

# İYİ GELECEK



FAALİYET RAPORU 2019

**MİGROS**

# İÇİNDEKİLER

## MİGROS HAKKINDA

BAŞKAN MESAJI	4
CEO MESAJI	8
FORMATLARIMIZ	12
DÜNDEN BUGÜNE MAĞAZA ADETLERİ	14
65 YILA BAKIŞ...	16
KURUMSAL PROFİL	20
VİZYON-MİSYON-STRATEJİLER-DEĞERLER-İLKELER	22
BİR BAKIŞTA 2019 YILI	24
ÖDÜLLER	28
BAŞLICA GÖSTERGELER	32
FİNANSAL BAKIŞ	34

## 2019 YILINDA

MİGROS'UN 2019 YILI FAALİYETLERİ	38
YURT DIŞI İŞTİRAKLER	44
ÜRÜN YÖNETİMİ	45
ÖZGÜN MARKALAR	48
MONEY KART VE CRM	50
MARKA İLETİŞİMİ	51
MİGROS E-TİCARET	52
MÜŞTERİ HİZMETLERİ/HİZMET KANALLARI	57
KALİTE VE ÇEVRE YÖNETİMİ	58
DAĞITIM MERKEZLERİ KALİTE SÜREÇLERİ	60
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ	62
İYİ TARIM UYGULAMALARI	63
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	65
İNSAN KAYNAKLARI	68
SAĞLIK VE GÜVENLİK	73
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ	76

## KURUMSAL YÖNETİM

YÖNETİM KURULU	88
YÖNETİM KURULU RAPORU	93
ÜST YÖNETİM	98
KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU	101
YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU	148

## FİNANSAL BİLGİLER

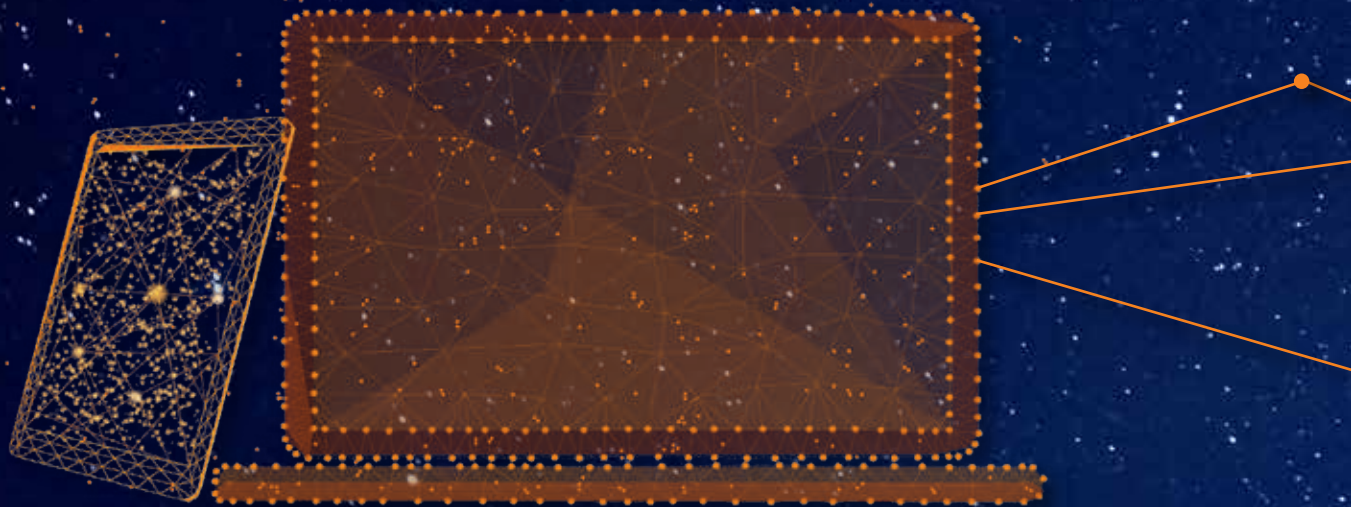
31 ARALIK 2019 TARİHİ İTİBARIYLA HAZIRLANAN KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU	150
--	-----

## MİGROS, TÜRKİYE'DE 81 İLDE BÜYÜMESİNİ SÜRDÜRÜRKEN YURT DIŞINDA KAZAKİSTAN VE KUZEY MAKEDONYA'DA RAMSTORE MARKASI İLE HİZMET VERMEKTEDİR.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇALIŞMALARINDA SEKTÖRÜNDE ÖNCÜ OLAN MİGROS, BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ'NE ÜST ÜSTE ALTINCI KEZ GİREBİLEN İLK VE TEK GIDA PERAKENDECİSİ OLMUŞTUR.





# SANAL MARKET



## BAŞKAN MESAJI



Hızlı büyümemizi mağazalarımızdaki müşteri artışımızla ve online operasyonlarımızın performansını geliştirerek de sağlıyoruz.

# HIZLI BÜYÜME



Sayın Ortaklarımız,

### **Ekonomik ve Sektörel Değerlendirme**

Geçtiğimiz yıl yurt dışında birçok gelişmiş ülkede, iyileşen global ekonomik görünümle beraber faiz artırımları gündemdeyken, içinde bulunduğumuz günlerde artan büyüme kaygılarıyla birlikte yeniden faiz indirimleri konuşulmaya başlandı. Bu durum, Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelere önümüzdeki dönemde sermaye akışı açısından yeniden fırsat yaratabilir. Ülkemizde enflasyon, faiz oranları, büyüme ve kurlar daha öngörülebilir seviyelere gelmiş ve kredi maliyetleri gerilemiştir. Bu durum özel sektörün yatırım planlarını olumlu etkilemektedir. Bu pozitif gelişmelerin, istihdama da yansımaları önümüzdeki dönemde yakından takip edilecek konulardan olacaktır.

### **Stratejiler ve Operasyonel Performans**

Şirketimizin geçtiğimiz yıl performansını değerlendirdiğimizde, Migros'un 2019 yılında büyümesinin kuvvetli olduğunu görüyoruz. Şirketin satışları bir önceki yıla göre %23,9 arttı ve konsolide satış hacmi 23,2 milyar TL'ye ulaştı. Konsolide esas faaliyet kârı bir önceki yıla göre iyileşme gösterdi. Konsolide VAFÖK (Vergi, Amortisman ve Faiz Öncesi Kâr) 1,5 milyar TL'yi (TFRS 16 dahil 2,2 milyar TL) aştı. VAFÖK marjı %6,6 (TFRS 16 dahil %9,6) oldu. Migros, operasyonlarından güçlü serbest nakit akışı yaratmaya devam etti ve yaratılan bu kaynaklar 2019 yılında bir önceki yıla göre gelişme kaydetti. Diğer taraftan, güçlü operasyonel performansa rağmen, özellikle kurlardaki artış dolayısıyla artan finansal giderler neticesinde 2019 yılında 492 milyon TL konsolide net zarar kaydedildi.



**Migros olarak büyüyoruz ve her yıl binlerce yeni istihdam yaratıyoruz.**

# istihdam





**Migros geçtiğimiz üç yıl içerisinde cirosunu %110 arttırdı.**

**%110**

Ülkemizde gıda perakende sektörü açısından büyüme sürmektedir. Tüketicilerin harcanabilir gelirin artmasıyla beraber gıdaya ayrılan bütçe de artacaktır. Migros olarak büyüyüyoruz ve her yıl binlerce yeni istihdam yaratıyoruz. Geçtiğimiz yıl 341 milyon TL yatırım yaptık ve mevcut mağaza portföyümüze 137 yeni mağaza ilave ettik. Migros'un yurt dışı iştirakleri dahil toplam mağaza sayısı 2.198'e ulaştı. Diğer taraftan, yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde faaliyet gösteriyoruz. Sektörde çok sayıda mağaza açılıyor. Diğer taraftan, Migros bu rekabet ortamında pazar payı kazanmaktadır. Değerli ortaklarımız, Migros geçtiğimiz üç yıl içerisinde cirosunu %110 arttırdı, bu anlamda hızlı büyümemizi mağazalarımızdaki müşteri artışımızla ve online operasyonlarımızın performansını geliştirerek de sağlıyoruz.

#### **Migros İyi Gelecek Planı**

Sayın ortaklarımız, biz müşterilerimizin ne yediğini önemsiyoruz. Bu anlamda, sağlıklı ürünleri müşterilerimizin sofralarına getirebilmek için her geçen gün daha fazla çaba harcıyoruz. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde, sadece taze ürün gruplarına yönelik açtığımız dağıtım merkezleri sayesinde hem verimlilik artışı sağlıyor hem de daha taze ürünleri daha kısa sürede müşterilerimize ulaştırabiliyoruz. Biliyorsunuz, önceki yıllarda ilgili bakanlık ile iş birliği yapmış ve meyve sebze ürünlerinin tüketicilere sağlıklı bir şekilde ulaştırılmasını garanti altına alan iyi tarım uygulamalarını devreye almıştık. Yüzlerce kontrol noktasında ürünlerin kalitesini garanti altına alan bu uygulamaları kırmızı et ve tavuk ürünlerine de yaygınlaştırmıştık.





Değerli paydaşlarımız, Migros olarak bir taraftan işimizi daha verimli yönetmeye çalışırken diğer taraftan dünya ve topluma sorumluluk ile atılan her adım başarı ile sonuçlanır diye düşünüyoruz. Bu suretle, sürdürülebilirlik çatısı altında odaklandığımız konuları bir araya getirdik ve Migros iyi gelecek planını oluşturduk. İklim değişikliği ile mücadelede atık yönetimine, Şirket kaynaklarımızın etkin kullanımından inovatif uygulamalara kadar belirlediğimiz stratejiler doğrultusunda çalışıyoruz. Nakliye giderlerimizi hassasiyetle yönetiyoruz, su ve enerji kaynaklarımızı etkin ve verimli kullanıyoruz, karbon ayak izimizi ölçüyor ve azaltıyoruz. Özetle, değer zincirimiz boyunca ortaya çıkan çevresel etkilerimizi ölçüyor ve bu etkileri en aza indirilebilmek için belirlediğimiz hedefler doğrultusunda çalışıyoruz. Tüm bu sürdürülebilirlik çabalarıyla bugün sağlıklı büyüyen ve operasyonlarından kar eden Migros'un, gelecekte de bu başarısını sürdürebilmesini garanti altına alıyoruz.

### Geleceğe Yönelik Beklentiler

Önümüzdeki dönemde Şirket olarak odaklanacağımız konular büyüme ve operasyonlarımızdan yaratılan serbest nakit akışının geliştirilmesi olacaktır. Yeni mağazalar açacağız, yeni istihdam yaratacağız. Şirketimizin Euro borçluluğunun daha da azaltılması yakından takip ettiğimiz konular arasında olacak. Önümüzdeki dönemde daha verimli çalışacağız, maliyetlerimizi kontrol edeceğiz ve hedeflerimize ulaşacağız. Geçtiğimiz üç yılda, satışlarımızı nasıl iki katına çıkardıysak, önümüzdeki yıllarda da güçlü büyüme rakamları ile yine sizlerin karşısında olacağız.

Sevgi ve saygılarımla,



Tuncay Özilhan  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Migros Ticaret A.Ş.



**Migros olarak bir taraftan işimizi daha verimli yönetmeye çalışırken diğer taraftan dünya ve topluma sorumluluk ile atılan her adım başarı ile sonuçlanır diye düşünüyoruz.**

# sorumlu



## CEO MESAJI



Sürdürülebilir büyümeye odaklanan Şirketimiz değişen perakendenin geleceğinde de söz sahibi olacaktır.

# PERAKENDENİN GELECEĞİ

Migros'un Değerli Paydaşları,

### Sektörde Migros

Ekonomide dengeler geçtiğimiz yıl yerine oturmaya başladı. Özellikle yılın ikinci yarısından itibaren Türk Lirası yabancı para birimleri karşısında istikrar kazanmaya başladı, finansal piyasalarda volatilitenin dalga boyu azaldı ve iyileşen beklentilerle faizler düşüşe geçti. Gıda perakende sektöründe üretim maliyetlerindeki artış yavaşladı, bu durum ürün fiyatlarına yansdı ve enflasyon nispeten iyileşen güven ortamıyla birlikte düşüşe geçti. Bu olumlu gelişmeler ışığında, 2020 yılının ilk aylarındaki talep koşullarını değerlendirdiğimizde içinde bulunduğumuz sektörde ılımlı bir toparlanmadan söz edebiliriz.

### Finansal ve Operasyonel Performans

Sayın ortaklarımız, fiziksel mağazacılığın büyüüp geliştirilmesine yönelik yatırımlarımız geçtiğimiz yıl da devam etti. Mevcut mağazalarımızda müşterilerimize alışveriş keyfini daha iyi

yaşatabilmek için yenileme yatırımları yaptık. Bu renovasyonlar sayesinde mağazalarımızda bir taraftan metrekare başına satış verimliliğini arttırırken diğer taraftan enerji giderleri gibi operasyonel maliyetlerimizi daha iyi yönetme konusunda gelişme kaydettik. Bu çabalar, aynı zamanda sürdürülebilir mağazacılık anlayışımız ile birebir örtüştü ve sorumlu perakendeci olarak anılmamıza katkı sağlayan karbon ayak izimizin azalmasına yardımcı oldu.

Geçtiğimiz yıl 137 yeni mağaza açtık, 341 milyon TL yatırım harcaması gerçekleştirdik. Migros, bu anlamda hem mevcut mağazalarının gelişen satış performansı ile hem de açtığı yeni mağazalarla büyümeye devam etti. Şirketimizin yurt dışı iştirakleri dahil toplam mağaza sayısı 2.198'e ulaştı.

Migros'un konsolide satışları 2019 yılında 23,2 milyar TL'ye yükseldi. Operasyonel karlılığın geliştirilmesi geçtiğimiz yıl da odağımızda yer aldı. Konsolide VAFÖK (Vergi, Amortisman ve Faiz Öncesi Kâr) 2019 yılında 1,5 milyar TL'yi aştı.



Geçtiğimiz yıl 341 milyon TL yatırım harcaması gerçekleştirdik.

**341** milyon TL.







Bu yıl Migros sanal marketin hizmet verdiği il sayısını 81'e çıkaracağız.

81 il

(TFRS 16 dahil 2,2 milyar TL) VAFÖK marjı 10 baz puan iyileşme kaydetti ve %6,6 (TFRS 16 dahil %9,6) seviyesinde gerçekleşti. Artan birim maliyetlere rağmen operasyonel giderlerimizi kontrol altında tutabildik. Diğer taraftan, Euro kurundaki artış Şirketimizin kur farkı giderlerini ve finansman giderlerini artırdı ve 2019 yılında 492 milyon TL konsolide net zarar kaydedildi. Şirketimizin Euro borçluluğunun geçtiğimiz yıl %30 mertebesinde azaltılması önümüzdeki dönemde bilançomuzun daha sağlıklı yönetilmesine imkan verecektir.

Değerli paydaşlarımız, dikkatinizi çekmek isterim ki, zorlu ekonomik koşullarda dahi Migros her yıl operasyonlarından güçlü serbest nakit akışı yaratmaktadır. Sürdürülebilir büyümeye odaklanan Şirketimiz değişen perakendenin geleceğinde de söz sahibi olacaktır.

#### Tarım Geleceğimizdir

Değerli paydaşlarımız, müşterilerimize sağlıklı taze ürünlerin tedarik edilmesi konusunda çalışıyoruz. Aslında, bu açıdan

şanslı bir coğrafyadayız. Binlerce yıl birçok medeniyete ev sahipliği yapmış eşsiz Anadolu topraklarının kıymetini biliyoruz. Hiç durmadan çalışan, üreten, insanımızı besleyen, dünyanın en büyük çiftliklerinden biri olan bu verimli toprakların, Anadolu topraklarının, üzerinde yaşıyoruz. Bu zenginliğin geleceğe, çocuklarımıza aktarılmasının sorumluluğunu hepimiz taşıyoruz. Bu hassasiyetle, Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde yürütülen ve Anadolu'nun orijinal tohumları ile üretilen "Ata Tohum" mahsullerini müşterilerimizle buluşturduk. Geçmişte Anadolu'da yetişen şimdilerde ise unutulmaya yüz tutmuş bazı tohumları yeniden canlandırarak, bu amaçla yerel üreticileri destekleyerek, eğiterek, üretimlerini artırmalarını sağlayarak, onlara ürün alım garantisi vererek hem değer yaratıyor hem de bu topraklara olan sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz. Bu suretle duyduğum memnuniyeti sizlerle paylaşmak istiyorum.



### Rakamların Ötesinde

Diğer taraftan, içinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında hızla değişen tüketici beklentilerine cevap verirken, yaptığımız işi aynı şekilde yapmaya devam edemeyeceğimizi biliyoruz. Gelişmeliyiz ve değişimi yönetmeliyiz. Bu anlamda elektronik ticarete odaklanma stratejimiz değerlidir. Geçtiğimiz yıl "Migros Hemen" uygulamasını başlattık. Artık büyük illerde müşterilerimizin siparişlerini 30 dakika içerisinde adreslerine teslim edebiliyoruz, bu hizmeti yaygınlaştırıyoruz. Bu yıl Migros sanal marketin hizmet verdiği il sayısını 81'e çıkaracağız ve ülkemizin tüm coğrafyasını kapsayacağız.

Elektronik ticarete yaptığımız yatırımlar müşteriye yakın olmak ve değişimi yönetmek anlamında stratejilerimizin sadece bir boyutudur. Diğer taraftan teknolojiyi iş süreçlerimizde etkin şekilde kullanarak yeni çözüm ve uygulamalarla sektörde farklılaşıyoruz. Müşteri çağrılarını WhatsApp uygulaması üzerinden otomatik olarak cevaplandırarak akıllı sistemler, müşteriler için kasada nakit para ya da kredi kartına ihtiyaç duymadan ödeme seçeneklerinde çeşitlilik, banka hesabına ihtiyaç duymaksızın Migros mağazalarını kullanarak para transferi, 170'in üzerinde kurum için Migros kasalarında fatura tahsilatı ve İstanbul Kart - Money Card entegrasyonu hayata geçirdiğimiz yeniliklerden bazılarıdır. Bugün geldiğimiz noktada, Migros mağazası içerisinde otonom robot kullanarak satış takibi ve stok kontrolü yapabiliyoruz. Yakın gelecekte müşterilerimizin hayatını kolaylaştıran yeni hizmetlerle ve yeni uygulamalarla karşınızda olacağız.

Sayın ortaklarımız, bugün, başta meyve-sebze olmak üzere tüm gıda ürünlerinde tedarik maliyetlerimizi düşürmeye, lojistik süreçlerimizi iyileştirmeye ve müşterilerimize mümkün olan en uygun fiyatlarla ürün sağlamaya çalışıyoruz. Bugün, Türkiye'de en ucuz ürün fiyatlarını sunacak şekilde rekabet edebiliyoruz. Migros kalitesini ve hizmet anlayışını sürekli geliştiriyoruz. Bugün bakıldığında süpermarket operasyonları ana iş kolumuzdur.

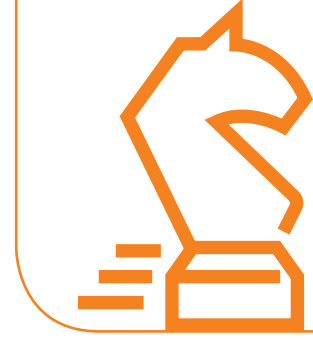
Ancak ben, rakamların söylediğinin ötesinde, Migros'u gelecekte de başarılı kılabilecek sürdürülebilir stratejilere odaklandığımızı ifade etmek istiyorum. Ana iş kolumuzu destekleyici ve gelecekte belki de ilave iş kolları haline gelebilecek yeni ürün ve hizmetler geliştiriyoruz. Geleceği planlamaya zaman harcıyoruz. Bu çabaların bugün görünen rakamların ötesinde başarıyı ve nihayetinde daha iyi rakamları beraberinde getireceğine inanıyoruz. Bu yolda, Migros'un daha yenisini aramaktan, daha iyisini geliştirmekten ve daha fazlasını istemekten hiç vazgeçmeyen tutkulu çalışanlarına güveniyoruz.

Başarıyı geleceğe taşıırken sizlerin desteğini sonuna kadar hissediyor ve Migros olarak rakamların ötesinde geleceğe yürüyoruz.

Saygılarımla,



Ö. Özgür Tort  
Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO  
Migros Ticaret A.Ş.



**Migros'u gelecekte de başarılı kılabilecek sürdürülebilir stratejilere odaklanıyoruz.**

# strateji



## FORMATLARIMIZ

### MİGROS



#### MİGROS

Türkiye’de gıda perakende sektöründe 65. yılını kutlayan Migros; Migros Jet, M, MM, MMM ve 5M formatındaki mağazaları, yenilikçi uygulamaları, aile bütçesine katkı sağlayan rekabetçi fiyatları ve güler yüzlü hizmet anlayışı ile 81 ilde fark yaratan alışveriş deneyimi sunmaktadır. Migros, organize gıda perakende sektöründe değişimin yüzü olarak perakendecilik anlayışını kökünden değiştiren ilkleri hayata geçirmektedir.

81 il

2.095 MAĞAZA

### macro▲center



#### MACROCENTER

Macrocenter, ayrıcalıklı ürün portföyü, yüksek standartlarda sunduğu müşteri hizmetleri ve modern mağaza tasarımları ile özel lezzetler konusunda Türkiye’nin seçkin markasıdır. Müşterilerinin yaşam tarzı ve tercihlerine uygun olarak Avrupa’nın ve dünyanın en ayrıcalıklı tatlarının yanı sıra Anadolu’ya özgü değerli lezzetleri sunmaktadır. Macrocenter, hayata daha fazla değer katan ve beklentileri aşan hizmet kalitesi ile en iyiyi sunmanın ötesinde, yaptığı her işe tutku ile imza atmaktadır.

6 il

58 MAĞAZA



**MIGROS**  
sanalmarket**MİGROS SANAL MARKET**

Migros, 1997 yılında kurulan ve Türkiye'nin ilk gıda perakende e-ticaret sitesi olan Migros Sanal Market'in yanı sıra, Macro Online, Macro Banquet, önceliği doğal beslenme olan müşterilerine verdiği ayrıcalıklı hizmet ağını her geçen gün artıran Tazedirekt ve 30 dakikada ürün teslimi sağlayan Migros Hemen ile, online kanallarda müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun farklı çözümler sunmakta ve yaptığı yatırımlarla geleceğin perakendesine kendisini şimdiden hazırlamaktadır.

[www.sanalmarket.com.tr](http://www.sanalmarket.com.tr)  
[www.tazedirekt.com](http://www.tazedirekt.com)

**58** il**193** MAĞAZA**Ramstore****RAMSTORE**

Türkiye'de gıda perakende sektörünün öncüsü Migros, yurt dışında Kazakistan ve Kuzey Makedonya'da Ramstore markasıyla hizmet vermektedir. Ramstore, dünyaya açılan keyifli alışverişin adresidir.

**2** ÜLKE**45** MAĞAZA

# DÜNDEN BUGÜNE MAĞAZA ADETLERİ



## KURULUŞ

45 SATIŞ ARABASI



10. YIL

1 MAĞAZA

20. YIL

3 MAĞAZA



30. YIL

25 MAĞAZA

TOPLAM 2.198 MAĞAZA

YURT İÇİNDE 667 M, 389 MM, 138 MMM, 824 MİGROS JET, 58  
MACROCENTER, 56 5M, 21 TOPTAN  
YURT DIŞINDA 45 RAMSTORE

2019



40. YIL

38 M, 11 MM, 7 MMM

TOPLAM 56 MAĞAZA

50. YIL

YURT İÇİNDE 283 İNDİRİM MAĞAZASI 72 M, 72 MM, 33 MMM, 3 5M  
YURT DIŞINDA 44 RAMSTORE

TOPLAM 507 MAĞAZA



60. YIL

YURT İÇİNDE 212 TANSAS, 28 MACROCENTER, 273 MİGROS JET, 319 M,  
213 MM, 79 MMM, 24 5M  
YURT DIŞINDA 42 RAMSTORE

TOPLAM 1.190 MAĞAZA

2018

YURT İÇİNDE 51 MACROCENTER, 776 MİGROS JET, 656 M, 367 MM, 134 MMM, 56  
5M, 19 TOPTAN  
YURT DIŞINDA 44 Ramstore

TOPLAM 2.103 MAĞAZA



## 65 YILA BAKIŞ...



Migros, İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin ortak girişimi ile İstanbul'da kuruldu.

# 1954

### 1954 KURULUŞ

Migros, İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin ortak girişimi ile İstanbul'da kuruldu.

### 1957

İstanbul Beyoğlu Balık Pazarı'nda ilk mağaza

### 1975

Migros'un çoğunluk hisseleri Koç Topluluğu tarafından satın alındı.

### 1988

İlk defa İstanbul dışında İzmir'de 4 Migros açıldı.

### 1990

Büyük mağazacılık uygulaması ile MM ve MMM Migros'lar açılmaya başlandı.

Sektöre ilk kez part time çalışma sistemi kazandırıldı.

Migroskop uygulaması başlatıldı.

Türkiye'de ilk kez bilgisayarlı otomatik terazili kasalar devreye girdi.

### 1991

Migros halka açıldı

### 1995

"Migros" markalı ilk "private label" ürünler tüketicisiyle buluştu.

Perakende kredi kartlı alışveriş imkanı sunuldu.

### 1996

İlk yurt dışı mağazası açıldı.

İlk elektronik raf etiketi uygulaması başladı.

### 1997

Migros, internetle alışverişin öncülüğünü yaparak Migros Sanal Market'i hayata geçirdi.

İlk Migros alışveriş merkezi Beylikdüzü açıldı.

### 1998

Migros müşterileri sektörde ilk sadakat kart uygulaması olan Migros Club Kart'ın avantajları ile tanıştı.

### 1999

Kazakistan'da ilk Ramstore mağazası açıldı.

Türkiye'de ve Avrupa'da ilk kez "Kasiyersiz kasa" uygulaması başlatıldı.



# 2019

## 2005

Ulusal perakende zinciri Tansaş satın alındı.

Macrocenter formatlara eklendi.

Kuzey Makedonya'da ilk Ramstore açıldı.

## 2007

Hiper ucuzluğu barındıran yeni formatı 5M hipermarketler açılmaya başlandı.

## 2009

Koç Topluluğu hisselerinin devriyle (2008) ana hissedar MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. oldu.

"Jet kasalar" ilk kez Migros tarafından Türk tüketicisiyle buluşturuldu.

## 2011

Migros Jet'ler devreye girdi.

## 2014

Migros 60. kuruluş yılını kutladı.

## 2015

Anadolu Grubu, Migros hisselerinin %40,25'ine dolaylı olarak sahip oldu.

## 2016

Migros, doğal gıda online alışveriş markası Tazedirekt'i bünyesine kattı.

## 2017

Anadolu Grubu'nun Migros'taki payı %50'ye ulaştı.

## 2018

Migros, 2017 yılında %95,50 hissesini devraldığı Kipa ile 2018 yılında Migros bünyesinde birleşti.

## 2019

Migros Hemen uygulaması müşterilerle buluştu.





# TAZE DİREKT



## KURUMSAL PROFİL



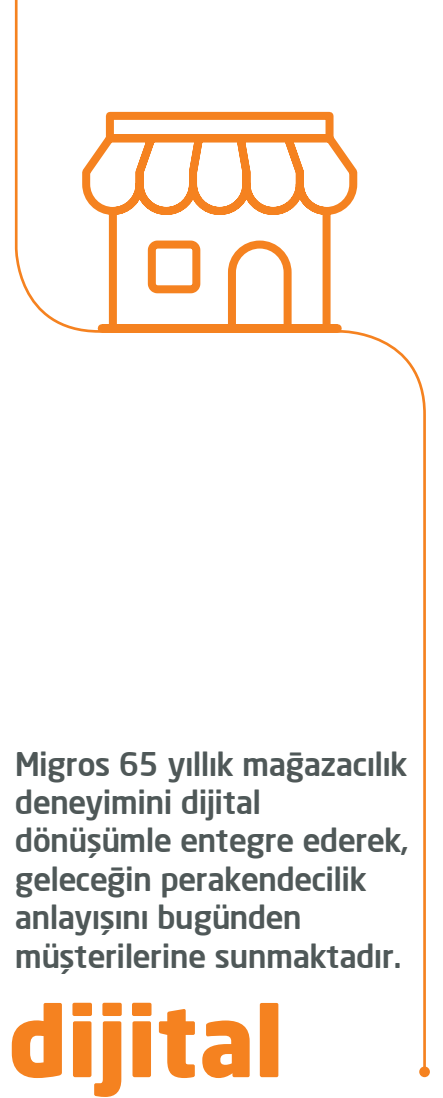
Migros, 65 yıldır sektörde birçok ilke imza atmakta ve sektörün büyümesine katkı sağlamaktadır.

# İLKLERİN ÖNCÜSÜ

**MİGROS, TÜRKİYE'DE 81 İLDE BÜYÜMESİNİ SÜRDÜRÜRKEN YURT DIŞINDA KAZAKİSTAN VE KUZAY MAKEDONYA'DA RAMSTORE MARKASI İLE HİZMET VERMEKTEDİR. BUNUN YANINDA MİGROS SANAL MARKET, TÜRKİYE'NİN İLK VE EN YAYGIN GIDA E-TİCARET SİTESİ OLARAK TÜRK PERAKENDE SEKTÖRÜNE MOBİL MARKET VE ÇOKLU KANAL KAVRAMLARINI TAŞIMIŞTIR.**

Migros, müşterilerine sunduğu zengin ürün portföyü, yenilikçi uygulamaları, hizmet kalitesi, aile bütçesine katkı sağlayan rekabetçi fiyatları ile hizmet vermektedir.

Migros 65 yıllık mağazacılık deneyimini dijital dönüşümle entegre ederek, geleceğin perakendecilik anlayışını bugünden müşterilerine sunmaktadır. Sürdürülebilir verimli büyümeyi sağlamak için dijital dönüşümü tüm iş yapış süreçlerine entegre etmiştir. Şirket, gıda perakendesinde Ar-Ge merkezine sahip olan ilk ve tek perakendecidir.



# VİZYON-MİSYON-STRATEJİLER-DEĞERLER-İLKELER

## VİZYON

Fark yaratan alışveriş deneyimi ile her zaman güvenilen ve tercih edilen ilk adres olmak.

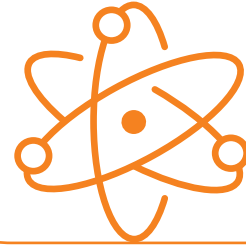
## MİSYON

Benzersiz hizmet kalitesi, öncü uygulamaları, zengin ürün çeşitliliği ve aile bütçesine katkısı esas alan fiyatlandırmasıyla eşsiz bir alışveriş deneyimi sunmak. Tüm paydaşları için değer yaratan; topluma ve çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmak.

## STRATEJİLER

Migros'un ana stratejileri;

- Eşsiz alışveriş deneyimi
- Sürdürülebilir büyüme
- Kaynak yaratan verimlilik
- Hane erişiminin artırılmasıdır.



# TERCİH EDİLEN





Migros güçlü bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmanın önemine inanmaktadır.

**güçlü**

## DEĞERLER

Migros'un tüm çalışanlarının katılımı ile oluşan ve herkesin bağlı olduğu kurumsal değerleri;

- Müşteri Odaklılık,
- Güvenilirlik,
- Duyarlılık,
- Liderlik,
- Verimlilik,
- Yenilikçilik'tir.

## İLKELER

Güçlü bir kurumsal yönetim yapısına sahip olmanın önemine inanan Migros, kurumsal yönetim ilkelerini faaliyetlerinin her aşamasında kendisine rehber edinmiştir. Ayrıca Şirket, kurumsal yönetim anlayışının bir sonucu olarak, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin uygulanmasının sadece Migros için değil, Şirket'in tüm paydaşları ve ülkemiz için faydalı olduğunun bilinciyle hareket etmektedir. Sürekli güncellenen kurumsal web sitesinde, Kurumsal Yönetim ve Şirket ile ilgili ayrıntılı bilgi paydaşların bilgisine sunulmaktadır.

Migros, kurumsal yönetimin ana ilkeleri olan;

- Adillik,
  - Şeffaflık,
  - Sorumluluk,
  - Hesap verebilirlik
- ilkelerini benimsemektedir.

# BİR BAKIŞTA 2019 YILI



Migros; zengin ürün portföyü, yenilikçi uygulamaları, hizmet kalitesi, rekabetçi fiyatları ve değer yaratan kampanyaları ile her geçen yıl daha fazla haneye ulaşmaktadır.

# PENETRASYON

Migros, Türkiye'nin 81 ilindeki mağazalarında müşterilerine "Migros kalitesini, Migros güvenini ve ayrıcalıklı Migros hizmet anlayışını" en uygun fiyatlarla sunarken, her geçen yıl daha fazla haneye ulaşmaktadır.

Migros 2019 yılında açtığı 137 yeni mağaza ile yaygınlığını artırmıştır. Şirket'in mağaza sayısı yurt içinde 2.153'e ulaşırken Kazakistan ve Kuzey Makedonya'da yer alan 45 mağaza ile birlikte toplam mağaza sayısı 2.198 olmuştur.

Migros, taze ürünlerdeki uzmanlığı ile Türkiye'nin en fazla taze ürün satan perakendecisidir. Tarıma verdiği desteği, sağlıklı üretim ve sağlıklı toplum anlayışı temeline oturtan Migros, İyi Tarım Uygulamaları ile üretilen ürünleri müşterilerine ulaştırmaya, çiftçilere eğitimler vererek sürdürülebilir tarıma katkı sağlamaya devam etmektedir. Tavuk, hindi ve çiğ süt ürünlerini de İyi Tarım Uygulamaları kapsamına alarak tazelik konusunda önemli yatırımlar yapmış, halkın sağlıklı ürünlere erişimini kolaylaştırmıştır. Migros, gıda perakendesinde kendi et işleme

merkezine sahip olan tek perakendecidir. MİGET, Türkiye'nin en büyük entegre et işleme tesisidir. Bu tesiste, yüzde yüz Migros kontrolü altında işlenen güvenilir, sağlıklı ve kaynağı belli et, hergün 220 kalite kontrol noktasından geçtikten sonra Migros'un Türkiye'nin 81 ilindeki mağazalarına ulaştırılmaktadır. Migros, Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde yürütülen ve Anadolu'nun orijinal tohumları ile üretilen "Ata Tohum" mahsullerini müşterileri ile buluşturan ilk ve tek perakendeci olmuştur. "Anadolu Lezzetleri" projesini de bu amaçla geliştiren Migros, artık üretimi durma noktasına gelen ürün ve tohumları Türkiye'nin dört bir yanında bularak yeniden ürettirmekte ve mağazalarında bu ürünlerin yeni nesillerle buluşmasına aracılık etmektedir.

Türkiye'nin en büyük ve yaygın gıda e-ticaret sitesi olan Migros Sanal Market'in web sitesi ve mobil uygulaması müşteri beklentileri doğrultusunda yenilenecek hizmet ağını 58 ile çıkarmıştır. Migros Hemen uygulaması ile birlikte, Migros fiyatlarıyla maksimum 30 dakikada müşterilerinin



**Müşterilerin sağlıklı taze ürünlere erişimi için tazelik konusuna önemli yatırımlar yapılmaktadır.**

**taze**







Migros, Sanal Market, Migros Hemen, Tazedirekt ve Macrocenter'ın mobil platformu, Trendyol iş birliği gibi birçok farklı kanaldan müşterisine temas etmektedir.

**online**

kapısına getirmeye başlamıştır. Böylece fiziksel mağazalarının yanında Sanal Market, Migros Hemen, Tazedirekt ve Macrocenter'ın mobil platformu, Trendyol iş birliği gibi birçok farklı kanaldan müşterisine temas etmektedir.

Money sadakat programı ile 12 milyon Migros müşterisine "Tam Bana Görel" diyecekleri, kişiye özel ürün ve kampanya önerileri sunulmaktadır. Ayrıca, Money sadakat programı ile müşterilerin kendi gıda alışverişlerinden yola çıkarak ihmal ettikleri besin gruplarını belirleyip kişiye özel indirimlerle dengeli beslenmenin teşvik edilmesi amacı ile 2018 yılında hayata geçirdiği "Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" projesi ile bugüne kadar 1,5 milyon kişiye ulaşmıştır.

Migros, 2019 yılında gerçekleştirdiği fiziksel büyümenin yanında, müşterilerinin ihtiyaç duyabileceği yeni hizmetleri de sunmaya başlamıştır. Yıl içinde hayata geçirilen Money-Belbim işbirliği ile tüm İstanbulkartlar Migros kasalarında Money programının avantajlarına sahip olmuştur. Bu sayede, İstanbulkart'a yükleme yapılabilir, alışverişler İstanbulkart ile ödenebilir, Money programında biriken Moneyler toplu taşımada kullanılabilir hale gelmiştir. Ayrıca, mağazadan mağazaya para transfer hizmetiyle Migros müşterileri, banka hesaplarına ihtiyaç duymaksızın haftanın her günü, gece 22:00'ye kadar para transferi yapabilmektedir. Bunun yanında 170'in üzerinde kurumun elektrik, su, doğalgaz







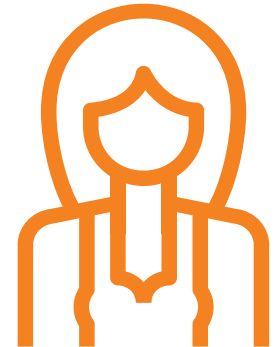
Migros, 2019 yılında da "Kadın Çalışan Dostu Şirketler" sıralamasında 4., "Kadın Yönetici Dostu Şirketler" sıralamasında ise 3. sırada yer almıştır.

## Kadın Çalışan

ve telekomünikasyon faturası da Migros'tan ödenabilmektedir. Migros Mobil uygulamasına eklenen Mkolay özelliğiyle mağazalarda kasada geçirilen süre minimuma indirilerek daha hızlı ve kolay alışveriş imkanı sunulmuştur. Migros, İlçe Halk Eğitim Merkezleri işbirliğiyle yürüttüğü Aile Kulüpleri sayesinde, 27 noktadaki mağazasında 92 farklı kişisel gelişim ve meslek edindirme kursu ile sosyal gelişime destek olmaktadır.

Migros 2019 yılında 5.000 yeni istihdam sağlamıştır. Toplam kadın çalışanların oranı yüzde 40, kadın yöneticilerinin oranı ise yüzde 28'dir. Şirket, 2019 yılında da "Kadın Çalışan Dostu Şirketler" sıralamasında 4., "Kadın Yönetici Dostu Şirketler" sıralamasında ise 3. sırada yer almıştır.

Sürdürülebilirlik alanındaki çalışmaları ile Migros, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne altıncı kez üst üste girebilen ilk gıda perakendecisi olmuştur. Migros aynı zamanda Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer almaya devam etmiştir. CDP (Karbon Saydamlık Projesi) İklim Değişikliği programına yaptığı raporlama ile Migros 2019 yılında "A-" not alarak lider şirketler arasında yer almıştır. "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında üst üste 16. defa "Perakende Sektörünün En Beğenilen Şirketi" ödülünü almıştır.



# ÖDÜLLER

## MİGROS, 2019 YILINDA PEK ÇOK ALANDA ULUSAL VE ULUSLARARASI ÖDÜLE LAYIK GÖRÜLMÜŞTÜR.



### Kadın İstihdamı Özel Ödülü

Migros, 21.11.2019 tarihinde, Türkiye Otomotiv Bakım Dernekleri Federasyonu (TOBFED) tarafından düzenlenen "Gelecek Zirvesi"nde, kadın istihdamına sağladığımız katkı nedeniyle "Kadın İstihdamı Özel Ödülü"ne layık görüldü.



### Stevie Ödülü

Migros, 19.10.2019 tarihinde, Stevie International Business Awards for Innovation ödül töreninde "Migros Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" projesi ile "Yılın PR Kampanyası" ve "Yılın Pazarlama Kampanyası" kategorilerinde iki GOLD STEVIE® ve bir BRONZ STEVIE® ödülü almaya hak kazandı. Migros ayrıca "Yılın Perakende Şirketi" kategorisinde bir GOLD STEVIE® ödülünü aldı ve Halkın Seçimi anketinde "En İyi Perakende Şirketi" seçildi.



### Stevie Ödülü

Migros, 20.09.2019 tarihinde, Stevie Awards for Great Employers ödül töreninde "Smart Uzun Dönemli Staj Programı" projesi ile "En İyi Gençlik İstihdamı" kategorisinde BRONZE STEVIE® ödülü almaya hak kazandı.





### TÜAD Baykuş Ödülü

Migros Grubu gerçekleştirdiği tüketici araştırmaları ile "Memnun Baykuş" ve "İnovatif Baykuş" kategorilerinde 03.09.2019 tarihinde "Gümüş Baykuş" ödülünü almaya hak kazandı.



### The International CSR Excellence Ödülleri

Migros, 22.07.2019 tarihinde The International CSR Excellence Awards ödül töreninde "Migros Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" projesi ile Perakende kategorisinde "Initiatives Silver Winner" ödülüne layık görüldü.



### Kadın Yönetici Dostu 100 Şirket

Migros, 18 Haziran 2019 tarihinde Capital Dergisi tarafından gerçekleştirilen "Kadın Dostu 100 Şirket" araştırmasında, kadın yönetici istihdam oranını her yıl artıran bir şirket olarak "Kadın Yönetici Dostu 100 Şirket" kategorisinde 3.lük ödülünü almaya hak kazandı.



### Türkiye'nin En İtibarlı Markaları Ödülleri

Migros, 28.05.2019 tarihinde, Türkiye İtibar Akademisi tarafından gerçekleştirilen "Türkiye'nin En İtibarlı Markaları" ödül töreninde "Türkiye'nin En İtibarlı Perakende Mağazacılık Markası" kategorisinde ödül almaya hak kazandı.



### 2019 RepMan Türkiye İtibar Ligi

Migros, 17.05.2019 tarihinde, RepMan İtibar Araştırmaları Merkezi tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda "2019 RepMan Türkiye İtibar Ligi"nde yer almaya ve ödül almaya hak kazandı.



### Capital Ödülü

Migros, 30.04.2019 tarihinde, "Capital" dergisi tarafından; 15. kez üst üste "Perakende Sektörünün En Beğenilen Şirketi" ödülünü almaya hak kazandı.



### Etika

Migros Ticaret A.Ş., 19.04.2019 tarihinde, Etik Değerler Merkezi (EDMER) tarafından "ETİKA 2018 Türkiye'nin En Etik Şirketleri" ödülünü almaya hak kazandı.



### Türkiye'nin İstihdam Liderleri Ödülleri 2019

Capital ve Ekonomist dergilerinin öncülüğünde düzenlenen Büyüme ve İstihdam Zirvesi kapsamında Migros, "Türkiye'nin İstihdam Şampiyonları" listesindeki yer almıştır.



### En Gözde Şirketler Ödülleri

Migros, Realta Danışmanlık Firması tarafından 116 üniversiteden 50.000'i aşkın üniversite öğrencisiyle gerçekleştirilen "En Gözde Şirketler Araştırması 2019" kapsamında 11.04.2019 tarihinde gerçekleşen ödül töreninde, "Perakende Sektöründe En Çok Çalışılmak İstenen Şirket" kategorisinde birincilik ödülünü almaya hak kazandı.



### İyi Yaşam Markaları Ödülleri

Migros, 04.04.2019 tarihinde, Sustainable Brands İstanbul tarafından gerçekleştirilen "İyi Yaşam Markaları" ödül töreninde Süpermarket kategorisinde ödül almaya hak kazandı.



### Müşteri Deneyimini En İyi Yönetenler Ödülleri 2019

Migros 08.03.2019 tarihinde, Şikayetvar Müşteri Deneyim Endeksi'ne göre, Müşteri Deneyimini en iyi yöneten markaların belirlendiği "A.C.E (Achievement in Customer Excellence) Awards" ödül töreninde Ulusal Zincir Market Sektöründe Diamond ödülüne layık görülmüştür.



### Stevie Ödülleri

Migros, 23.02.2019 tarihinde, Stevie Awards for Sales & Customer Services ödül töreninde "Migros Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" projesi ile "Müşteri Hizmetlerinde İnovasyon" ve "Yılın Fark Yaratan Satış Uygulaması" kategorilerinde iki SILVER STEVIE® ödülü almaya hak kazandı.





# MACRO ONLINE



# BAŞLICA GÖSTERGELER

**MİGROS'UN KONSOLİDE SATIŞLARI 2019 YILINDA %23,9 ARTARAK 23,2 MİLYAR TL'YE ULAŞMIŞTIR.**

## ÖZET KONSOLİDE BİLANÇO

(bin TL)	2019	2018	Değişim (%)
<b>Varlıklar</b>			
Dönen Varlıklar	5.276.923	4.474.261	17,9
Duran Varlıklar	9.183.952	6.410.600	43,3
Toplam Varlıklar	14.460.875	10.884.861	32,9
<b>Yükümlülükler</b>			
Kısa Vadeli Yükümlülükler	7.544.018	6.674.919	13,0
Uzun Vadeli Yükümlülükler	6.593.989	3.574.852	84,5
Kontrol Gücü Olmayan Paylar	1.665	2.186	-23,8
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar	321.203	632.904	-49,2
Toplam Özsermaye ve Yükümlülükler	14.460.875	10.884.861	32,9

Şirketin yıl sonu VAFÖK'ü 2,2 milyar TL'ye ulaşmıştır.

## ÖZET KONSOLİDE GELİR TABLOSU

(bin TL)	2019	2018	Değişim (%)
Net Satışlar	23.191.364	18.717.358	23,9
Brüt Kâr	6.205.253	4.880.541	27,1
Faaliyet Kârı	804.758	441.090	82,4
Net Kâr	(491.970)	(835.437)	-41,1
VAFÖK	1.530.636	1.217.399	25,7
VAFÖK (TFRS 16 etkisi dahil)	2.235.767		

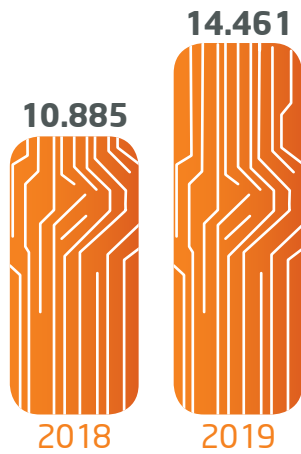
**2,2 milyar TL**



Şirket'in toplam varlıkları 2019 yılında %32,9 büyüyerek 14,461 milyon TL olmuştur.

**%32,9**

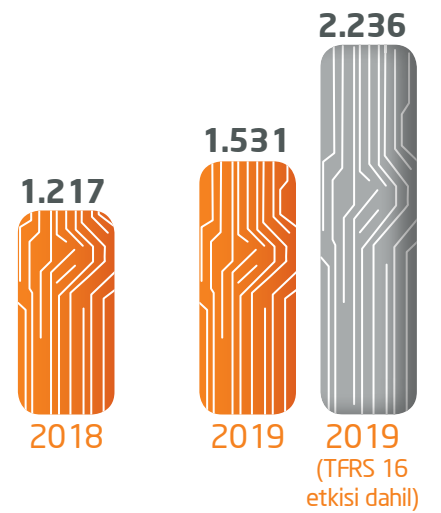
### TOPLAM VARLIKLAR (MİLYON TL)



### NET SATIŞLAR (MİLYON TL)



### VAFÖK (MİLYON TL)



# FİNANSAL BAKIŞ

## MİGROS 2019 YILINDA OPERASYONEL HEDEFLERİNE ULAŞIRKEN, GÜÇLÜ SERBEST NAKİT AKIŞI YARATMAYA DEVAM ETMİŞTİR.

Migros 2019 yılında güçlü büyüme performansını sürdürmüştür. Şirket, 2019 yılında 23,2 milyar TL konsolide satış hacmine ulaşırken, gerçekleştirdiği %23,9 seviyesindeki büyüme ile geçtiğimiz yılın başında belirlediği büyüme hedefini aşmıştır. Söz konusu hedefin gerçekleştirilmesinde, turistik lokasyonlardaki mağazaların güçlü performansı ve yaygınlığı giderek artan online operasyonların katkısı etkili olmuştur. Online operasyonlar 2019 yılında bir önceki seneye göre %67 büyümüştür.

Migros 2019 yılında operasyonel hedeflerine ulaşırken, güçlü serbest nakit akışı yaratmaya devam etmiştir.

VAFÖK 2019 yılında bir önceki yıla göre %25,7 artışla 1.531 milyon TL'ye (TFRS 16 ile 2.236 milyon TL) ulaşmıştır. Migros, 2019 yılında %6,6 (TFRS 16 etkisi ile %9,6) VAFÖK marjı kaydetmiştir. Ayrıca, 2019 yılında %11,3 marjla 2,614 milyon TL konsolide kira öncesi VAFÖK gerçekleştirilmiştir.

Kur farkı giderleri ve nakit çıkışı yaratmayan TFRS 16 finansal giderleri Şirketin güçlü operasyonel performansını gölgelemiş ve bunun sonucunda, Şirket 2019 yılında konsolide bazda 492 milyon TL net zarar kaydetmiştir. Şirketin 31 Aralık 2019 itibarıyla toplam özkaynakları 323 milyon TL'dir.

Şirketimizin kar dağıtım politikası, Faaliyet Raporunun Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu bölümünde yer almaktadır.

Migros, son 3 yılda satışlarını %110 artırmıştır. Diğer bir ifadeyle, Şirket 2016 yılında 11.059 milyon TL olan satışlarını, 2019 yılında 23.191 milyon TL'ye çıkararak satışlarını ikiye katlamıştır. Bu süreçte operasyonel kârlılığa odaklanmaya devam edilmiştir.

Migros, 2019 yılında 137 yeni mağaza açarak yatırımlarını sürdürmüştür. 2019 yılsonu toplam mağaza sayısı 2.198'e ulaşmıştır.

Migros 2019 yılında güçlü büyüme performansını sürdürmüştür.

Performans Göstergeleri	2018	Beklenti	2019	Performans/Beklenti
Büyüme Programı (YENİ mağaza sayısı)	238	125+	137	✓
Satış Büyümesi	%22,0	%23-25	%23,9	✓
VAFÖK Marjı*	%6,5	%6,0-6,5	%6,6	✓
Yatırım Harcamaları (milyon TL)	488	~320	341	✓

\* TFRS 16 etkisi anıdırılmış



Şirketin 2018 yılı sonunda toplam 611 milyon olan brüt Euro borcu, 2019 yılı sonunda brüt 430 milyon Euro'ya düşerken, 2019 yılı sonunda Euro borçluluk 2018 yılı sonuna göre yaklaşık %30 azalmıştır. 2020 yılında Euro borçluluktaki azalmanın sürmesi beklenmektedir. 2019 yılında Net Borç/VAFÖK oranı 1,3x (TFRS 16 dahil: 2,3x) olarak gerçekleşmiştir.

Migros, 2020 yılında 120 yeni mağaza açmayı planlamaktadır. Yatırım harcamalarının konsolide bazda yaklaşık 400 milyon TL olması beklenmektedir. Şirketin 2020 yılı için %15-16 olan konsolide satış büyüme beklentisi %16-18'e yükseltilerek yukarı yönlü revize edilmiştir. TFRS 16 etkisi dahil konsolide VAFÖK marjı beklentisi ise %8-8,5 seviyesindedir.

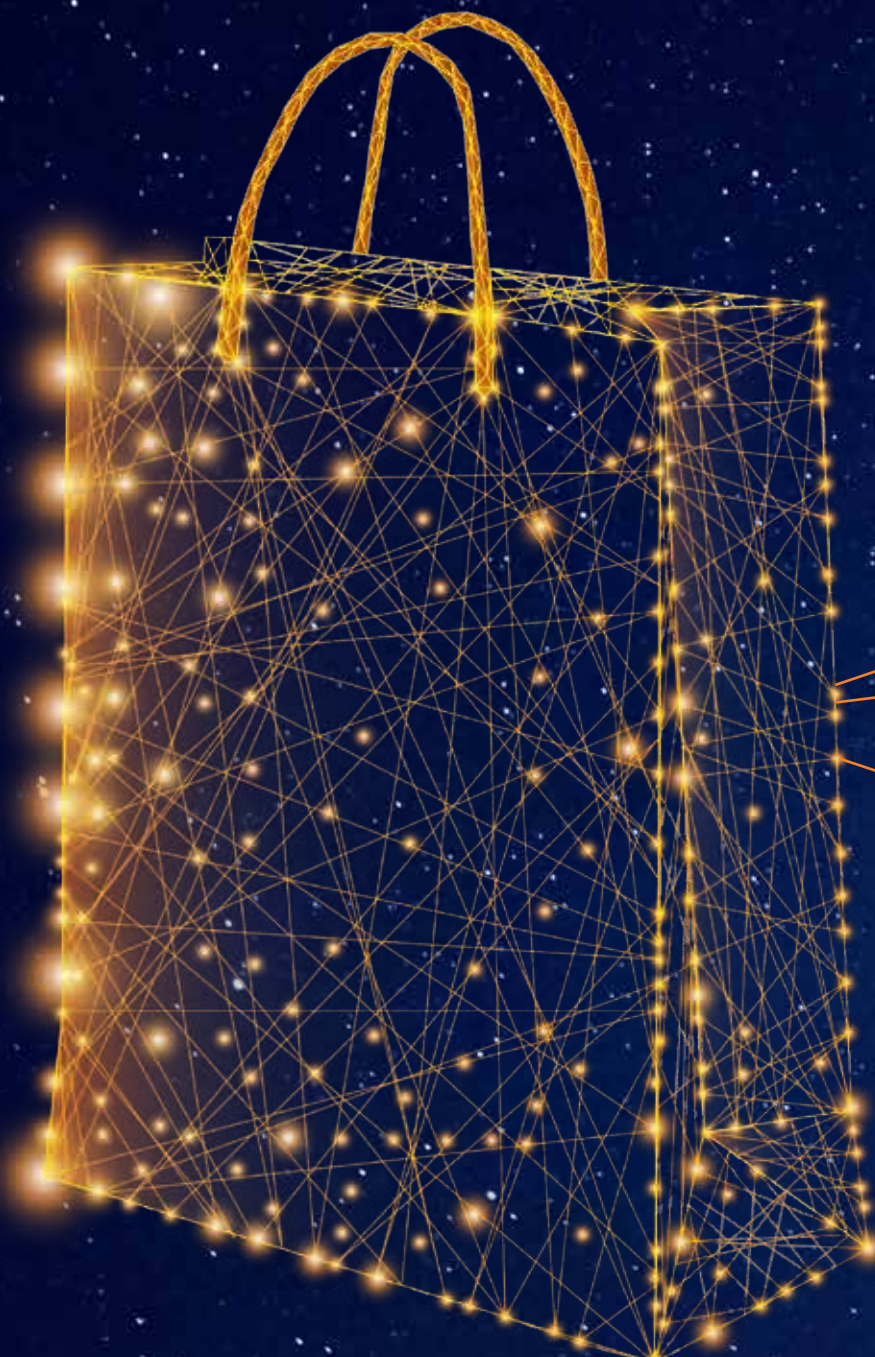
LİKİDİTE ORANLARI	Aralık 2019	Aralık 2018
Cari Oran	0,70	0,67

FİNANSAL YAPI ORANLARI	Aralık 2019	Aralık 2018
Finansal Kaldıraç (Toplam Yükümlülükler/Toplam Kaynaklar)	0,98	0,94
Toplam Yükümlülükler / Özkaynaklar	43,79	16,14
Finansal Borçlar (Kiralama Yük. Hariç) / Toplam Varlıklar	0,30	0,42
Net Nakit Pozisyonu (Kiralama Yük. Hariç) (Bin TL)	-2.050.821	-2.818.831

KÂRLILIK ORANLARI (%)	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Brüt Kâr Marjı	26,8%	26,1%
Faaliyet Kârı Marjı	3,5%	2,4%
VAFÖK Marjı (TFRS 16 etkisi dahil)*	9,6%	-
VAFÖK Marjı	6,6%	6,5%
VAFÖK Marjı - Kira Öncesi	11,3%	11,2%
Net Kâr Marjı	-2,1%	-4,5%

HİSSE SENEDİ PERFORMANS ORANLARI	Aralık 2019	Aralık 2018
Piyasa Değeri (bin TL)	4.385.128	2.697.705
Hisse Senedi Fiyatı (TL)	24,22	14,90
Hisse Başına Kazanç (TL)	-2,72	-4,62

\* Geçmiş yıl finansal tabloları TFRS 16 etkisine göre yeniden düzenlenmemiştir.





# MIGROS HEMEN



# MİGROS'UN 2019 YILI FAALİYETLERİ



Migros 2019 yılı içerisinde yeni yatırımlar yapmakla birlikte, mevcut mağazalarının yenileme çalışmalarını da sürdürmüştür.

# YENİ YATIRIMLAR



## YATIRIMLAR

Şirket, müşterilerine Migros, Macrocenter, 5M Migros, Sanal Market ve Migros Toptan'ın yanı sıra yurt dışı iştirakleri vasıtasıyla Ramstore markalarıyla hizmet vermektedir.

Türkiye'nin tüm illerinde faaliyet gösteren Migros, 2019 yılında açtığı yeni mağazalarla yurt içinde yaygınlığını artırmıştır. Migros, yurt dışında ise Kuzey Makedonya ve Kazakistan'da operasyonlarını sürdürmektedir. E-ticaret kanalında, Sanal Market, Macroonline ve Tazedirekt online operasyonlarına ek olarak Migros Hemen uygulaması hizmete alınmıştır.

Şirket geçtiğimiz yıl içerisinde yeni yatırımlar yapmakla birlikte, mevcut mağazalarının yenileme çalışmalarını da sürdürmüştür. Ayrıca, büyük satış alanına sahip mağazalarda metrekare başına satış verimliliğini artırmak adına, satış alanı optimizasyon çalışmaları yürütülmüştür.

2019 yılında yurt içinde, 81'i Migros (50 M, 27 MM ve 4 MMM), 46'sı Migros Jet, 6'sı Macrocenter ve 1'i Toptan mağazası

olmak üzere toplam 134 mağaza, yurt dışında ise, Kuzey Makedonya'da 3 Ramstore mağazası faaliyete geçmiştir. Böylelikle 2019 yılı içinde açılan mağaza sayısı 137'ye ulaşmıştır.

2019 yıl sonu itibarıyla Şirketin mağaza portföyü, yurt içinde 667 M, 389 MM, 138 MMM, 824 Migros Jet, 58 Macrocenter, 56 hipermarket ve 21 Toptan mağazası ile, yurt dışında iştirakleri vasıtasıyla Kuzey Makedonya'da 29 ve Kazakistan'da 16 Ramstore olmak üzere toplam 2.198 mağazaya ulaşmıştır.

Şirket yurt içinde ve yurt dışında (Kazakistan ve Kuzey Makedonya) süpermarketlerin yanı sıra alışveriş merkezleri de yönetmektedir. Şirket'in 2019 yılında yurt içi ve yurt dışı toplam net satış alanı 1,5 milyon m<sup>2</sup>'yi aşmıştır.

Yıl içerisinde açılan 4 yeni dağıtım merkezi ile birlikte, meyve sebze ve et dağıtım merkezleri de dahil, Migros'un 2019 yıl sonu itibarıyla dağıtım merkezi sayısı 28'e ulaşmıştır.



2019 yılı içinde açılan mağaza sayısı 137'ye ulaşmıştır.

# 137



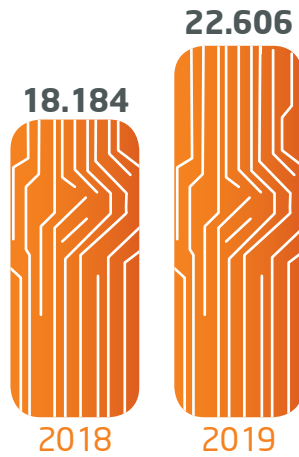
**ŞİRKET'İN YURT İÇİ SATIŞLARI 2019 YILINDA  
%24,3 BÜYÜYEREK 22,606 MİLYON TL  
OLMUŞTUR.**

2019 yılı içinde  
açılan mağaza  
sayısı 137  
olmuştur.

**NET SATIŞLAR  
(MİLYON TL)**

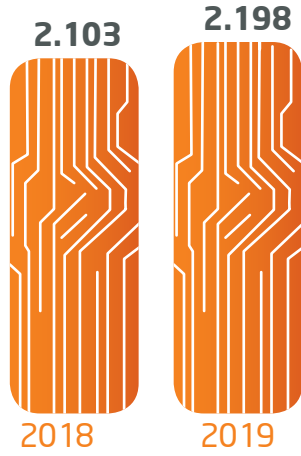


**YURT İÇİ SATIŞLAR  
(MİLYON TL)**

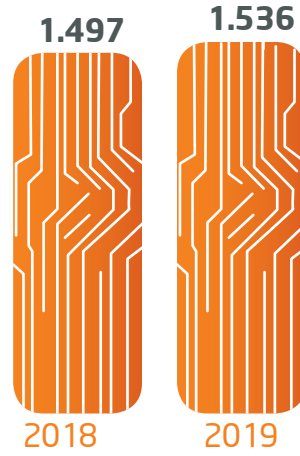


**137 mağaza**

### TOPLAM MAĞAZA SAYISI (ADET)



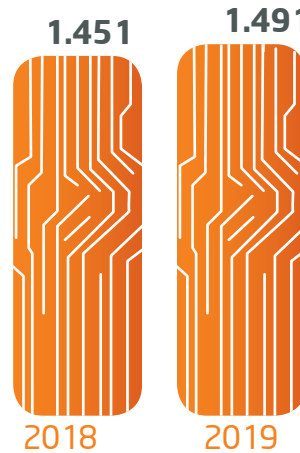
### TOPLAM NET SATIŞ ALANI (BİN M<sup>2</sup>)



### YURT İÇİ TOPLAM MAĞAZA SAYISI (ADET)



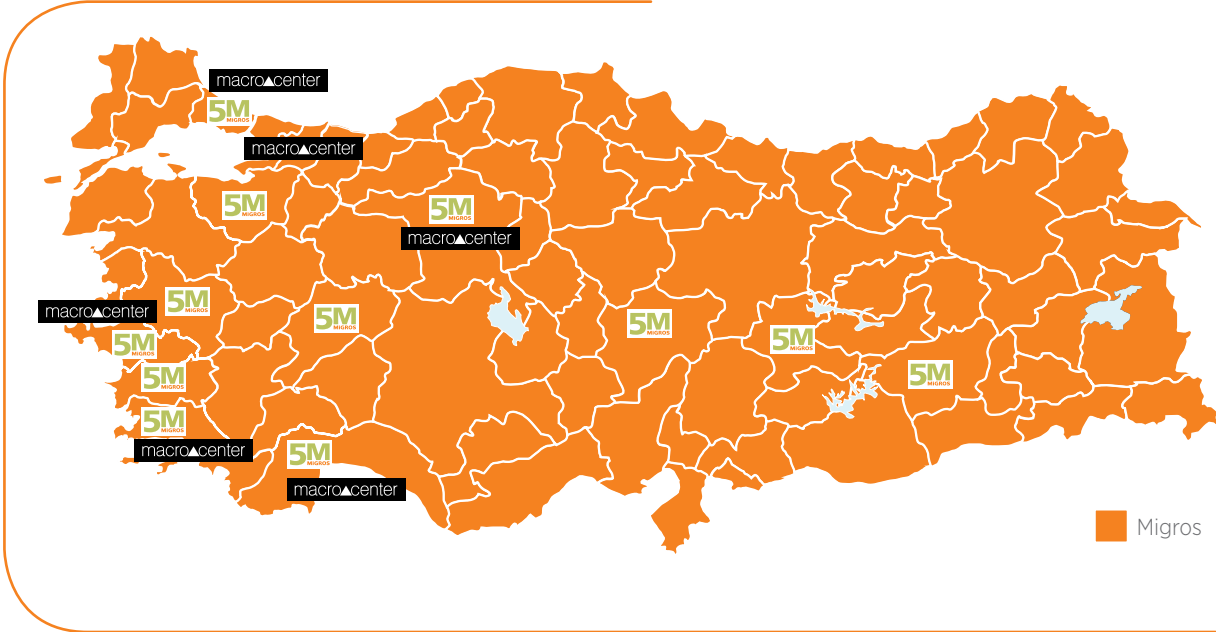
### YURT İÇİ TOPLAM NET SATIŞ ALANI (BİN M<sup>2</sup>)



Toplam net satış alanı  
2019 yılında 1,5 milyon  
m<sup>2</sup>'yi aşmıştır.

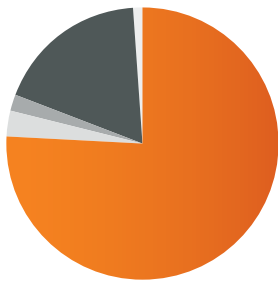
# 1,5 milyon.





**MİGROS YURT İÇİNDE 81 İLDE MÜŞTERİLERİNE GENİŞ BİR YELPAZEDE, KALİTELİ VE UYGUN FİYATLI ÜRÜNLERİN YANI SIRA GÜLER YÜZLÜ HİZMET SUNMAKTADIR.**

### MARKALAR BAZINDA NET SATIŞ ALANI DAĞILIMI (%)



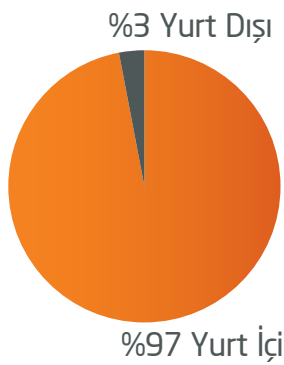
■ Migros	%76
■ Macrocenter	%2
■ Ramstore	%3
■ 5M	%18
■ Toptan	%1



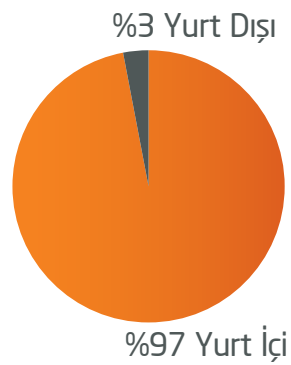




### NET SATIŞ ALANI DAĞILIMI (%)



### SATIŞLARIN DAĞILIMI (%)





Ramstore Kazakistan ve Ramstore Kuzey Makedonya 2019 yılında toplam 20,8 milyon müşteriye hizmet sunmuştur.

**20,8 milyon**

### YURT DIŞI İŞTİRAKLER

Migros, 2019 yılında yurt dışı iştirakleri vasıtasıyla Kazakistan ve Kuzey Makedonya'da operasyonlarına devam etmiştir.

Ramstore Kazakistan, 2019 yılında Almatı ve Astana şehirlerinde 16 mağazada 20.885 m<sup>2</sup> satış alanı ile hizmet vermeye devam etmiştir. Ramstore Kazakistan 2019 yılında 11,4 milyon müşteriye hizmet sunmuştur.

Ramstore Kuzey Makedonya ise, 2019 yılında Üsküp şehrinde 2, Strumica şehrinde ise 1 yeni mağaza açmış ve toplam mağaza sayısını 29'a, satış alanını ise 23.621 m<sup>2</sup>'ye yükseltmiştir. Ramstore

Kuzey Makedonya 2019 yılında 6 farklı şehirde 9,4 milyon müşteriye hizmet sunmuştur.

Toplam 45 mağaza ile hizmet sunan yurt dışı iştirakler, 2019 yıl sonu itibarıyla 44.506 m<sup>2</sup> satış alanı ile faaliyet göstermektedir.

Migros'un Kazakistan ve Kuzey Makedonya'daki yurt dışı iştiraklerinin toplam satışları Migros'un konsolide satışlarının yaklaşık %3'ünü oluşturmaktadır.

Kazakistan ve Kuzey Makedonya, organize perakendeciler açısından ileriye dönük olarak büyüme potansiyeli barındırmaktadır.





Migros, Anadolu'nun orijinal tohumları ile üretilen "Ata Tohum" mahsüllerini tüketicilerle buluşturan ilk ve tek perakendeci olmuştur.

## Ata Tohum

### ÜRÜN YÖNETİMİ

Migros'un yıl içinde gerçekleştirdiği İyi Gelecek Festivali'nde dünyanın ve Türkiye'nin önde gelen markaları, tedarikçiler, çiftçiler, müşteriler ve çalışanlar bir araya gelmiştir. Bu festival sayesinde, tedarikçiler ile yürütülen işbirliği ve ilişkiler güçlenmiştir.

Fiyat rekabeti, şirket için önemli konulardan biri olmaya devam etmiş ve en kaliteli ürünler en uygun fiyatlarla satışa sunulmuş müşteriler için en iyi hizmet hedeflenmiştir. Temalı kataloglar, hafta sonu indirimleri ve "Gördüğünüze İnanın" kampanyaları yıl içinde uygulanmaya devam etmiştir. Bununla birlikte, Anneler Günü, Kadınlar Günü, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı, Hayvanları Koruma Günü gibi özel günlerde yapılan indirimler geleneksel promosyonlar haline gelmiş, "Anne & Bebek" gibi özel kataloglar ve "Sil-süpür", "Mutluluğun Tadı" ve "Kozmetik Star" kampanyaları etkin şekilde uygulanmaya devam etmiştir.

Ramazan ayında Ramazan kolisi satışı, Kurban Bayramında mağazalardan ve Sanal Market'ten kurban satışı, yılbaşında ise yılbaşı sepeti satışları gerçekleştirilmiştir. Yaz- kış sezonu, okul açılışı gibi etkili sezonluk kampanyalar düzenlenmiştir. Gıda dışı ürün gruplarında dönemsel ve belli temalara ilişkin, çok uygun fiyatlı, özel ürünlerin satışa sunulduğu "Aldım Bitti" promosyonları sürmüştür.

Taze gıda ürünlerinde bir taraftan ürünlerin müşterilere daha hızlı ve daha taze şekilde ulaştırılmasına yönelik çabalar sürerken diğer taraftan belli başlı taze ürünlerde fiyat indirimlerine gidilerek enflasyonla mücadele programına destek olunmuştur. Migros, Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde yürütülen ve Anadolu'nun orijinal tohumları ile üretilen "Ata Tohum" mahsüllerini tüketicilerle buluşturan ilk ve tek perakendeci olmuştur. Diğer taraftan, yöresel ürün tedarikçilerine dağıtım kanallarını geliştirme fırsatları sunulmaya devam edilmiştir.



# TARIM BİZİM GELECEĞİMİZ

Asya, Avrupa ve Afrika kıtaları arasındaki geçiş noktasında bulunan ülkemiz, deniz seviyesinden başlayarak 5.000 metreyi aşan yükseklik farklılıkları, iklim çeşitliliği, 3 tarafının farklı ekolojik karakterdeki denizlerle çevrili olması, en önemli 2 kuş göç yolunun üzerinde olması dolayısıyla biyolojik çeşitlilik açısından benzersiz bir zenginliğe sahiptir.\* Öyle ki Avrupa

kıtasının tamamı 12.000 bitki türüne ev sahipliği yaparken, tek başına Anadolu'da bu sayı 9.000'dir. Anadolu, bir kıtanın sahip olabileceği tüm habitat özelliklerine sahiptir.

Türkiye'deki bu benzersiz doğal zenginlik tarım ve gıda sistemlerini doğrudan etkilemektedir. Öyle ki bu topraklar Paleolitik çağın başından bu yana Çatalhöyük, Hitit, Amazon,

Süryani, Musevi, Truva, Frigya, Likya, İyonya, Roma, erken dönem Hristiyan, Bizans ve Osmanlı gibi çok sayıda Anadolu uygarlığına ev sahipliği yapmıştır.

Bu kültürel birikimin yanında; Göbeklitepe'de gün yüzüne çıkarılan arkeolojik kalıntılar dünya tarım tarihini yeniden yazacak etkiye sahiptir.\*\*

Kaynaklar:

\*Ulusal Biyoçeşitlilik Eylem Planı 2018-2028; T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı

\*\*Türkiye'nin Biyoçeşitliliği: Genetik Kaynakların Sürdürülebilir Tarım ve Gıda Sistemlerine Katkısı; T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü, Ankara, 2019.





Avrupa kıtasının tamamı 12.000 bitki türüne ev sahipliği yaparken, tek başına Anadolu'da bu sayı 9.000'dir.

Anadolu'nun her yerine yayılmış olan çiftçiler, binlerce yıllık tecrübenin kendilerine kalan mirasıyla bugün Türkiye'sinin modern gıda üretim pazarını besliyor. Günümüzde Anadolu tüm parçaları birbiriyle etkileşim içerisinde bulunan, yaşayan, gelişen, büyüyen sıradışı bir yiyecek fabrikasıdır.

Durmaksızın çalışan Dünya'nın en büyük çiftliklerinden biridir.

Tarım, Türkiye'nin hem cevheri hem de geleceğidir.

Migros, tarım ve sürdürülebilirliğe olan desteğini daima devam ettirecektir.

9.000





### ÖZGÜN MARKALAR

**Taze Ürünler:** Migros lojistik ağının desteği ile kalite ve tazelik anlamında güçlü bir rekabet avantajına sahiptir. Meyve-sebze ürünlerindeki "İyi Tarım Uygulamaları", sağlıklı ürünlerin yüksek standartlarla müşterilere ulaştırılmasındaki hassasiyeti güvence altına almaktadır. Şirket, taze et işleme tesisi ile tüm kırmızı et ihtiyacını kendi bünyesinde karşılamaktadır. Kırmızı et, taze et işleme tesisinden mağazalara günlük olarak ulaştırılmaktadır. Migros, pişmeye hazır kırmızı et ürünlerini MAP ambalajlama yöntemiyle "Uzman Kasap" markası altında paketli olarak el değmeden üretmektedir.

Migros, 1.500'ün üzerinde özgün markalı ürün çeşidi ile müşterilerine hizmet vermektedir.

> 1.500

**Özgün Markalı Ürünler:** Migros, 1.500'ün üzerinde özgün markalı ürün çeşidi ile müşterilerine hizmet vermektedir. Migros markalı ürünler temel ihtiyaç kategorilerini kapsayan, Migros'tan beklenen yüksek kalite standardına sahip ve buldukları kategoride piyasadaki en uygun fiyatlı ürünlerdir. Migros kaliteli özgün markalı ürünleri son derece rekabetçi fiyatlarla müşterilerinin beğenisine sunmakta ve bu ürünlere müşterilerin ilgisi giderek artmaktadır.

M Life; organik, sınırlı kalorili, diyabetik gibi farklı alt kategorilerde ürünler sunan, sağlıklı yaşam tarzını destekleyen ürünlerin markasıdır. Bunlara ilaveten kağıt, bebek ürünleri, tekstil, ev tekstili, oyuncak, züccaciye, valiz gibi farklı gıda dışı ürün kategorilerinde Viva, Minies, Body Pure, Home Basix, M Toys, Touch Me, Travelpac gibi özgün markalı ürünler bulunmaktadır.



Ayrıca, Türkiye'nin tüm yörelerindeki özel lezzetlerin ve yerli tohumların taranması sonucunda hayata geçirilen "Anadolu Lezzetleri" projesi, 2019 yıl sonu itibarıyla 54 ürüne ve 155 mağazaya yayılmıştır. Yöresel veya kültürel özellikleri ile ayrılan bu ürünler, geleneksel yöntemlerle üretilen ve "özel birer hikâyesi olan" ürünlerdir. Şirket, Anadolu'nun kültürel zenginliğini sahiplenerek bu zenginliği gelecek kuşaklara aktarmayı hedeflemektedir.

Özgün markalı ürün stratejisi doğrultusunda, özgün markalı ürünlerin, bir yandan fiyatları piyasanın en düşük seviyesinde tutulurken, diğer yandan kalitelerinin daha da yükseltilmesi için çalışmalar 2019 yılında da devam etmiştir.

#### Sadece Migros'ta Satılan Markalı

**Ürünler:** 1.000'den fazla markalı ürün sadece Migros mağazalarında müşteriler ile buluşmaktadır. Bu ürünlerin arasında; tanınmış markaların sadece Migros'ta satılan özel ürünleri, sadece Migros'ta satılan markalar, yurt dışında çok rağbet gören ve Türkiye'ye ilk kez Migros'la giriş yapan ürünler ve Türk tüketicisinin henüz fazla aşına olmadığı yepyeni konseptlerde ürünler bulunmaktadır.



1.000'den fazla markalı ürün sadece Migros mağazalarında müşteriler ile buluşmaktadır.

> **1.000.**





### MONEY KART VE CRM

Migros'un sadakat programı Money, 12 milyon aktif üye sayısı ile Türkiye'nin en büyük sadakat programı olmayı sürdürmüştür.

Money, müşterilerinin satın alma alışkanlıklarına göre kişiye özel teklifler sunan "Tam Bana Göre" uygulamasını büyütme devam etmiştir. Yıl içinde bu kampanya ile yaklaşık 600 bin müşteri kendilerine sunulan 3,5 milyon alışveriş teklifinden yararlanmıştır. Bu teklifler; müşterilerin sıklıkla alışveriş yaptığı kategoriler, sepet büyüklükleri, mağazalara gelme sıklıkları ve harcama potansiyelleri gibi veriler göz önüne alınarak kişiye özel tasarlanmıştır.

"Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" projesi kapsamında müşterilerine, gıda alışverişlerinin dağılımı ile Sağlık Bakanlığı ve uluslararası parametrelerce önerilen tüketim dağılımı ile karşılaştırma imkanı sağlanmış ve müşterilere özel, sağlıklı yaşam önerilerinde bulunulmuştur.

Migros Mobil uygulaması, 2019 yılı sonunda toplam 1 milyon kullanıcıya ve %60 aktiflik oranına ulaşmıştır. Mobil

uygulama ile müşterilerin "Tam Bana Göre" diyecekleri tekliflere ulaşmaları kolaylaşmış, alışveriş alışkanlıklarına göre "Sağlıklı Yaşam Grafiği" oluşturularak, her müşteriye "Sağlıklı Yaşam Önerisi" sunulmuştur. Müşterilerin Money kartları ile yaptıkları tüm işlemler ve kartlarında biriken tüm kazançlar kolayca takip edilebilir hale gelmiştir.

Her yıl çocuklu ailelere yönelik yapılan Money çocuk kampanyası bu yıl da "Money'den Eğitime Destek" konsepti ile devam etmiştir. Müşterilerin yoğun ilgi gösterdiği kampanyada 2019 yılında 4 milyondan fazla kitap dağıtılmıştır.

Money, tüm bu aktiviteler sonucunda, 2019 yılında da en yaygın kullanılan sadakat programı olmaya devam etmiştir. Money ayrıca, "Sadakat Kartı" kategorilerinde Marketing Türkiye ve Roamlar Türkiye'nin düzenlediği "Yılın Cool Markası" ve "Müşteri Deneyimini En İyi Yöneten Markalar"ın ödüllendirildiği A.L.F.A. Awards 2019 yarışmalarında birincilik ödüllerine layık görülmüştür.

**Money, 12 milyon aktif üye sayısı ile Türkiye'nin en büyük sadakat programı olmayı sürdürmüştür.**

# 12 milyon







Migros marka iletişimde, 2019 yılında toplam 5 adet ödül kazanmıştır.

## 5 Ödül

### MARKA İLETİŞİMİ

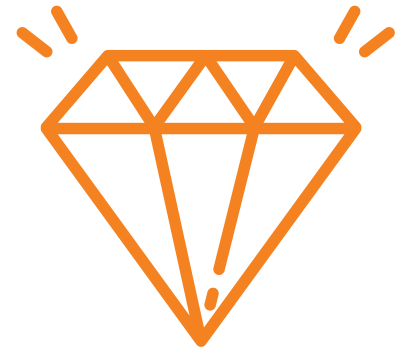
Migros, 2014 yılından itibaren, İyi Hizmet, İyi Çeşit, İyi Tarım, İyi Et, İyi Tavuk, İyi Fiyat gibi uygulamalarını bir çatı altında toplayarak "Migros Size İyi Gelecek" adı altında konumlandırmıştır. Migros, müşterilerine iyi fiyat sunmanın yanı sıra müşterilerinin sağlıklı beslenmelerine, fark yaratan bir alışveriş ortamında kaliteli ve güler yüzlü hizmet almalarına, dolayısıyla iyi bir yaşam sürmelerine katkıda bulunmaktadır. Tüm bu çalışmaların sonucunda, Ipsos tarafından MediaCat için gerçekleştirilen ve "Türkiye'nin gönülden bağlı olduğu markaları" belirleyen araştırmada Migros zincir marketler kategorisinin Lovemark'ı seçilmiştir. Migros, Marketing Türkiye ve Roamlar Türkiye'nin düzenlediği "Yılın Cool Markası" yarışmasında ise "Süpermarket" kategorisinde birincilik ödülüne layık görülmüştür. Migros markası, 2019 yılında toplam 5 adet ödül kazanmıştır.

Migros, 2019 yılında TV, gazete, radyo, açık hava, dergi ve dijital mecralarını etkin bir şekilde kullanmaya devam etmiştir. Yıl boyunca yürütülen iletişim

stratejisi doğrultusunda çeşitli TV filmleri, etkinlikler, sponsorluklar ve lansman kampanyaları hayata geçirilmiştir. Yüzlerce markanın müşterileriyle buluştuğu, gün boyu etkinliklerin ve söyleşilerin yer aldığı, 81 ilden 2.500 Migros çalışanının ve 60.000 müşterinin katıldığı Migros İyi Gelecek Festivali 5-7 Nisan 2019 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenmiştir.

Migros TV, yemek tariflerinden güzellik bakımına, anne-çocuk eğitiminden "Kendin Yap" fikirlerine kadar toplam 12 bin adet farklı içerik barındırmaktadır. 2019 yılında aylık 9 milyon izlenme sayısına ulaşan Migros TV, yemek, kişisel bakım, makyaj sırları, anne-çocuk vb. konularda işinde uzman isimler ile videolar üretmeye devam etmektedir.

Etkin iletişim stratejisi doğrultusunda sosyal medya iletişimine önem veren Migros, 1 Youtube, 5 Facebook, 5 Twitter ve 4 Instagram hesabı yönetmektedir. Bu hesaplar üzerinden toplam 4,5 milyon takipçi ile farklı içerikte iletişim mesajları günlük olarak paylaşılmaktadır.





**Migros'un e-ticaret alanında hizmet verilen müşteri sayısı %120 artış kaydetmiştir.**

**%120**

### MİGROS E-TİCARET

Migros, elektronik ticaret alanında ürünlerini Türkiye'deki tüm hanelere ulaştırma vizyonu ile müşteri odaklılığını stratejisinin merkezine konumlandırarak hem yeni kanallar ve hizmetler, hem de sürdürülebilir iş modelleri yaratmak için önemli operasyonel, organizasyonel ve altyapısal değişim projelerini hayata geçirmektedir.

Migros'un e-ticaret satışları 2019 yılında da hızlı büyüme gösterirken hizmet verilen müşteri sayısı bir önceki yıla göre %120 artış kaydetmiştir.

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

Migros Sanal Market 1997 yılında kurulmuş olup Türkiye'nin ilk gıda e-ticaret sitesidir.

Migros Sanal Market 2019 yılında iki ödüle layık görülmüştür. İlk olarak, Marketing Türkiye ve Deloitte iş birliği ile gerçekleştirilen Türkiye'nin en büyük e-ticaret zirvesi E-Commerce Head Organization Summit (ECHO)'de "Gıda-Perakende" kategorisinde en iyi müşteri deneyimi sağlayan online gıda marketi

seçilmiştir. Ardından da Kristal Elma'da "Perakende İlan" kategorisinde "Sesli Arama İletişimi" ile Bronz Elma almıştır.

Migros Sanal Market'in marka kimliği yeni logo, motto (Migros Sana Geliyor) ve reklam müziği ile yenilenmiştir. Yıl içinde TV, radyo, açık hava, dijital ve diğer tüm mecralarda hedef kitleye daha yoğun bir şekilde ulaşılmış ve marka bilinirliği artırılmıştır.

Migros Sanal Market, 2019 yılında yaygınlığını artırmış ve Edirne'den Kars'a hizmet verdiği il sayısını 58'e yükseltmiştir. Bu kapsamda, Migros Sanal Market hizmeti verilen mağaza sayısı bir önceki yıla göre 139'dan 193 mağazaya ulaşmıştır. Diğer taraftan, henüz Sanal Market operasyonlarının bulunmadığı yerlere ise kargo operasyonu başlatılarak erişim sağlanmış ve Migros 81 ilde elektronik ortamda hizmet verir konuma gelmiştir.

Şirket stratejileri doğrultusunda fiziksel mağaza operasyonlarının ve e-ticaret operasyonlarının süreç ve organizasyonel yapıları, verimliliği artıracak ve şirket bütününe fayda sağlayacak şekilde yıl



İçinde yeniden tasarlanmıştır. Çoklu kanal (omnichannel) müşteri deneyiminde mükemmellik ve kaynak optimizasyonu ile operasyonel giderlerde iyileşme sağlanırken ek gelir elde edilecek iş modelleri üzerinde de çalışılmıştır. Bu kapsamda, 2020 yılında denenmiş olan iş modellerinin yaygınlaştırılması planlanmaktadır.

Belirli lokasyonlardaki Migros mağazalarında belirli alanlar e-ticaret operasyonu için tahsis edilmiş olup, bu alanlara e-ticaret mini depoları kurularak hem ürün toplama verimliliği hem de hizmet kalitesi artırılmıştır.

Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan 22:00-00:00 saatleri arasındaki gece sipariş gruplarının yoğun ilgi görmesinin de etkisiyle 2019 yılında bu hizmeti geliştirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla yeni iş ortaklıkları kurulmuş ve motor kurye modeli Migros Sanal Market dağıtım ağına entegre edilmiştir. Hem gündüz hem de gece gruplarında esneklik sağlayan yeni teslimat modeli sayesinde

kapasite daha verimli kullanılmaya başlanmıştır.

Stratejik bir kararla, e-ticaret lojistik operasyonlarının daha verimli ve etkin yönetilmesi amacıyla, lojistik hizmet sağlayıcı bir şirket olan Paket Lojistik ve Teknoloji A.Ş.'ye ("Paket Lojistik") yatırım yapılmış ve sermayesinin %25'ine iştirak edilmiştir.

Hizmet kalitesini iyileştirmek, sürdürülebilir büyüme sağlamak ve yoğunlaşan mağazalarda müşteri deneyimini korumak amacıyla 2019 yılında Ataşehir'de tamamen Migros Sanal Market ekibinin sipariş hazırlama ve dağıtım operasyonunu gerçekleştirdiği Operasyon Merkezi (Darkstore) açılmıştır. E-ticaret operasyonunun ihtiyaçlarına göre tasarlanmış olan Darkstore'da ilk hedef mükemmel müşteri deneyimi yaratmaktır.

Siparişlerin müşterilere talep edilen zaman aralığında ve yüksek kalitede ulaşması için sistemsel ve operasyonel iyileştirmeler yapılmıştır. Operasyon



**Migros Sanal Market hizmeti verilen mağaza sayısı 139'dan 193 mağazaya ulaşmıştır.**

# 193





**Migros Hemen, 2.000'den fazla ürün çeşidi ile hizmet vermektedir.**

**>2.000**

merkezinde denenen geliştirmeler daha sonrasında tüm sanal market mağaza operasyonlarında da uygulamaya alınmıştır. 2020 yılında süreç ve sistem geliştirmelerine devam edilecek olup, Darkstore operasyonu Sanal Market'in ilkleri arasında yer alacaktır.

Migros Sanal Market'i kullanmaya teşvik edecek ve yeni müşteriler kazandıracak online uygulamalarla iş birlikleri gerçekleştirilmiştir.

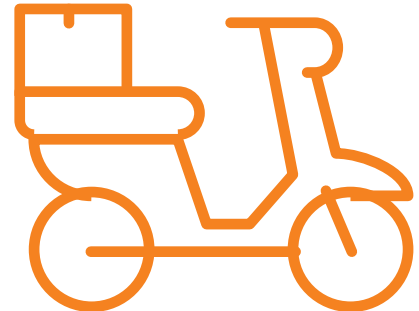
Öte yandan artan elektronik ürün grubu taleplerini daha etkin bir şekilde yönetebilmek adına Elektronik Operasyon Merkezi kurulmuş ve zengin elektronik portföyü tek noktadan tüm Türkiye'ye gönderilmeye başlanmıştır.

#### **Migros Hemen**

Migros e-ticaret, değişen tüketici davranış ve beklentilerini karşılayacak, aynı zamanda Migros'un rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini artıracak yeni bir satış kanalı olan Migros Hemen'i hayata geçirmiştir.

Migros Hemen ile Migros'un rekabetçi fiyatları, ürün çeşitliliği ve kalitesi ile farklılaşan teslimat modeli ve tüketicinin en hızlı ve kolay şekilde alışveriş yapmasını sağlayacak alışveriş deneyimi bir araya getirilerek fark yaratan ve değer katan bir uygulama ortaya çıkarılmıştır. Migros Hemen ile müşteriler ihtiyaç duydukları ürünlere Migros fiyatları, kalitesi ve güvencesiyle ortalama 20-30 dakika içerisinde ulaşma imkânına sahip olmuşlardır.

Migros Hemen, 2019 yılında 3 il (İstanbul, İzmir, Ankara) ve 30 teslimat noktası ile kısa sürede hızlı bir yayılım göstermiştir.





2.000'den fazla ürün çeşidi ile hizmet veren Migros Hemen, 2020 yılında Migros'un yaygın mağazaları ve güçlü lojistik ağı sayesinde Türkiye genelinde hızlıca farklı illere yayılmayı ve iş hacmini önemli ölçüde artırmayı hedeflemektedir.

Tasarımı yenilenen ve daha fonksiyonel hale gelen mobil uygulaması ile Migros Hemen, teknolojiye yatırım yapmaya ve büyümeye devam etmektedir. Migros Hemen, önümüzdeki dönemde de yeni hizmetler ve yeni ürün geliştirme alanında planladığı stratejik adımlar ile eşsiz müşteri deneyimi yaratma çalışmalarına devam edecektir.

### İş Birlikleri

Alanında Türkiye'nin en yüksek trafik ve sipariş hacmine sahip online alışveriş platformu Trendyol ile Migros Sanal Market'in stratejik iş birliği Temmuz 2019'da hayata geçirilmiştir. Trendyol içerisinde açılan Migros Sanal Market butiği üzerinden Migros'un güçlü ürün portföyü ve kampanyaları müşterilerle buluşmuştur. Bu iş birliği için kurulan Kargo Operasyon Merkezi, yoğun e-ticaret aktivitelerinin yüksek

hacimlerine cevap verebilecek ve müşterilere daha iyi hizmet sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. İlk fazda, kargo yoluyla tüm Türkiye'ye ürün gönderimi ile başlayan iş birliğinin yeni hizmetleri 2020 yılı içerisinde müşterilerle buluşacaktır.

Söz konusu iş birliği Migros'a, penetrasyon açısından büyük şehirlere daha fazla odaklanmanın yanı sıra Migros mağazalarının bulunmadığı lokasyonlara ya da sanal market hizmetinin bulunmadığı illere de bu hizmeti götürme imkânı sunmaktadır.

### Macrocenter

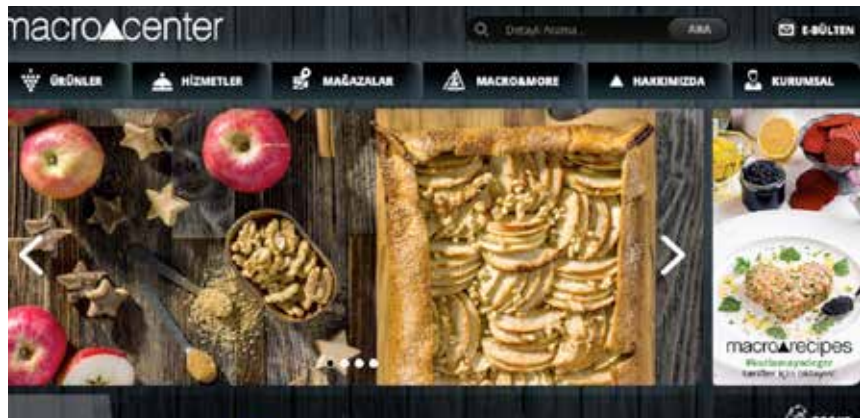
Hizmet standardı ve özel ürün portföyü ile fark yaratan Macrocenter formatı için 2018 yılında devreye alınan yepyeni ve kullanıcı dostu ara yüze sahip "Macrocenter" mobil uygulamasının desteğiyle Macrocenter sanal market operasyonları güçlü büyüme kaydetmiştir.

"Macrocenter" mobil uygulamasının hayata geçmesini takiben daha önceden sadece İstanbul'da hizmet veren "Macroonline" uygulaması 2019 yılında 5 ilde 30 mağaza ile hizmet vermiştir.



**"Macroonline" uygulaması 2019 yılında 5 ilde 30 mağaza ile hizmet vermiştir.**

## 30 Mağaza





Taze direkt, meyve-sebze tedarikliğini organik üretim yapan anlaşmalı 20 çiftlikten pestisit analizli ve aracısız olarak yapmaktadır.

## 20 Çiftlik

2020 yılında ise Bursa ilini de kapsamına alarak 40 mağazayla hizmet vermeye devam edecek ve Macrocenter bulunan tüm illerde Macrocenter ürün ve hizmet kalitesini tüketiciyle buluşturacaktır.

### Tazedirekt

Yeni sloganı "Ne Yediğini Önemse" ile bilinçli tüketicilere ulaşmayı amaçlayan Tazedirekt, yenilenen web sitesi, ürün portföyü ve yeni reklam filmleri ile fark yaratmaya devam etmektedir. Taze direkt, meyve-sebze tedarikliğini Türkiye'yi karış karış gezerek özenle seçtiği organik üretim yapan anlaşmalı 20 çiftlikten pestisit analizli ve aracısız olarak yapmaktadır. Satılan ürünlerin kaynağı

tüm şeffaflığı ile satış kanalları üzerinden ürün ve üretici hikayeleri ile müşterilere sunulmaya başlanmıştır. Yenilenen web sitesi ve mobil uygulamasında 2.000'in üzerinde ürün için üreticilerin videolar ile kendilerini ve ürünlerini anlatmasına imkân verilmekte, müşterilerin aldıkları ürünleri daha yakından tanınması sağlanmaktadır. 2019 yılında 5 ilçede başladığı aynı gün teslimat uygulamasını genişleterek müşterilerinin hayatını kolaylaştırmayı amaçlayan Tazedirekt, önümüzdeki yıllarda sağlıklı yaşam ve bilinçli tüketim trendinin dikkat çeken markalarından biri olmayı amaçlamaktadır.





Migros, 2019 yılında tüm kanallarından yaklaşık 1,5 milyon müşteri geri bildirimini almıştır.

**1,5 milyon**

### MÜŞTERİ HİZMETLERİ/HİZMET KANALLARI

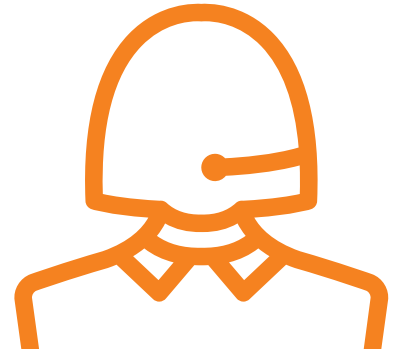
Migros, müşterilerine yakın hizmet anlayışı ile hızlı ve etkin iletişimi hedeflemektedir. Tüm müşterilerinin Migros, Macrocenter, Sanal Market ve Tazedirekt ile ilgili geri bildirimlerini kayıt altına almakta, konu başlıklarına göre sıralayarak en geç 48 saat içinde dönüş yapmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte değişen tüketici alışkanlıklarını ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak müşterilerinin kullandığı her kanalı bir iletişim aracı olarak değerlendiren Migros, büyük veriyi geleneksel ve dijital her kaynaktan beslemektedir.

- 444 10 44 Müşteri Hizmetleri hattı ile Migros, Macrocenter ve Sanal Market ile ilgili tüm iletiler cevaplanmaktadır.
- 444 75 15 Mutlu Müşteri hattı ile de Tazedirekt ile ilgili tüm iletiler cevaplanmaktadır.
- 530 915 45 45 Whatsapp hattı üzerinden müşteriler Migros'a doğrudan ulaşabilmektedir.

- 530 300 13 00 Kurumsal Whatsapp hattı üzerinden ise yapacakları sorgulamalar ile anlık bilgi alabilmektedir.

Migros, 2019 yılında tüm kanallarından yaklaşık 1,5 milyon müşteri geri bildirimini almıştır. Gelen tüm talep ve öneriler ilgili birimlerce değerlendirilmiş, çağrılarının %95'i hedeflenen süre içinde çözümlenmiştir.

TSE ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olan Migros, tüm geri bildirimleri gizlilik esaslı doğrultusunda değerlendirmekte, objektif ve adil çözümler sunmaktadır. Yapılan detaylı geri bildirim incelemeleri sonucunda hazırlanan periyodik raporlar, kurum gelişimine katkı sağlayan iyileştirici faaliyetler olarak görülmekte ve gelişim fırsatları için yol gösterici olarak değerlendirilmektedir. Müşterilerinin görüşlerini kurum odağında değerlendiren Migros Müşteri Hizmetleri, müşterisine yakın hizmet anlayışını sürekli geliştirmeye devam etmektedir.





Migros, TSE tarafından belgelendirilen yedi kalite yönetim sistem belgesine sahip ilk gıda perakendecisidir.

## 7 Belge

### KALİTE VE ÇEVRE YÖNETİMİ

Migros, stratejileri ve misyonu doğrultusunda sürdürülebilir kalite ve sektörel öncülüğü sağlamak üzere; müşterilerine daima modern, güvenilir, ekonomik ve yüksek kalitede hizmet sunmaktadır. Migros, Türk Standartları Enstitüsü tarafından belgelendirilen yedi kalite yönetim sistem belgesine sahip ilk gıda perakendecisidir.

- TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi
- TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi - İç Denetim Direktörlüğü
- TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
- FSSC 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
- TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
- TS EN ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
- TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi
- Helal Sertifikaları

ISO 14064-3 Sera Gazı Emisyonları Doğrulama ve Onaylama Sertifikasına sahip olan Migros, 2019 yılında da kurumsal sera gazı emisyonunu doğrulamış ve sertifikasının devamlılığını sağlamıştır.

### Ürün ve Hizmet Kalitesini Sağlamak

Migros, müşterilerinin koşulsuz güvenini sürekli kılmak için müşterilerine sağlıklı şartlarda, sağlıklı ürünler sunmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda ürünler, satın alma aşamasından tüketiciye ulaşıncaya kadar olan tüm aşamalarda titizlikle kontrol edilmektedir.

### Tedarikçi Firma Denetimleri

Tedarikçilerin ürün güvenliği uygulamaları GFSI (Global Food Safety Initiative) tarafından tanınan "BRC/IFS Global Market" denetimi kapsamında yapılmıştır. 2019 yılında 500'ün üzerinde BRC/IFS Global Market denetimi gerçekleştirilmiştir.

Migros, tedarikçilerden güvenli ürün almanın yanı sıra, tedarikçilerinin çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik





ve sosyal uygunluk gerekliliklerini içeren SMETA 2-Pillar SEDEX kriterleri kapsamındaki uygulamalarını da kontrol etmektedir. 2019 yılında yaklaşık 500 adet GC-SEDEX denetimi gerçekleştirilmiştir.

Migros tarafından, 2019 yılında akredite bağımsız dış denetim kurumu aracılığıyla, ana tedarikçilere yönelik 1.000'in üzerinde denetim gerçekleştirilmiştir.

2019 yılında her iki denetimden de başarılı olan tedarikçiler "GC Migros Approved Supplier- GC Migros Onaylı Tedarikçi" olmaya hak kazanmıştır.

#### Yeni Ürün Kalite Onayı

Migros, satışa sunulması öngörülen gıda ve gıda dışı ürünleri özel olarak hazırlanmış kontrol kılavuzlarına göre değerlendirmekte, ürün etiket bilgileri ve ürün analiz raporlarının mevzuata uygunluğunun yanı sıra, üretici firmanın yasal izinlerini kontrol ederek söz konusu ürünleri satışa sunmaktadır.

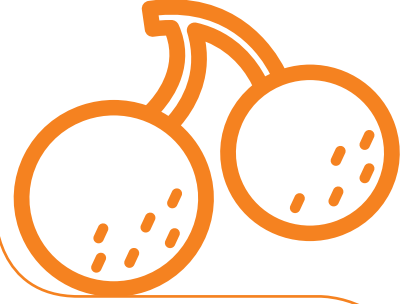
2019 yılı içerisinde bu kapsamda toplam 8.800'ü aşkın yeni ürün kontrol sisteminden geçirilerek satışa sunulmuştur.

#### Ürün Analizleri

Migros, reyonlarda satılan ürünlerin Türk Gıda Kodeksi, Türk standartları, Avrupa Birliği mevzuatları ve ilgili tüm yasal mevzuata uygunluğunu kontrol etmek amacı ile akredite bağımsız dış kurumların özel laboratuvarlarında doğrulama analizleri yaptırmaktadır. Bu kapsamda, 2019 yılı içinde 6.200'den fazla üründe 35.000'i aşkın kalite parametresinin ürün güvenliği analizi yaptırılmıştır.

#### Özgün Markalı Ürün Geliştirme Süreçleri

Özgün markalı ürün gruplarında, tüm üreticilerin üretim tesisleri denetlenmiştir. Özgün markalı ürünlerin analizleri, hem bağımsız akredite dış kurumlar tarafından hem de Şirket'in dağıtım merkezlerinde bulunan kalite kontrol laboratuvarları tarafından periyodik olarak gerçekleştirilmiştir. 2.000'den fazla ürün yaklaşık 10.000 parametre bazında analize gönderilmiştir.



2019 yılı içinde 6.200'den fazla üründe 35.000'i aşkın kalite parametresinin ürün güvenliği analizi yaptırılmıştır.

>35 bin



2019 yılında kalite uzmanları tarafından 2,9 milyondan fazla gıda ve gıda dışı ürünün 142 farklı parametrede kalite kontrolü gerçekleştirilmiştir.

>2,9 milyon



### DAĞITIM MERKEZLERİ KALİTE SÜREÇLERİ

Migros'un dağıtım merkezlerinde, kalite kontrol laboratuvarları mevcut olup, tedarikçi firmalar tarafından sevk edilen tüm ürünler mal kabul sırasında kontrol edilmektedir. Gıda güvenliği açısından kritik önem taşıyan ürünlerin soğuk zincir süreçleri, mal kabul aşamasından başlayarak tüketiciye ulaşana kadar her aşamada kesintisiz kontrol edilmektedir.

2019 yılında kalite uzmanları tarafından 2,9 milyondan fazla gıda ve gıda dışı ürünün 142 farklı parametrede kalite kontrolü gerçekleştirilmiştir.

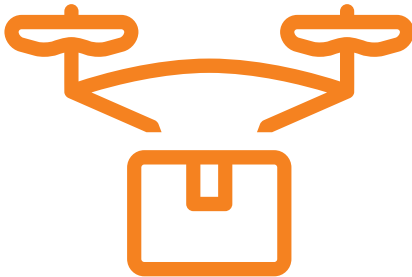
#### Meyve Sebze Kasa Bazlı Standardizasyon

Meyve sebze kasa bazlı standardizasyon çalışması ile üretim tesisleri ve tedarikçilerden hazır gelen meyve sebze ürünlerinin kasa içi miktarlarının standardize edilmesi ve sapma oranının uygun seviyeye getirilmesi sağlanmıştır. Proje başlangıcından bu yana kontrol edilen örnekleme kasa sayısı 230 bini aşmıştır. Sürekli takip edilen ve geliştirilen standardizasyon çalışması ile, meyve

sebze ürünlerinin kasa bazlı toplanması, sipariş stok doğruluğunun artırılması ve bu kategoride kayıpların azaltılması adına bir altyapı oluşturulmuştur.

#### Meyve Sebze RF İzlenebilirlik

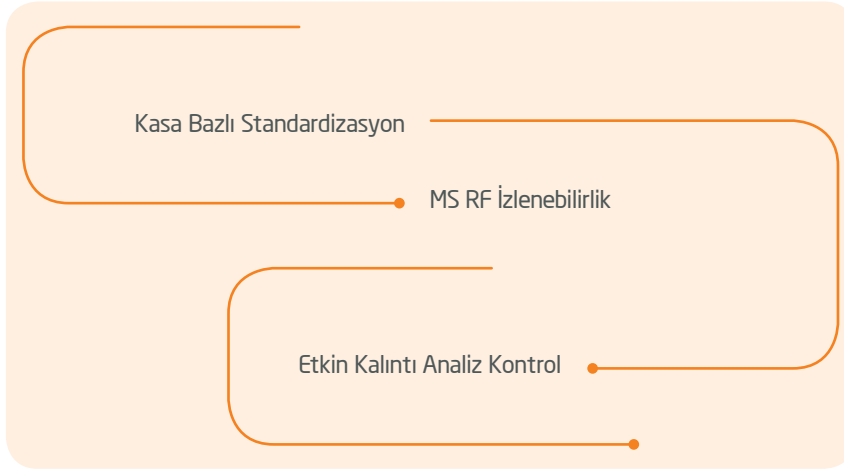
Meyve sebze ürünlerinin mal kabul sürecinde kalite kontrol işlemlerinin manuel olarak yapılması yerine, 2019 yılında "Meyve Sebze RF İzlenebilirlik Sistemi"ne geçilmiştir. Merkezi olarak ürün bazında tanımlanan kalite kontrol kriteri ve ürün tazelik limitleri sisteme entegre edilmiş olup, ürün kalite kontrol onay ve red işlemleri bu sistem üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Projenin gelişimi ile birlikte, tazelik kriteri olarak ürün bazında sisteme girilen raf ömrü bilgilerinin otomatik sipariş sistemine akışı sağlanarak kayıpların azaltılması adına bir altyapı oluşturulmuştur.



### Etkin Kalıntı Analiz Kontrol

Meyve sebze tedarik zincirindeki gelişmelerden biri de, gıda güvenliği kapsamında bugüne kadar ürün riskleri ve hasat dönemine göre oluşturulan meyve sebze analiz takviminin, Meyve Sebze RF izlenebilirlik sistemi ile entegrasyonudur. Migros sistemine

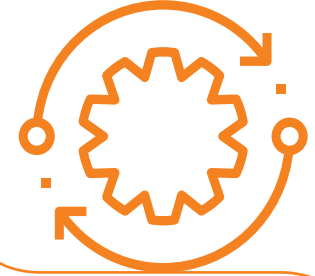
kalite kontrol tarafından girilen, dış kurum meyve sebze kalıntı analiz kayıt bilgilerinin, MS RF izlenebilirlik sistemine entegre edilmesi ile birlikte, mal kabul kalite kontrolde, analiz kayıt sorgulama sistemine geçilmiştir.



### Habersiz Mobil Mağaza Denetimleri ile Etkin Raporlama

Migros, mağaza süreçlerini kendi bünyesindeki kalite ekibi ve akredite bağımsız denetim firması tarafından yapılan habersiz denetimler aracılığıyla kontrol etmektedir. 2019 yılında 5.000'e

yakın habersiz denetimle mağazalardaki ürün ve hizmet kalitesi kontrol edilmiştir. Bu denetimlerde bağımsız bir laboratuvara 20.000'i aşkın hijyen analizi yaptırılmıştır.



2019 yılında 5.000'e yakın habersiz denetimle mağazalardaki ürün ve hizmet kalitesi kontrol edilmiştir.

**~5.000**





### KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Migros 2019 yılında, Entegre Kalite Yönetim Sistemleri kapsamındaki süreçlerinin devamlılığı için kalite eğitimleri, iç tetkikler ve TSE belgelendirme tetkiklerini kapsamlı olarak gerçekleştirmiştir. Diğer taraftan, TSE ile birlikte, ISO 9001 - ISO 14001-

ISO 45001 Entegre Kalite Yönetim Sistemlerine yönelik olarak, şirket genelinde 235 çalışana iç tetkikçi eğitimi verilmiştir. Migros, TSE tarafından belgelendirilen şirketler arasında "En Çok İç Tetkikçi Kadrosuna Sahip Şirket" unvanını kazanmıştır.

Şirket genelinde 235 çalışana iç tetkikçi eğitimi verilmiştir.

# 235







Çok sayıda meyve sebze ürünü İTU sertifikalı ürün olarak mağazalarda satışa sunulmaktadır.

**İTU**

### İYİ TARIM UYGULAMALARI

Migros, gıda güvenliği ilgili analizlerle doğrulanmış, izlenebilirlik sistemine sahip, Tarım ve Orman Bakanlığı'nca yetkilendirilmiş kuruluşlar tarafından yıllık olarak denetlenerek sertifikalandırılan ürünler için kullanılan "İyi Tarım Uygulamaları (İTU)" sertifikasına sahip bitkisel ve hayvansal ürünleri tedarik ederek müşterilerine sunmaktadır.

#### İyi Tarım Uygulamaları (İTU) - Bitkisel Üretim

Migros 2010 yılında başlattığı Bitkisel Üretimde İyi Tarım Uygulamalarını yaygınlaştırma çalışmalarına 2019 yılında 150 tedarikçisi ve çok sayıda alt üreticisi ile devam etmiştir.

Migros, İyi Tarım Uygulamalarının yaygınlaştırılması için 2019 yılında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş kontrol sertifikasyon kuruluşu vasıtasıyla 9 adet İTU grup sertifikasyon çalışması yapmıştır. Bu kapsamda 15 çeşit taze meyve sebze ürünü sertifikalandırılmıştır. Çok sayıda meyve sebze ürünü İTU sertifikalı ürün olarak mağazalarda satışa sunulmaktadır.

#### İyi Tarım Uygulamaları (İTU) - Hayvansal Üretim

İyi Tarım Uygulamaları usul ve esaslarına üretilmiş hayvansal gıda ürünlerine reyonlarında yer veren Migros, İTU sertifikalı piliç eti, sofralık yumurta, hindi eti ve çiğ süt ürünlerini mağazalarında satışa sunmaktadır.



Migros'un 2019 yılı sonu itibarıyla yurt genelinde dağıtım merkezi sayısı 28'e ulaşmıştır.

## 28 Merkez



### DAĞITIM MERKEZLERİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

Dağıtım merkezleri ve lojistik yönetimi açısından odaklanılan konuların başında hizmet kalitesi ve verimlilik gelmektedir.

Meyve sebze ve et dağıtım merkezleri de dâhil olmak üzere, Migros'un 2019 yılı sonu itibarıyla yurt genelinde dağıtım merkezi sayısı 28'e ulaşmıştır. 2019 yılında, yüksek sirkülasyon ve yüksek hacim oluşturan ürünlerin dağıtımının yapıldığı 'Hub Dağıtım Merkezi' modeline geçilmiştir. Bu dağıtım merkezleri düşük operasyon giderleri sayesinde nakliye maliyetlerinde tasarruf ve teslimat sürelerinde iyileşme sağlamaktadır.

Mağazalarda zengin ürün çeşidinin ideal stok seviyesinde bulunmasını sağlamak amacıyla çeşitli ürün gruplarında adetli sevkiyat sisteminin kullanımı yaygınlaştırılmıştır. Bu sayede mağazaların adet bazında gerçek ihtiyaçları doğrultusunda ürün siparişi vermeleri sağlanmakta ve atıl stokların önüne geçilmektedir.

Sipariş ile teslimat arasındaki süreyi kısaltan "Gece Ürün Sevkiyatı" 5 bölgede yaygınlaştırılmış olup, söz konusu proje sayesinde nakliye verimliliği sağlanmış ve mağazalara açılış saatleri öncesinde ürün temin etmek mümkün olmuştur.

Maliyet takibinin iyileştirilmesi amacı ile 2019 yılında bazı yazılım iyileştirmeleri yapılmıştır. Bu kapsamda yürütülen "Hacim Bazlı Maliyet Takip Sistemi" ve "Dağıtım Merkezi İşgücü Planlama Sistemi" projeleriyle birlikte nakliye maliyetlerinin daha etkin bir şekilde takibi ve verimlilik artışı sağlanmıştır.

Operasyonel verimliliğin artırılması amacıyla hayata geçirilen "Sevkiyat İzleme Sistemi" pilot projesi depo yönetim sistemine entegre dijital kamera görüntüleme sistemlerinin kullanılmasıyla, dağıtım merkezi ile mağazalar arasındaki lojistik operasyonların verimliliğinin artmasına imkân sağlamıştır.



## BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Müşteri beklentilerinin giderek arttığı günümüzde, yeni 10 yıllık döneme girerken geleceğin perakendecilik yol haritası oluşmaya başlamıştır.

Önümüzdeki yıllara damgasını vuracak teknoloji temalarından özellikle, yapay zekâ, robotlar ve Fintech konuları dikkat çekici sinyaller vermektedir.

Özellikle yapay zekânın perakende özelinde giderek yaygınlaşan bir kullanım alanı bulacağı artık tartışılmaz bir gerçektir. Bu uygulama alanları, müşterilerin hissedeceği şekilde perakende noktalarında olacağı gibi, aynı zamanda geri planda verimliliği ve kârlılığı artıracak şekilde hayatımıza girecektir. Özellikle yapay zekâyâ sahip görsel analiz ve tanımlama teknolojileri, ilk kullanım alanı bulacak teknolojiler olacaktır.

Robotlar ise işgücünü daha etkin kullanmak yönünde hayatımıza gireceklerdir. Özellikle yazılım robotları (RPA) ile tekrarlanan işlerin kolaylıkla programlanarak yapılması sağlanacak ve bu sayede yetkin iş gücü daha katma değerli işlere yönlendirilecektir.

Fiziksel robotlar ise hem mağaza içinde kendilerine yer bulacak ve müşterinin bilgiye ulaşmasını kolaylaştıracak, hem de mağazaların kapalı olduğu zamanlarda gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri yerine getirecektir.

Perakendede gerçek dönüşümün anahtarı müşteri adına Fintech teknolojileri olacaktır. Hayatımıza geçtiğimiz son 10 yılda giren bu kavram ile Migros müşterilerinin ödeme deneyimi artık hiç olmadığı kadar rahatlayacaktır. Dijital cüzdanlardan başlamak üzere para transferinden, dijital kodlar ile işleme ve hatta çevrim içi para birimlerinin yaygınlaşmasına kadar ödeme sistemleri yeniden şekillenecektir. Özellikle yeni açık bankacılık düzenlemeleri hiç beklenmedik gelişmeleri karşımıza getirecek ve finans dünyası dışındaki birçok oyuncu artık bu dünyanın önemli oyuncularını olacaktır.

Migros Bilgi Teknolojileri 2019 yılında çok sayıda yeni projeye imza atarken, temelleri geçmiş yıllarda atılan pek çok proje de yıl içerisinde tamamlanmıştır.



**Perakendede gerçek dönüşümün anahtarı müşteri adına Fintech teknolojileri olacaktır.**

# fintech





### İstanbul Kart - Money Card entegrasyonu

Gerçekleştirilen işbirliği ile sektörde ilk kez bir ulaşım sistemi ile bir perakende sadakat programı birleştirilmiştir. Bu önemli entegrasyon ile tüm İstanbul Kart sahipleri aynı zamanda Money Card avantajlarından faydalanabilir duruma gelmiştir.

Projenin devreye girmesi ile beraber, İstanbul'daki tüm mağazaların kasalarından aşağıdaki işlemler yapılabilir hale gelmiştir:

- İstanbulkart satın alımı, bakiye yükleme ve bakiye sorgulama
- Alışverişleri İstanbulkart ile ödeme
- İstanbulkart'ı Money Card olarak kullanma
- Kayıtlı Money Card ile İstanbulkart'ı birleştirme
- Money aktarım talimatı verme

# İSTANBUL KART

- **Stok, Talep Tahmini ve Sipariş Planlama Optimizasyonu:** Doğru ürünü, doğru miktarda ve doğru mağazada müşterilere sunabilmek için depo ve mağazalar arasında yapılan talep tahminlerinin, sipariş planlama kararlarının ve bunları besleyecek tahmin sistemlerinin kârlılığı artıracak yönde optimize edilmesi ve envanter performansının iyileştirilmesine yönelik bir projedir.
- **Migros Kurumsal WhatsApp Hattı:** WhatsApp uygulamasından 0530 300 1 300 numaralı telefona mesaj gönderilmesi halinde, gönderen kişinin telefon numarasına tanımlanmış bir Money Card varsa, uygulamanın hat sahibini tanıması ve gönderdiği sorulara en uygun yanıtları otomatik olarak vermesi amaçlanmıştır. Geliştirilen otomatize sistemler sayesinde müşterilere

kolayca birçok konuda bilgi paylaşımı yapılabilmektedir. Proje, perakende alanında ilk olma özelliği taşımaktadır.

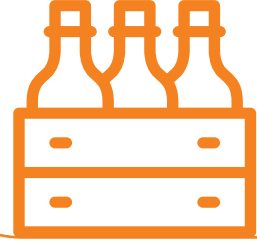
- Proje kapsamında geliştirilmekte olan servisler ile, çağrı merkezi kanalından açılan çağrıların önemli bir bölümünün çağrı merkezine gelmeden yanıtlanması hedeflenmektedir.
- Hali hazırda kısa kodlar ile çalışan sistemin, yapay zekâ desteği ile geliştirilmesine ve akıllı diyalog çözümlerine yönelik çalışmalar devam etmektedir.
- **Kaptan Uygulama Merkezi:** Kaptan, Migros mobil uygulamalarının yer aldığı bir uygulama merkezidir. Migros kullanıcıları tarafından kullanılmakta olan mobil uygulamalara Kaptan uygulaması içerisinde hızlı ve kolay bir şekilde erişim sağlanabilmektedir. Kaptan uygulamasına iPhone,



Android ve iPad cihazlarından erişilebilmektedir. Kaptan uygulaması ile, sahada daha öncesinde kullanılan işe özel el terminalleri yerine telefonların geçmesi ile kullanışlılığın yanı sıra verimlilikte de iyileşme sağlanmaktadır.

- **Kumbaram:** Kumbaram uygulaması, nakit ödemelerdeki 5 TL'den az madeni para üstü tutarını, müşterilerinin tercihi dâhilinde, Money Card'larına tanımlı kumbaraya aktarma seçeneğidir. Kumbaram'da biriken tutarlar istenildiğinde tüm Migros alışverişlerinde kullanılabilir. Kumbaram, Migros mağazalarında yapılan nakit alışverişlerde gerçekleşen para üstü alma işlemlerini hızlandırdığı gibi perakende sektörünün temel sorunlarından biri olan bozuk para temini ihtiyacını da en aza indirmektedir.
- **Beyaz Eşya Adrese Teslimat:** Müşterilerin herhangi bir Migros mağazasında katalogdan seçtikleri beyaz eşya ürünü, adreslerine teslim edilebilmektedir. Bu uygulama hem tüm formatlardaki mağazalardan beyaz eşya ve elektronik grubu ürünlerin müşteriye sunulmasına imkân vermekte, hem de merkezi stok yönetimi sağlayarak verimlilik sağlamaktadır.
- **Mağaza İçi Otonom Robot:** Ülkemizde gıda perakende sektöründe ilk defa mağaza içerisinde otonom olarak gezebilen bir robot sistemi geliştirilmiş ve aşağıdaki fonksiyonların gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.
  - Satış trendi takibi
  - Otonom olarak reyonlarda reklam ve kampanya duyurusu

- Ürün stok durumu kontrolü
- Eksik ve stoğu azalan ürünlerin takibi
- Merkeze ve mağaza personeline bildirim
- **Fastpay Entegrasyonu:** Migros'un, geçerli tüm ödeme sistemlerinin desteklenmesi ve müşteriye ödeme seçeneklerinde çeşitlilik sağlama stratejisi ışığında yenilikçi bir e-cüzdan ödeme tipi olan Fastpay tüm kasalara entegre edilmiştir. Fastpay cüzdana sahip müşteriler, gerek kasiyerli gerekse kasiyersiz kasalarda, en kolay şekilde nakit veya kredi kartına ihtiyaç duymadan ödemelerini telefonlarındaki cüzdanlarla gerçekleştirebilirler.
- **Fatura Tahsilat Altyapı Değişikliği:** Müşterilerin sıklıkla ihtiyaç duydukları ve zahmetli bir işlem olan fatura ödemeleri artık Migros'un tüm kasalarından gerçekleştirilebilmektedir. Müşteriler alışveriş ödemelerini gerçekleştirirken aynı zamanda faturalarını kolaylıkla ödeyebilmektedirler.
- **Ürün Finansmanı:** Migros, özellikle elektronik ürün kategorisi alışverişlerinde müşterilerine yeni ve kolay bir ödeme alternatifini oluşturmuştur. Gerçekleştirilen banka işbirlikleri ile müşteriler elektronik ürünleri en uygun fiyatın yanı sıra en uygun şartlarla kredili olarak da alabilmekte ve işlemlerini mağazalarda çok kısa bir süre içerisinde tamamlayabilmektedirler.



Ülkemizde gıda perakende sektöründe ilk defa mağaza içerisinde otonom olarak gezebilen bir robot sistemi geliştirilmiştir.

# robot





Migros, yaş ortalaması 32 olan genç ve enerjik bir aileye sahiptir.

**genç**

### İNSAN KAYNAKLARI

Migros İnsan Kaynakları, Migros'un sektördeki öncü konumunu ileri taşıyacak, donanımlı, müşteri odaklı ve fark yaratan insan kaynağını geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda İnsan Kaynakları Politikası "rekabet avantajı yaratacak çalışanlar yaratmak" temeli üzerine kurulmuştur. Migros, yaş ortalaması 32 olan, dolaylı istihdam ile birlikte yaklaşık 45.000 kişiden oluşan genç ve enerjik bir aileye sahiptir. %40 kadın çalışan oranıyla; en çok kadın istihdamı yaratan şirketlerden biri olan Migros'ta, beyaz yaka çalışanların ortalama kıdemi 11 yıldır.

"Y" kuşağı (1980-2000 yılları arasında doğan) çalışanlarının oranı %83 olan Migros'ta, çalışan ve adaylara yönelik işveren markası mottosu "**İyi İş İyi Gelecek**" olarak belirlenmiştir. Yetenek kazanımı faaliyetleri kapsamında üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerine odaklanılarak üniversite ve sosyal medya faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Migros, işveren marka faaliyetleri ile, 2019 yılında, 116 üniversiteden 50.000'i aşkın üniversite

öğrencisiyle gerçekleştirilen "En Gözde Şirketler Araştırması 2019" kapsamında "Perakende Sektöründe En Çok Çalışılmak İstenecek Şirket" kategorisinde birincilik ödülünü almaya hak kazanmıştır. Hem geleceğin liderlerini yetiştirmek hem de şirkete en uygun yeteneği kazandırmayı hedefleyen uzun dönemli "Smart Staj Programı" ile Migros, iş dünyasının en prestijli ödüllerinden olan Stevie ödüllerinde "Best Youth Employment Strategy" kategorisinde Bronze Stevie ödülü kazanmıştır. Teknoloji alanında kendini geliştirmek isteyen üniversite öğrencilerinin katıldığı "Migros Master Minds" Ideathon (fikir maratonu) etkinliği düzenlenmiş; başarılı genç yeteneklere Smart staj programı kapsamında yarı zamanlı iş imkânı sunulmuştur. 2019 yılında 600 bini aşkın aday başvurusu alınmış ve yıl içinde 5.000 yeni istihdam sağlanmıştır. Açık pozisyonlar için iç başvuru sisteminden faydalanılmış ve 581 pozisyon iç kaynaklardan karşılanmıştır.

Migros'un geleceğin perakendesinde de başarısını sürdürülebilir kılmak için, çevik (agile) metodolojilerin sadece bir süreç



değil, bir şirket kültürü olarak yaşatılması öncelikli İnsan Kaynakları stratejilerinden biridir. Bu kapsamda koordinasyon içinde ve çevik yöntemlerle çalışan fonksiyonlar arası "iş birimleri" ve "çevik takımlar" oluşturulmuş, çok daha hızlı ve nitelikli iş sonuçlarına ulaşılması hedeflenmiştir. Destek fonksiyonlarda iş ortaklığı yapıları geliştirilmiş, bu kapsamda İnsan Kaynakları organizasyonu da dönüştürülerek "İK İş Ortaklığı" yapısı kurulmuştur. Çevik metodoloji kapsamında İK İş Ortaklığı yapısı ile, tüm çalışan ve kariyer süreçlerinde mükemmel çalışan deneyimi sunmak amacıyla, şirket ve fonksiyon stratejilerini en etkin şekilde destekleyecek insan kaynakları uygulama ve çözümleri iş birimi ve fonksiyonlara, "daha yakın", "daha proaktif" ve "daha verimli" bir şekilde sunulabilmektedir. İnsan Kaynakları çalışanlarının hem kendi gelişimine, hem de süreçlere daha hızlı ve inovatif bakış açısıyla katkı sağlayabilmesi amacıyla, "HR f5" markasıyla proje takımları kurulmuş, 12 yenilikçi İK projesi hayata geçirilmiştir.

Şirket strateji ve hedeflerinin çalışanlar arasında adil, şeffaf ve dengeli bir şekilde yayılımının sağlanabilmesi için her yıl tüm fonksiyonlardan 200'ü aşan yöneticinin katılımı ile Hedef Yayılım Çalıştayı düzenlenmektedir. "Hedef Yayılım Çalıştayı" ile başlayan Performans Yönetim Süreci, şirket strateji ve hedeflerinin tüm çalışanlarla iletişimini ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır. İdari birimler ve Mağaza Beyaz Yaka Performans Yönetim Süreci ile yılda 9.500'den fazla bireysel performans değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir. Mağaza Personeli Performans Yönetim Sürecinde ise yaklaşık 25.000 mağaza personeli, yılda iki kez, temel yetkinlikler, mesleki beceriler, hizmet kalitesi ve iş performansları bazında değerlendirilmektedir. Fırsat eşitliği ilkesinin en önemli destekçilerinden biri olan objektif performans yönetimi sürecinin sonuçları ise çalışanların kariyer ve gelişim planlarında belirleyici rol oynamaktadır.

Migros'ta İdari Birimler ve Mağaza Yönetimi çalışanlarının yetkinlik bazlı, güçlü ve gelişime açık alanlarının



**2019 yılında 600 bini aşkın aday başvurusu alınmış ve yıl içinde 5.000 yeni istihdam sağlanmıştır.**

**5.000**



Migros, yönetim kadro ihtiyaçlarının %98'ini iç kaynaklarından karşılamaktadır.

**%98**



tespit edilerek etkin gelişim planlarının oluşturulabilmesi için 2 farklı değerlendirme aracı kullanılmaktadır. Çalışanlar "360° Geri Bildirim" ile kendi gözlemlerinin yanı sıra yöneticileri, astları, üstleri ve eşdüzeyleri tarafından yetkinliklerinin gözleme dayalı algısını görebilirken; "Kişisel Değerlendirme Araçları" ile ise güvenilir envanterler neticesinde potansiyellerinin doğru tespit edebilmesini sağlayan raporlara sahip olmaktadır. Bu sayede çalışanlar kişisel gelişimlerine de yatırım yapabilme fırsatı bulmaktadır. 2019 yılında İdari Birimler kadrosunda yer alan 1.100 üzeri çalışan, Mağaza Yönetimi kadrosunda ise 3.500 üzeri çalışan 360° Geri Bildirim ve Kişisel Değerlendirme Raporu'na sahip olmuştur.

Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Süreci sonuçları, Migros'un stratejik İnsan Kaynakları planlamalarına baz teşkil

etmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Planlama Toplantılarında, Migros'un kritik pozisyonları ve yedekleme planları, potansiyel çalışanları ve gelecek organizasyona ilişkin proaktif kararlar belirlenmektedir. 2019-2021 yılı Stratejik İnsan Kaynakları Planı bu süreçteki değerlendirmeler neticesinde kabul edilmiştir. Migros tüm bu etkin planlama, değerlendirme, kariyer ve eğitim süreçlerinin desteğiyle, yönetim kadro ihtiyaçlarının %98'ini iç kaynaklarından karşılamaktadır.

Migros, tüm şube ve mağazalarındaki çalışanları için sistematik, adil, objektif, çalışanın kendi kariyerini takip edebilmesine olanak sağlayan Mağaza Kariyer Tarifleri ile kariyer planlama ve terfi süreçlerini yönetmeye devam etmiştir.







2019 yılında tüm çalışanlara toplam 1.030.000 eğitim verilmiştir.

**1 milyon**

Migros Perakende Akademisi (MPA), çalışanların kariyer gelişimleri için etkili model, yöntem ve araçları tasarlamaktadır. MPA, yıl boyunca eğitim kataloğunda bulunan çok sayıda sınıf eğitimi, saha eğitimi ve uzaktan eğitim içeriği ile çalışanların gelişimini karma öğrenme yöntemleriyle desteklemektedir. MPA, birbirinden farklı eğitim ve gelişim programları ile uluslararası arenada toplam 36 ödülün sahibi olmuştur. Saha eğitimleri, sınıf eğitimleri ve uzaktan eğitimler dikkate alındığında 2019 yılında tüm çalışanlara toplam 1.030.000 eğitim verilmiştir.

Dijital dönüşüm süreçlerini desteklemek ve çalışanlarda farkındalık yaratmak amacıyla; teknoloji, dijitalleşme ve inovasyon temalı eğitim ve konferanslara "Değişimi Yakala" markası ile 2019 yılında hız verilmiştir. Kurum içinde veri analitiği bilgisini yaygınlaştırmak, birimler arasında verileri yorumlayarak

kullanabilecek "Translator"lar yetiştirmek adına "Advanced Data Analytics School" programı başlatılmıştır. 6 ay süren bu programın ardından mezun olan Translator'lar veriyi kullanarak departmanlarındaki süreçler ile ilgili projeler yürütmeye başlamışlardır. Çevik organizasyon kültürünü desteklemek adına, eğitim ve atölyeler gerçekleştirilmiştir.

World Economic Forum 2022 yetkinlikleri baz alınarak oluşturulan "GETready - Geleceğini Tasarla!" kataloğundaki 10 farklı eğitim başlığı ile çalışanların kişisel gelişim yolculuğuna etkili bir katkı sağlanmıştır. Mağaza Yönetimi Fakültesi'nde "Yeni Nesil Yöneticilik" programı başlatılmış, mağaza yöneticilerinin oryantasyon süreci için tasarlanan oyunlaştırılmış bir e-öğrenme platformu olan "MAYA"nın kapsamı genişletilerek içerikleri yenilenmiştir.



Migros, 300 kadın çalışanına kasap uzmanlık eğitimleri vererek onların yeni bir yetkinlik kazanmalarını sağlamıştır.

300



Fırsat eşitliğini esas alan politikalarıyla kadınların her alanda yeni meslekler edinmelerini destekleyen Migros, 300 kadın çalışanına kasap uzmanlık eğitimleri vererek onların yeni bir yetkinlik kazanmalarını sağlamıştır. Türkiye’de kadın kasap sayısı ortalaması %1 iken, Migros’ta söz konusu oran bu uygulama sayesinde %10’a ulaşmıştır.

Migros çalışanları, online eğitimlere Migros’un e-öğrenme platformu olan "[www.akademig.com](http://www.akademig.com)" üzerinden veya sosyal öğrenme platformu "Migros Sosyal" üzerinden istedikleri yer ve zamanda hem bilgisayardan hem de mobil cihazlardan ulaşabilmektedirler.

Migros, İdari ve Mağaza Beyaz Yaka çalışanları için özel olarak tasarlanmış "Esnek Yan Haklar" programı DEHA ile çalışanlara mevcut yan haklarını kişisel ihtiyaçlarına göre düzenleme fırsatı sağlamaktadır. "Stevie Awards for Great Employers" ödüllerine sahip DEHA Esnek Yan Haklar Programı, 2019 yılında 5.276 çalışanın kullanımına açılmıştır.

Migros, birbirinden farklı ödül dallarını içeren "Migros Ödül Ağacı" ile, Şirket çalışanlarının başarılarını ödüllendirmeye devam etmektedir. Migros Ödül Sisteminde, 2019 yılında 8.300’ün üzerinde çalışan ödül kazanmıştır. Şirket içi inovasyonu ve iş birliğini tetikleyen ödül dalı "İyi Fikir İyi Proje" ile son 2 yılda Türkiye’nin her noktasından 9.500’ün üzerinde çalışan fikirlerini iletmiştir. Bu fikirlerden 130’a yakını hayata geçirilmiştir. İyi Proje kapsamında ise son 2 yılda 217 proje devreye alınmıştır.



## SAĞLIK VE GÜVENLİK

Migros, çalışma hayatında sürdürülebilir bir gelecek için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasına yönelik gösterdiği yoğun çabalarını 2019 yılında da sürdürmüştür.

Şirket bünyesinde 2013 yılında kurulan İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) Kurulu, risk değerlendirme raporlarında belirlenen düzeltici faaliyetleri planlamakta ve sürekli iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda tüm iş birimleri için risk değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Yeni açılan iş yerlerinde risk değerlendirme çalışmaları ve İSG dokümantasyonu eksiksiz olarak yerine getirilmektedir.

Migros, çalışanlarına İSG eğitimlerini hem işbaşı yapmadan, hem de çalışırken periyodik olarak vermektedir. Sınıf içinde verilen İSG eğitimleri tüm lokasyonlarda uzaktan eğitimler ile desteklenmektedir. 2019 yılı itibarıyla yaklaşık 22.300 çalışana temel İSG sınıf eğitimi verilmiştir.

Hazırlanan Acil Durum Eylem Planı kapsamında uzman firmalar, üniversiteler ve iş güvenliği uzmanları tarafından tüm

birimlerde yangınla mücadele, arama, kurtarma, deprem ve tahliye eğitimleri verilmiş, ayrıca tatbikatlar düzenlenmiştir. Bu doğrultuda Boğaziçi Üniversitesi Kandilli Rasathanesi ve Deprem Araştırma Enstitüsü ile birlikte "Deprem Tırı Simülasyon ve Eğitim Projesi" kapsamında yurt genelinde çalışanlar ve müşterilerin katılımıyla 2.600'den fazla kişiye uygulamalı deprem eğitimi verilmiştir.

İSG yönetiminin eşlik ettiği serbest danışmanlar ve İSG profesyonelleri tarafından tüm birimlere; İSG süreçlerinin ve uygulamalarının denetlendiği ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin planlandığı ziyaretler yapılmıştır. 2019 yılında 4.000'in üzerinde planlı İSG saha denetim ziyareti gerçekleştirilmiştir.

Migros, 2019 yılında sahip olduğu OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesinde versiyon geçişi tetkiklerine girerek ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesini almıştır.



**2019 yılı itibarıyla yaklaşık 22.300 çalışana temel İSG sınıf eğitimi verilmiştir.**

# 22.300







# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMIMIZ



“Sürdürülebilirlik” Migros’un tüm paydaşları için değer yaratma hedefinin lokomotifidir.

# DEĞER YARATMA

Migros'un tüm paydaşları için değer yaratma hedefinin lokomotif konumundaki "sürdürülebilirlik" anlayışı, iş modelinin merkezinde yer almaktadır. Bu doğrultuda Migros, bugünün kaynaklarını en doğru ve verimli şekilde kullanarak gelecek nesillerin haklarını gözetmektedir.

Sürdürülebilirlik alanındaki çalışmaların yönetimi, takibi ve uygulanması amacıyla kurulan Migros Sürdürülebilirlik Komitesi, şirketin tüm ana fonksiyonlarını temsil eden yöneticilerin katılımıyla oluşturulmuştur. Yıllık hedeflerinden en az birinin sürdürülebilirlik alanında olması beklenen komite üyelerinin tüm karar ve çalışmalarını önemli performans göstergeleri (KPI) doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Migros; tedarikçileri, üreticileri, çalışanları ve müşterileri ile birlikte oluşturduğu ortak değer zincirinin hem insana hem de doğaya sorumlu olarak ve güçlü bir şekilde devam edebilmesi için "Migros İyi Gelecek Planı"nı hayata geçirmiştir. Bu plan çerçevesinde yarattığı sosyal, ekonomik ve çevresel etkileri ölçümlemekte ve bu etkileri pozitif yönlü sürdürmek amacıyla kısa, orta ve uzun

vadeli aksiyon planları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda; biyoçeşitliliğin korunması, sürdürülebilir tarımın desteklenmesi, gıda israfının önlenmesi, plastik atıkların azaltılması, iklim değişikliğiyle mücadele, ürün verilerinin standartlaştırılması ve şeffaflaşması, dijitalleşme ile ürün ve hizmet erişiminin artırılması, toplum sağlığına katkı gibi birçok konuda çalışmalar yürütmektedir. Migros, sürdürülebilirlik alanındaki faaliyet ve performanslarını her yıl GRI standartlarına uygun olarak raporlayarak kurumsal web sitesinde şeffaf bir şekilde sunmaktadır.

Migros, dünyanın önde gelen perakendeci ve üreticilerinin çatı örgütü olan ve sektörün faaliyetlerinin daha sürdürülebilir bir bakışla gelişimine yön veren Consumer Goods Forum (CGF - Tüketici Ürünleri Forumu) üyesidir. 2019 yılı Haziran ayı itibarıyla Migros Genel Müdürü Özgür Tort, aynı zamanda CGF Eş Başkanlığı görevini de yürütmektedir. Migros, "daha sağlıklı toplumlar için iş birlikleri", "ürün verilerinin dijitalleşmesi ve standartlaştırılması" ve "gıda imhasının azaltılması" gibi CGF'in odaklandığı konularda aktif olarak görev almaktadır.



**Migros, sürdürülebilirlik alanındaki faaliyet ve performanslarını şeffaf bir şekilde sunmaktadır.**

**şeffaf.**







2019 yılında CDP tarafından "A-" olarak raporlanan Migros, Türkiye'de bu alanda en yüksek puan alan lider şirketler arasına girmiştir.

**en yüksek**

Migros, sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarıyla 2019 yılında, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne altıncı kez üst üste girmeyi başaran gıda perakende sektörünün ilk ve tek temsilcisi olmuştur. Migros, iklim değişikliğiyle mücadele ve verimli su tüketimi konusundaki çalışmalarını her yıl CDP'ye (Karbon Saydamlık Projesi) raporlamaktadır. İklim değişikliğiyle mücadele planı 2019 yılında CDP tarafından "A-" olarak raporlanan Migros, Türkiye'de bu alanda en yüksek puan alan lider şirketler arasına girmiştir. Ayrıca, Capital Dergisi'nin her yıl düzenlediği "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında, Sürdürülebilirlik Stratejileri alanında en beğenilen 10 şirket arasında yer almıştır.

#### Sürdürülebilirlik Alanındaki Projeleri

Çalışmalarını insanlara, doğaya, gelecek nesillere sorumluluk ve değer katma bilinciyle şekillendiren Migros, toplumun gelişimi için ihtiyaç duyulan birçok alanda hem kurumsal yapısı ile hem de çalışanlarının gönüllü katkıları ile pek çok proje yürütmektedir.

#### Sağlıklı Yaşam Yolculuğu

Migros, 2018 yılında hayata geçirdiği "Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" projesi ile dengeli beslenme, günlük fiziksel aktivitenin artırılması, yeterli su tüketimi, ağız ve diş sağlığı konularında farkındalık ve olumlu davranış değişikliği yaratmayı hedeflemektedir.

Migros'un mobil uygulaması üzerinde oluşturulan "Sağlıklı Yaşam Yolculuğu" bölümünde, Money kart üyesi müşterilerin günlük enerjilerinin ne kadarını hangi besin gruplarından almaları gerektiği belirtilmekte ve müşterilerin alışverişleri analiz edilerek hangi gıda gruplarını daha az tükettikleri belirlenmektedir. Ayrıca, dengeli beslenmelerini teşvik etmek amacıyla, olması gerekenden az tükettikleri besin gruplarından indirimli ürün önerileri sunulmaktadır. Haftalık egzersiz önerisi, ağız ve diş sağlığı, su tüketimi ve güneşten korunma gibi konularda bilgilerin yer aldığı bu uygulama ile aynı zamanda fiziksel aktivitenin artırılması için interaktif içeriklerle sağlıklı yaşam





desteklenmektedir. “Sağlıklı Yaşam Yolculuğu” projesiyle Migros, proje başlangıcından 2019 yılı sonuna kadar 1,53 milyon kişiye ulaşmış ve sağlıklı yaşam farkındalığı kazandırmıştır.

Migros, “Sağlıklı Yaşam Yolculuğu” projesi ile uluslararası arenada 7 ödülün sahibi olmuştur. Bu proje, 2018 ve 2019 yıllarında Lizbon, Berlin, Londra, Tokyo, Varşova ve Monaco’da dünya perakende zirvelerinde örnek proje olarak sunulmuş ve yeni nesil perakende uygulamaları arasında bir ilk olarak büyük ilgi ile karşılanmıştır.

### Aile Kulüpleri

İlçe Halk Eğitim Merkezleri iş birliğiyle hayata geçiren Aile Kulüpleri sayesinde her yaşta kadın, erkek ve çocukların yeteneklerini geliştirebilmelerine katkı sağlayan Migros; üreten, değer katan ve gelişen bir toplum için projeler yürütmektedir. Farklı coğrafi bölgeleri kapsayan Aile Kulüpleri’nde ücretsiz olarak meslek edindirme ve yetenek gelişim kursları, aynı ilgi alanlarına sahip kişiler için sosyalleşme imkânı sunulmaktadır.

Türkiye’de farklı yörelerdeki 27 Migros mağazasında Aile Kulüpleri bulunmaktadır. Aile Kulüpleri’nde pastacılık, aşçılık, el nakışı, çini, ebru sanatı, seramik boyama, ahşap boyama, yağlı boya resim, diksiyon, işaret dili, pilates, yabancı dil, fotoğrafçılık ve robotik kodlama gibi 92 farklı alanda eğitim verilmektedir.

Üyelerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşan Aile Kulüpleri, kadınların hayata daha aktif olarak katılmasına, kişisel gelişimlerine yatırım yapmasına, meslek sahibi olmasına ve çocukları için daha güçlü birer rol model oluşturmalarına destek vermektedir. Aile Kulüpleri’ne gelerek bu kurslarda edindikleri bilgi, beceri ve Milli Eğitim Bakanlığı onaylı sertifikaları ile kendi işlerini kuran kadınların sayısı her geçen gün artmaktadır.



**Migros, “Sağlıklı Yaşam Yolculuğu” projesi ile uluslararası arenada 7 ödülün sahibi olmuştur.**

# 7 ödül



Aile Kulüpleri'nde yalnızca 2 senede 250 bin eğitim verilmiştir.

250 bin



Çocukların gelişimine de katkı sağlamayı amaçlayan Aile Kulüpleri'nde, çocuklara yönelik resim, müzik, satranç gibi eğitimler sunulmaktadır. Bununla birlikte kodlama, sürdürülebilirlik ve sıfır atık ile ilgili atölye çalışmaları da düzenlenerek çocukların bilgi ve hayal gücü geliştirilmektedir. Aile Kulüpleri'nde yalnızca 2 senede 250 bin eğitim verilmiştir.

#### Migros ile Sağlıklı Büyüyorum

Migros, toplum sağlığına yönelik farkındalık çalışmalarında çocuklara özel olarak yer vermektedir. Sağlıklı ve iyi yaşam bilincinin çocuklarda yaygınlaşması ve daha iyi yerleşmesi için 2016 yılından bu yana 'Migros ile Sağlıklı Büyüyorum' projesini yürütmektedir.

Şimdiye kadar 70 ildeki 396 Migros mağazasında gerçekleştirilen çocuklar için mağaza turları, gönüllü mağaza müdürleri tarafından, çocuklar ve ailelerinin Migros mağazalarına davet edilmesiyle gerçekleşmektedir. 'Sağlıklı

ve İyi Yaşam' eğitimi alan çocuklar; meyve-sebzelerin faydalarından ürünlerin raflara ulaşana kadar geçtikleri kontrol süreçlerine, İyi Tarım Uygulamaları'ndan etiket okumanın inceliklerine kadar birçok bilgiye ulaşmaktadır. Çocuklara ayrıca, mağazalardaki atık toplama kutularının faydaları ve atıklarını geri dönüşüme kazandırarak daha iyi bir gelecek için yapabilecekleri katkılar anlatılmaktadır. Dengeli beslenme ve hareket etmenin öneminin vurgulandığı turlarda çocuklara "Migros Sağlıklı Büyüme Rehberi" hediye edilmektedir. Ayrıca, 25 yılda 1 milyon çocuğu ücretsiz tiyatroyla buluşturan 23 Nisan Migros Çocuk Tiyatrosu Şenliği'nin son dört yıldır gerçekleştirilen gösterimlerinin sonunda, izleyici çocuklara Gıda Güvenliği Derneği ile hazırlanan Migros Sağlıklı Büyüme Rehberi eşliğinde 'İyi Yaşam' eğitimi verilmektedir.

'Migros ile Sağlıklı Büyüyorum' projesi kapsamında son 4 yılda 176 bini aşkın çocuğa yönelik eğitim ve etkinlikler düzenlenmiştir.



### Gıdaya Saygı Projesi

Migros, görsel açıdan satış standartlarını karşılamayan ancak besin değerini koruyan ve tüketime uygun gıda ürünlerini web tabanlı bir bağış platformu üzerinden ihtiyaç sahiplerine ulaştırmaktadır. 2017 yılında Türkiye’de ilk kez ‘Fazla Gıda’ iş birliğinde hayata geçirdiği bu yeni uygulama sayesinde, bağışlanabilir durumdaki gıda ürünleri ile ihtiyaç sahiplerinin talepleri aynı platformda eşleşmektedir. Böylece, bağışlanan gıdalar doğru adreslere doğru miktarda ulaştırılmaktadır. Meyve sebze ve kuru bakliyat ürünlerinin dâhil edildiği sistem sayesinde ürünler günlük olarak gıda bankaları ve sosyal marketlere ulaştırılabilmektedir. Proje kapsamında Migros, 2019 yıl sonuna kadar yapılan gıda bağışlarıyla yaklaşık 4 milyonu aşkın öğünlük gıdanın ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasına destek olmuştur. Migros, bu projeyi 81 ildeki tüm mağazalarında yaygınlaştırmayı hedeflemektedir.

Migros, gıda bağışı projesine tedarikçi firmalarını da dâhil ederek etki alanını genişletmektedir. Bu kapsamda, son kullanma tarihi yaklaşan veya

ambalajında hasar oluşması nedeniyle üretici firmalara iade edilecek olan ürünlerden bağışlanabilecek durumda olanlar belirlenmekte, torbalama ve mühürleme işleminden sonra bağışlanmaktadır.

### Kalan Tazeler Küçük Dostlarımıza Projesi

Migros; orman, sokak ve barınak hayvanlarının beslenmesi için 2014 yılından bu yana “Kalan Tazeler Küçük Dostlarımıza” projesini yürütmektedir. Migros mağazalarında son kullanım tarihi yaklaşan ancak hala tüketilebilir olma özelliğini koruyan gıda ürünleri, HAYTAP (Hayvan Hakları Federasyonu) aracılığıyla sokak, orman ve barınak hayvanlarının doyurulması için bağışlanmaktadır. Proje kapsamında, 2019 yılında 873 ton gıda desteği yapılmıştır. Bugüne kadar toplamda 1.896 ton gıda yardımı ile zor durumdaki hayvanların beslenmesine katkı sağlanmıştır.



**Migros, Gıdaya Saygı Projesi ile 2019 yıl sonuna kadar yapılan gıda bağışlarıyla yaklaşık 4 milyonu aşkın öğünlük gıdanın ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasına destek olmuştur.**

# 4 milyon



2019 yılında "Geleceğe Nefes" kampanyasına yapılan fidan bağışları dahil, 11 yılda toplam 544 bini aşkın fidan dikilmiştir.

**544 bin**

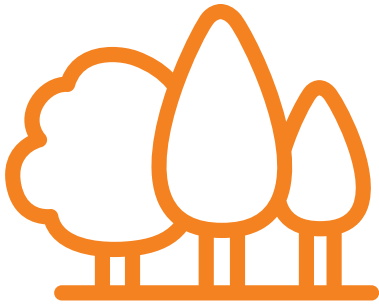


#### **Diğer Sosyal Sorumluluk Çalışmaları**

Migros, paydaşlarıyla gerçekleştirdiği iş birlikleriyle eğitim, spor ve sağlık alanlarında çeşitli projeler yürütmektedir. Bu projeler arasında en uzun ömürlüsü olan "Özel Sporculara Özel Destek" kampanyası 2016 yılı itibarıyla Minik Sporcular projesine dönüştürülmüştür. Migros mağazalarında satılan Proctor&Gamble ürünlerinden elde edilen gelirin bir bölümünün Özel Olimpiyatlar Türkiye Komitesi'ne bağışlanmasıyla 2-7 yaş arasında özel eğitime ihtiyaç duyan çocukların koordinasyon becerilerinin artmasına ve yaşlılarıyla birlikte sosyalleşmelerine olanak sağlanmaktadır. 16 yılda 11 milyon Migros müşterisinin katkılarıyla, 6.238 özel genç ve çocuğun spor ile tanışmasına destek olunmuştur. Ariel (P&G) ve Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) iş birliğiyle yürütülen ve gelenekselleşen "Çocuk Kıyafeti Bağış Kampanyası" 9 yıldır devam etmektedir. Proje kapsamında Migros mağazalarında toplanan ve Ariel ile yıkanıp temizlenen

705 bin kıyafet, TOG tarafından 288 bin çocuğa ulaştırılmıştır.

Ege Orman Vakfı'nın yetiştirdiği zeytinleri raflarına taşıyan Migros, bu ürünlerin geliri ile yanmış ve tahrip olmuş binlerce ağacın yerine yeni ormanlık alanların yaratılmasına katkı sağlamaktadır. 11 yıldır Ege Orman Vakfı aracılığı ile Ege Bölgesine, 2019 yılında da Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde yürütülen "Geleceğe Nefes" kampanyası ile Türkiye'nin 81 iline fidan bağışları yapılmış ve 544 bini aşkın fidan dikilmiştir. 2019 yılında, Lila Kağıt iş birliğinde hayata geçirilen 'Geleceğimiz için 10 Bin Fidan Hatıra Ormanı' projesi ile Migros mağazalarına özel olarak tasarlanan Sofia tuvalet kağıtlarının satışından elde edilen gelirin bir kısmıyla TEMA Vakfı'na bağışta bulunulmuştur.





Domestos ile gerçekleştirilen "Hijyenik Tuvalet, Sağlıklı Gelecek" kampanyası kapsamında Migros mağazalarından alınan her bir Domestos ürünü için ihtiyaç sahibi okullara ürün bağışında bulunulmuştur. Bu iş birliğiyle Gaziantep, Van, Diyarbakır ve Antalya'da 150 binden fazla çocuğun eğitim gördüğü 200 okulun tuvaletlerinin bir yıllık Domestos ihtiyacı karşılanmıştır.

Lipton Ice Tea ile 2 yıldır düzenlenen "Rengarenk Okullar" kampanyası kapsamında Toplum Gönüllüleri Vakfı'nın (TOG) desteği ile eskimiş ve tadilat ihtiyacı olan 5 okulun iç ve dış boyası yenilenmiştir.

Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'nda Migros mağazalarına her yıl Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı bağış kutuları kurulmaktadır. Aynı dönemde, bağışta bulunmak isteyen Migros müşterileri, %50 indirimle satılan oyuncak, çocuk kitapları ve kırtasiye ürünlerinden alarak dernek aracılığı ile çocuklara ulaştırabilmektedir. Migros çocuklarda okuma alışkanlığının gelişimine katkıda

bulunmaktadır. Migros mağazalarından indirimli olarak aldıkları veya evlerinden getirdikleri kitapları Herkese Kitap Vakfı kolilerine bırakan Migros müşterileri, bugüne dek 58 bini aşkın kitabın toplanması ve Türkiye'nin dört bir yanındaki okullara ulaştırılmasına katkı sağlamıştır.

Migros, mağazalarındaki pil kutularını ve Migros Sanal Market aracılığı ile müşterilerinden topladığı atık pilleri Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş olan TAP Derneği'ne (Taşınabilir Pil Üreticileri ve İthalatçıları Derneği) iletmektedir. TAP ve Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı (Koruncuk) iş birliğiyle gerçekleştirilen proje kapsamında, 2019 yılında Migros tarafından toplanan pillere karşılık olarak 4.115 litre süt Koruncuk Vakfı aracılığıyla çocuklara ulaştırılmıştır.



**Migros çocuklarda okuma alışkanlığının gelişimine katkıda bulunmaktadır.**

# kitap





**Engelsiz Mağaza konseptine uygun olarak dönüştürülen Migros ve Macrocenter mağaza sayısı ise 55 ilde 350 mağazaya yükseltilmiştir.**

# 350

### Engelsiz Migros Projesi


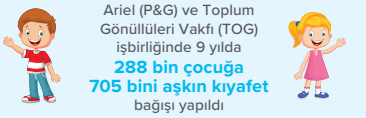

Mağazalarında engelli ve yaşlı müşterileri için sunduğu ayrıcalıklı hizmetleri bir çatı altında toplayan Migros, 2017 yılında 'Engelsiz Mağaza' projesini hayata geçirmiştir. 2018 yılında, Migros Sanal Market'in de dâhil edildiği proje 'Engelsiz Migros' olarak genişletilmiştir.

Migros Sanal Market web sitesi ve mobil uygulaması görme engellilerin kullandığı ekran okuyucu programlarla uyumlu hale getirilmiştir. 2019 yılı itibarıyla Engelsiz Mağaza konseptine uygun olarak dönüştürülen Migros ve Macrocenter mağaza sayısı ise 55 ilde 350 mağazaya yükseltilmiştir.

Engelsiz Mağaza konseptine uygun olan Migros ve Macrocenter mağazalarında işitme engellilere yardımcı olabilmek için işaret dili bilen en az bir çalışan bulunmakta olup, müşteriler bu çalışanları yakalarındaki rozetlerden ayırt edebilmektedir. Mağaza girişinde engelli

araçlarının geçişini kolaylaştıran rampa ve korkuluk bulunan bu mağazaların raf aralıkları da tekerlekli sandalyelerin geçişine uygun olarak tasarlanmıştır. Yaşlı müşterilerin kullanımına yönelik tekerlekli sandalye bulundurulan mağazalarda, özel sinyalizasyonla belirtilen ve tekerlekli sandalye geçişine uygun olarak tasarlanmış olan en az bir kasa engelli müşterilerin geçişi için önceliklendirilmiştir. Engelsiz mağazalarda engelli ve yaşlı müşterilerin yardım talep etmesi durumunda bir Migros çalışanı, alışverişleri süresince kendilerine eşlik ederek yardımcı olmaktadır.



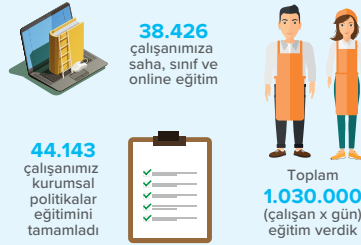
<p><b>MİGROS</b> SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORU 2019</p> 	<p><b>2019'DA ÖNE ÇIKANLAR</b></p> <p>Üst Üste <b>16.</b> Kez En Beğenilen Perakende Şirketi seçildik</p> <p>Fortune 500 listesinde <b>17.</b> Sıradayız</p> <p>Kurumsal Yönetim derecelendirme notumuz 27 Aralık 2019 tarihinde <b>9,60</b> (95,98) olarak güncellendi.</p> <p>Capital 500 Sıralamasında Türkiye'nin en büyük <b>17.</b> Şirketiyiz</p>	<p>★★★★★</p> <p>BİST'e üst üste <b>6 yıl</b> girebilen ilk ve tek perakende şirketiyiz</p> <p>Capital'in araştırmasında 'Sürdürülebilirlik Stratejisi' alanında <b>En Beğenilen 10 Şirket</b> arasında yer aldık</p> <p>CDP Su Raporlaması yapıyor ve CDP Türkiye İklim Liderleri arasında yer alıyoruz.</p>
<p><b>MİGROS İYİ GELECEK PLANI</b></p> <p>Tüm faaliyetlerimizde insan haklarına uyumlu çalışmayı, cinsiyet ve fırsat eşitliğini gözetmeyi;</p> <p>Verimliliğimizi artırıcı ve paydaşlarımızı hayatına kolaylık ve hız katan, inovatif uygulamalar hayata geçirmeyi;</p> <p>Ürün içerik ve bilgilerinin, şeffaf, tutarlı ve hızlı bir şekilde akışının sağlanmasını;</p> <p>İklim değişikliğiyle mücadele için karbon ayak izimizi ölçmeyi ve bu izi azaltmak için çalışmalar yürütmeyi;</p>	<p>Yeni faaliyet alanlarımızı kurmadan önce çevresel etki değerlendirmesi yapmayı;</p> <p>Operasyonlarımızdan kaynaklanan atıkların ölçülmesi, azaltılması, geri dönüştürülmesi veya ekonomiye geri kazandırılmasını;</p> <p>Müşterilerimize sunduğumuz ürünlerimizin yaşam döngüsünün iyileştirilmesi adına tedarikçilerimizle çözüm yolları geliştirmeyi;</p> <p>Çevre, su, hava, toprak, gürültü ve görüntü kirliliğiyle mücadele etmeyi, önleyici çözümler üretmeyi;</p>	<p>Su ve enerji kaynaklarının etkin kullanımına yönelik projeler geliştirmeyi;</p> <p>Daha yaşanabilir bir dünya için paydaşlarımızın sağlayabileceği katkılara yönelik bilinçlendirme faaliyetleri yürütmeyi;</p> <p>Biyoçeşitliliğin korunması alanındaki çalışmalarını desteklemeyi ve faaliyetlerimizden doğabilecek olumsuz etkilerin bertaraf edilmesini,</p> <p>Yarattığımız ekonomik değer, istihdam ve iş ortaklıklarıyla sürdürülebilir gelişim hedeflerimizi paydaşlarımızı dahil ederek, ortak bir değer yaratmayı kapsıyor.</p>
<p><b>Sosyal Sorumluluk Çalışmalarımız Aile Kulüplerimiz</b></p> <p>İlçe Halk Eğitimi Merkezleri iş birliğiyle <b>ücretsiz meslek edindirme-yetenek gelişimi</b> kursları veriyoruz.</p> <p>2019 yılında <b>27</b> lokasyonda <b>92 farklı</b> alanda kurs, 2 yılda <b>250.000'e</b> yakın eğitim</p> 	<p><b>Migros ile Sağlıklı Büyüyorum</b></p> <p>4 yılda mağaza turları kapsamında <b>176.122 çocuğa</b> sağlıklı ve iyi yaşam eğitimi verdik</p> 	<p><b>Engelsiz Migros Projemiz</b></p> <p><b>55 ilde 350 Engelsiz Mağaza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Migros Sanal Market'te görme engellilere uygun web sitesi &amp; mobil uygulama</li> <li>★ Engelsiz mağazalarda işaret dili bilen çalışan</li> <li>★ Tekerlekli sandalyeye uygun giriş ve reyonlar</li> <li>★ Öncelikli kasa</li> </ul> <p>Alışveriş destek hizmeti</p> 
<p><b>İş Birlikleriyle Yürüttüğümüz Projelerimiz ve İyi Gelecek Elçileri</b></p> <p>P&amp;G ve TÖSSED işbirliğiyle ve <b>11 milyon müşterimizin</b> katkısıyla, 16 yılda <b>6.238 özel genç ve çocuğu</b> spor ile tanıştırdık</p> 	<p>Ariel (P&amp;G) ve Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) işbirliğinde 9 yılda <b>288 bin çocuğa 705 bini aşkın kıyafet</b> bağışı yapıldı</p> <p>İyi Gelecek Elçileri platformumuz ile <b>100.000'den fazla kadın</b> üyemiz online görevleri yerine getirip aile bütçesine katkı sağlıyor</p> 	<p><b>Müşteri Memnuniyeti Çalışmalarımız</b></p> <p>Müşteri hizmetleri hattımız, Whatsapp ve mobil uygulama kanalıyla <b>1.500.000 müşterimizle</b> doğrudan temas sağladık</p> <p>Sosyal medyada <b>1,3 milyon</b> farklı iletişimi anlık takip ve analiz etik</p> <p><b>474.991 kişiyi</b> kapsayan tüketici ve trend araştırmaları yaptık</p> 

## SOSYAL PERFORMANSIMIZ

### İnsan Kaynağımız



## Çalışan Gelişimine Katkımız



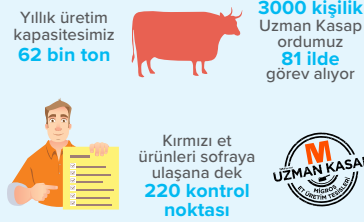
## Çalışanların Sağlığı ve Güvenliği



## Sağlıklı Yaşama Teşvik Ürün Çeşitliliği ve Güvenliği



## En Büyük Taze Et İşleme Tesisi: MİGET

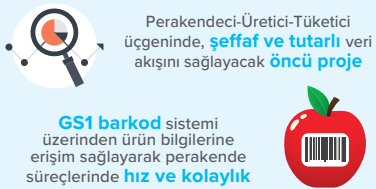


## Ürün ve Mağaza Denetimleri



## Ürün Şeffaflığı ve Tüketici Bilgilendirmesi

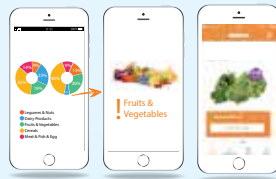
209 adet özgün markalı ürünümüzün etiketlerinde 7 farklı besin değerine yönelik bilgi sunuyoruz



## Sağlıklı Yaşam Yolculuğu Programımız

Migros Mobil üzerinden 9 ayda **1,53 milyon** müşterimize ulaşarak **sağlıklı yaşam farkındalığı** yarattık

Alışveriş alışkanlıklarından çıkışla **kişiyi özel dengeli beslenme ve ağız bakımı önerileri** sunduk



**26 mağaza** ve **4 festivalde** beslenme uzmanları ve diş hekimleriyle etkinlik yaptık

Uygulamamız **su içme hatırlatıcısı** ve **adım ölçer** gibi interaktif içeriklerle zenginleştirildi

## Sorumlu Tedarik Yaklaşımımız

### Kalite Belgelerimiz



## Tedarikçilerimize Yönelik Denetimlerimiz



**1003 adet** tedarikçi denetimi gerçekleştirdik\*

Tedarikçilerimizin %65'i **'GC Migros Onaylı Tedarikçi'** sertifikası almaya hak kazandı



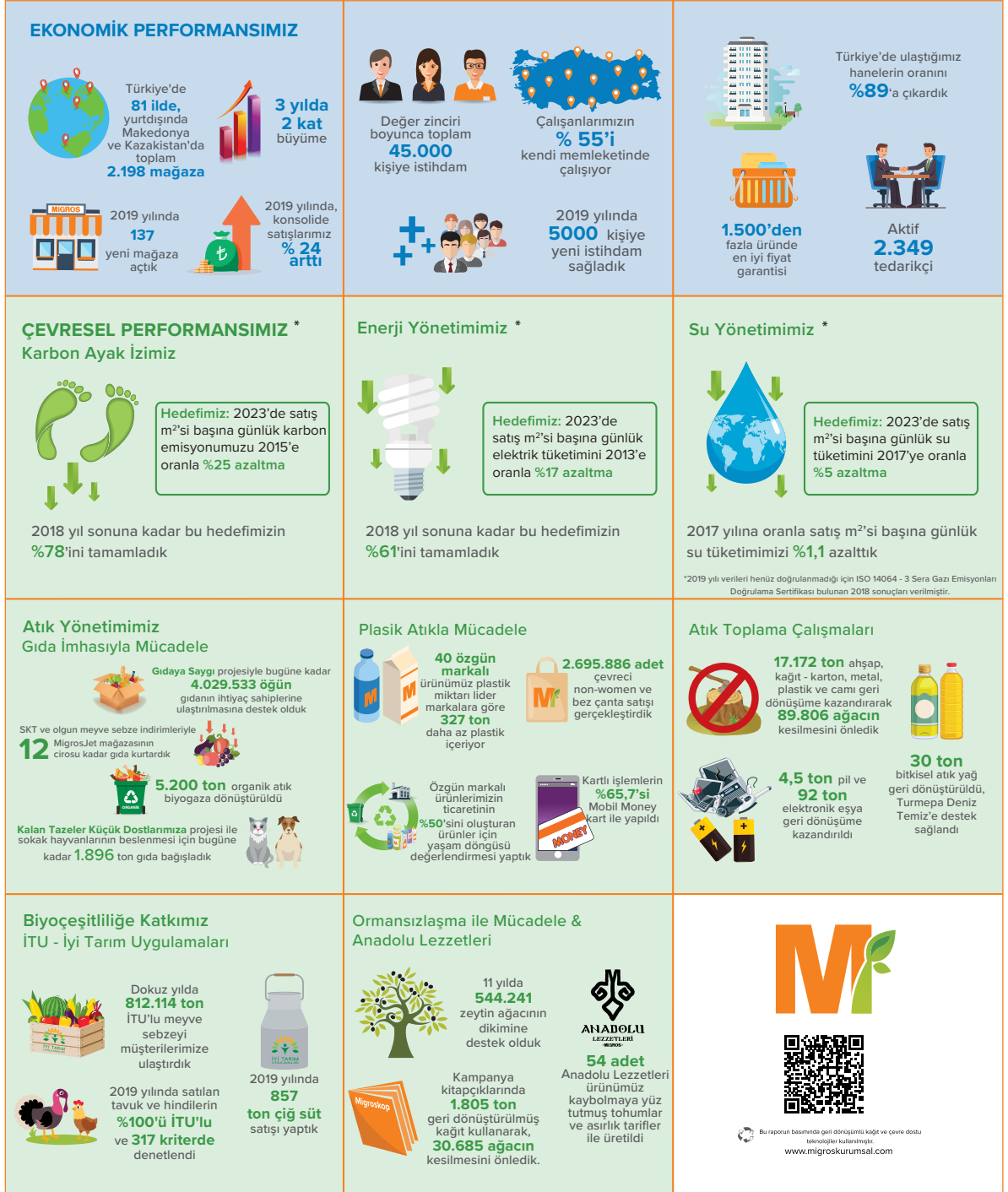
\*Bağımsız bir denetim şirketi tarafından doğrulanmış ve "Ürün Tedarik Zinciri Değerlendirmesi Güvence Beyanı" alınmıştır.



Birinci gün **"BRC / IFC Uluslararası Ürün Güvenliği"**, ikinci gün **"GC-Sedex-Etik ve Sosyal"** kapsamında gerçekleştirildi

\*MİGET ve Gebze Et Tesisi'ne alınmıştır.





# YÖNETİM KURULU



**Tuncay Özilhan**  
Yönetim Kurulu Başkanı

Kayseri'de doğan Tuncay Özilhan, Saint Joseph Lisesi ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdikten sonra ABD'de Long Island Üniversitesi'nde işletme alanında yüksek lisans (MBA) yapmıştır. 1977 yılında Erciyas Bıracılık Genel Müdürlüğü ile başlayan iş yaşamı, Anadolu Endüstri Holding Bira Grubu Koordinatörlüğü, Anadolu Endüstri Holding Genel Koordinatörlüğü ile devam etmiştir. 2007 yılı Mayıs ayında devraldığı Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüten Tuncay Özilhan, 1984 yılında atandığı Anadolu Grubu İcra Başkanlığı görevini, Şubat 2017 tarihine kadar sürdürmüştür.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Anadolu Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Tuncay Özilhan aynı zamanda Anadolu Vakfı ve çeşitli Anadolu Grubu şirketlerinin de Yönetim Kurulu Başkanıdır. 2001-2003 yılları arasında TÜSİAD Başkanlığı görevini yürüten Tuncay Özilhan halen; TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı, DEİK Yönetim Kurulu Üyeliği ile Türk-Rus İş Konseyi Yürütme Kurulu Başkanlığı, Estonya Fahri Konsoloslugu ve Anadolu Efes Spor Kulübü Başkanlığı görevlerini de sürdürmektedir. Tuncay Özilhan, Japon hükümetince takdim edilen en önemli nişanlardan olan, "The Order of the Rising Sun, Gold and Silver Star (Altın ve Gümüş Yıldız, Yükselen Güneş Nişanı)" ve Estonya Cumhuriyeti Dış İşleri Bakanlığı nişanlarına sahiptir.



**Kamilhan Süleyman Yazıcı**  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Kamilhan Yazıcı, ABD Emory Üniversitesi'nden işletme lisans diplomasına ve Rusya AIBEC'den (American Institute of Business and Economics) MBA diplomasına sahiptir, Harvard Business School'da GMP programını tamamlamıştır. Kariyerine 2000 yılında Anadolu Grubu Mali İşler bölümünde başlayan Yazıcı, 2003-2005 yılları arasında Anadolu Efes Rusya Pazarlama departmanında görev almış, 2005'te ise Yeni Ürün Geliştirme Müdürü olarak atanmıştır. 2006-2008 yılları arasında Lojistik Sistem Müdürü olarak Rusya'da görevine devam eden Yazıcı, 2008 yılında Tedarik Zinciri Direktörü, 2010 yılında Geliştirme Direktörü olarak atanmıştır. 2011'den itibaren Anadolu Efes Moldova Genel Müdürü olarak görev yapan Yazıcı, 2014 yılında başladığı Anadolu Efes Pazar Geliştirme Direktörü görevini Nisan 2017'ye kadar sürdürmüştür.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Halen Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi ve Başkan Vekili olarak görev yapmaya devam etmektedir.



**Nikolaos Stathopoulos**  
Yönetim Kurulu Üyesi

Nikolaos Stathopoulos BC Partners'in Yönetici Ortağı ve Yatırım Komitesi Üyesi'dir. BC Partners'a Londra'da 2005'te katılmıştır ve dünya çapında yatırım yapan özel sermaye şirketlerinde 20 yılı aşkın deneyimi bulunmaktadır. Bay Stathopoulos OVS SpA, Gruppo Coin ve Mergermarket Group'ta Yönetim Kurulu Başkanlığı, Com Hem ve Migros Ticaret A.Ş.'de ise Yönetim Kurulu üyeliği yapmaktadır. BC Partners'a katılmadan önce Bay Stathopoulos Avrupa'da büyük çaplı hisse satın almaları üzerine yedi yıl çalıştığı Londra'da Apax Partners'da Ortak görevini sürdürmüştür. Apax öncesinde, Londra'daki Boston Consulting Group'ta yönetim danışmanı olarak üç yıl çalışmıştır. Bay Stathopoulos'un, Harvard İşletme Okulu'ndan işletme alanında yüksek lisans ve Atina Ekonomi ve İşletme Üniversitesi İşletme Bölümü'nden lisans diploması bulunmaktadır.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Harvard İşletme Okulu Avrupa Danışma Kurulu, Atina Ekonomi & İşletme Üniversitesi Danışma Kurulu, Impetus Özel Sermaye Vakfı Mütevelli Heyeti ve Kraliyet Sanat Cemiyeti üyesidir. Aynı zamanda BC Partners Vakfı Başkanı'dır.



**Talip Altuğ Aksoy**  
Yönetim Kurulu Üyesi

Talip Altuğ Aksoy, ABD'de Oglethorpe Üniversitesi'nden ekonomi lisans diplomasına sahiptir. Kariyerine 1995 yılında Anadolu Grubu Mali İşler Uzman Yardımcısı olarak başlamış, 1996 yılında Mali İşler Uzmanı olarak atanmıştır. 1998-2000 yılları arasında İnsan Kaynakları ve Fon Yönetimi Uzmanı olarak görev yapmıştır. 2000-2003 yılları arasında Efes Sınai Satış ve Pazarlama Direktörü olarak görev alan Aksoy, Ocak 2003'te Efes Bira Grubu Ticaret ve İhracat Direktörü olmuştur. 2006 yılında Satınalma ve Lojistik Direktörü olarak Grup'taki kariyerine devam eden Aksoy, Haziran 2008'den 1 Kasım 2011 tarihine dek Efes Bira Grubu Tedarik Zinciri Direktörü olarak görev yapmıştır. Kasım 2011 itibarıyla atandığı Efes Türkiye Genel Müdürlüğü görevini 1 Ocak 2017 tarihine kadar sürdürmüştür.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Talip Altuğ Aksoy, Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmaya devam etmektedir.



**Salih Metin Ecevit**  
Yönetim Kurulu Üyesi

Metin Ecevit, 1967 yılında Siyasal Bilgiler Fakültesi'ni bitirdikten sonra 1976 yılında ABD Syracuse Üniversitesi'nden ekonomi alanında yüksek lisans derecesi almıştır. 1967-1980 tarihleri arasında Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanı ve Gelirler Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 1980'den itibaren çalışmakta olduğu Anadolu Grubu'nun otomotiv şirketlerinde Genel Müdür, Murahhas Aza ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır. 2006 yılında Otomotiv Grubu Başkaniyken Grubun yaş yönetmeliği gereği emekli olmuştur. 1992-2004 yılları arasında İthal Otomobilleri Türkiye Mümessilleri Derneği'nde Yönetim Kurulu Üyesi ve Yönetim Kurulu Başkanlığı yapmıştır.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Halen Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir.



**Rasih Engin Akçakoca**  
Yönetim Kurulu Üyesi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde işletme üzerine lisans eğitimini tamamlayan R. Engin Akçakoca, kariyerine 1974'te bankacılık sektöründe başlamış 1986-1991 yılları arasında Koç-Amerikan Bankası Genel Müdür Yardımcılığı, 1991-2000 yılları arasında ise Koçbank A.Ş. Genel Müdürlüğü görevlerini üstlenmiştir. Akçakoca, 2001'de Bakanlar Kurulu kararıyla geniş bir bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programından sorumlu olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Başkanlığına getirilmiştir. Akçakoca 2004 yılından beri danışmanlık yapmaktadır.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Rasih Engin Akçakoca halen Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir. Ayrıca, MNT Sağlık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.'de Yönetim Kurulu üyesidir.



**Recep Yılmaz Argüden**  
**Yönetim Kurulu Üyesi**

Dr. Yılmaz Argüden, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla ile dünyada en iyi tanınan Türk yönetim danışmanlığı şirketi, ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir. Strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri vermektedir. UN Global Compact imzalayan ilk Türk şirketi olan ARGE, Avrupa Parlamentosunda kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiş ve B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Bilgi Ortağı seçilmiştir.

Rothschild yatırım bankasının Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığının yanı sıra kariyeri boyunca çeşitli ülkelerde 60'ı aşkın şirketin yönetim kurullarında görev almıştır. Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Koç Üniversitesi'nde ve Harp Akademilerinde strateji dersi vererek, kitapları ve köşe yazılarıyla paylaşmaktadır. Yönetim Kurulları ve Yönetişim konusundaki çalışmalarıyla dünyada tanınan, kitapları ve makaleleri birçok dilde yayınlanan Dr. Argüden, IFC Kurumsal Yönetişim Grubu Danışma Kurulu üyeliği ve Business at OECD (BIAC) Yönetişim Komitesi Başkan Yardımcılığı gibi uluslararası görevler üstlenmiştir.

Kar amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin kuruluşuna öncülük yapmıştır. Ulusal Ağlar Dünya Başkanı seçilerek dünyanın en yaygın sürdürülebilirlik platformu olan UN Global Compact Yönetim Kurulu'nda görev almıştır. KalDer Başkanlığı sırasında Ulusal Kalite Hareketini başlatmıştır. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Özel Sektör Gönüllüler Derneği, BÜMED, TESEV, Türk-Amerikan ve Türk-Kanada İş Konseyleri gibi birçok sivil toplum kuruluşunun kuruculuğunu ve/veya liderliğini üstlenmiştir.

Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Dr. Argüden, yaşam kalitesini yükseltme çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasında seçilmiştir.

**Şirket Dışında Yürüttüğü Görevler**

Dr. Argüden halen Anadolu Grubu şirketlerinde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir. Ayrıca, Akis Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'de bağımsız Yönetim Kurulu üyesidir.



**Ömer Özgür Tort**  
**Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür**

Ö. Özgür Tort Migros'ta çalışmaya 1996 yılında İş Geliştirme departmanında başlamış ve sırasıyla Proje Yönetimi, Yurtdışı Yatırımlar Koordinasyon ve CRM alanlarında yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2002-2006 yılları arasında Migros'un Rusya Federasyonu'ndaki iştirakinde Satış Operasyonları ve Pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmıştır. 2006 yılında Migros Grubu'nda İnsan Kaynakları'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almıştır. Perakende yönetiminin tüm boyutlarında uzmanlaştığı kariyerinde, 2008 yılında Migros Grubu Genel Müdürü olmuştur.

Özgür Tort perakende sektörünün ve marka üreticilerinin dünyadaki en büyük birliği olan Consumer Goods Forum'un 2013 yılı itibarı ile Yönetim Kurulunda yer almış, 2017 yılında Perakende Başkan Yardımcısı olmuştur. Tort, 2019 yılında ise Consumer Goods Forum'un Dünya Perakende Başkanı seçilmiştir. Lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamladıktan sonra yüksek lisans eğitimi için A.B.D.'ye gitmiştir. Missouri Üniversitesi Mühendislik Yönetimi yüksek lisans derecesine sahiptir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

Ağustos 2008'den bu yana Migros Genel Müdürlüğü görevini yürütmekte olan Özgür Tort, aynı zamanda Migros Yönetim Kurulu üyesidir.

**Şirket dışında yürüttüğü görevler**

Ömer Özgür Tort, Migros Ticaret A.Ş.'nin bağlı ortaklıklarından Sanal Merkez Ticaret A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Consumer Goods Forum'un Dünya Perakende Başkanlığının dışında ayrıca Gıda Perakendecileri Derneği (GDP) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF) Yönetim Kurulu üyesidir.



**İzzet Karaca**  
**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi**

1954 yılında doğan İzzet Karaca, Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 1977 yılında mezun olmuştur. Çalışma hayatına 1977 yılında Koç Araştırma ve Geliştirme Merkezi'nde başlayan Karaca, 1985 yılına kadar Endüstri Mühendisliği ve Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. 1985- 1988 yılları arasında Ford Otosan'da Sistem ve Organizasyon Direktörü olarak görev yapan İzzet Karaca, 1988 yılından itibaren Unilever'de Almanya, Türkiye ve Baltık Ülkelerinde olmak üzere İç Denetim Grup Müdürlüğü, Lojistik Müdürlüğü, Ticari Direktörlük, Genel Müdürlük gibi çeşitli görevlerde bulunmuştur.

İzzet Karaca ayrıca, 2011-2013 yılları arasında Uluslararası Yatırımcılar Derneği Başkanlığı görevini de yürütmüştür. Karaca, Unilever Türkiye ve Unilever Kuzey Afrika, Orta Doğu, Rusya, Ukrayna ve Beyaz Rusya bölgesi İcra Kurulu Başkanlığı görevleri ile Unilever CEO Forumu üyeliğini yürüttükten sonra 31 Aralık 2013 tarihinde emekliye ayrılmıştır.

2015 yılında "Yeni CEO... Sensesin" adlı ilk kitabını yayımlamıştır.

İzzet Karaca, SPK Kurumsal Yönetim İkelerine göre bağımsız yönetim kurulu üyesi niteliğini taşımaktadır. Migros Ticaret A.Ş. ve/veya ilişkili tarafları ile herhangi bir şekilde bir ilişkisi bulunmamaktadır.





#### Hüseyin Faik Açıkalin Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1987 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olduktan sonra iş yaşamı ve bankacılık kariyerine, Interbank'ta Uzman Yardımcısı olarak başlamıştır. 1992 ve 1998 yılları arasında Interbank, Marmarabank, Kentbank, Finansbank ve Demirbank'ta müfettişlik, müşteri ilişkileri yönetmenliği, şube müdürlüğü ve pazarlama müdürlüğü gibi çeşitli görevler üstlenmiştir. 1998 yılı Mayıs ayında Dışbank'ta (daha sonra uluslararası finans grubu Fortis tarafından bankanın satın alınması ile Fortis'te) Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başlayan Açıkalin, kısa bir süre sonra Yönetim Kurulu ve iş kolları arasında koordinasyon ve iletişimde sorumlu üst düzey yönetici olarak atanmıştır. Aynı zamanda Kredi Komitesi üyesi olarak da görev yapmaya başlayan Açıkalin, 1999 yılı Haziran ayında banka bünyesinde Genel Müdür Vekilliği ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenmiştir. 2000 yılı Aralık ayında Genel Müdür ve Murahhas Üye olarak görevlendirilen Açıkalin, Dışbank'ın Fortis Grubu tarafından satın alınmasının ardından Fortisbank Genel Müdürü olarak görevine devam etmiştir. Bu süreçte Fortis'in uluslararası yönetiminde de görev yapmaya başlamıştır.

Ekim 2007'de Fortisbank'taki görevinden ayrılarak Doğan Gazetecilik CEO'su olarak göreve başlayan Açıkalin, Nisan 2009'da Yapı Kredi Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı olarak atanmıştır. Mayıs 2009'dan Aralık 2017'ye kadar Yapı Kredi CEO'su olarak görev yapan Açıkalin, 2010 yılında mevcut görevine ek olarak Koç Finansal Hizmetler'de Murahhas Üye ve İcra Başkanı olarak görevlendirilmiştir. 2011 yılı Ağustos tarihi itibarıyla mevcut görevlerine ilaveten Koç Holding A.Ş. Bankacılık ve Sigorta Grubu Başkanlığı görevine getirilen Açıkalin, ayrıca Yapı Kredi Yatırım, Yapı Kredi Leasing, Yapı Kredi Faktoring, Yapı Kredi Bank Nederland NV, Yapı Kredi Bank Azerbaycan, Yapı Kredi Bank Malta, Yapı Kredi Bank Moskova, Yapı Kredi Koray Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Koç Finansman'da Yönetim Kurulu Başkanı, Banque de Commerce et de Placements S.A.'da ve Allianz Yaşam ve Emeklilik'te Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Türkiye Bankalar Birliği'nde Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almıştır.

Hüseyin Faik Açıkalin, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine göre bağımsız üye niteliğini taşımaktadır. Migros Ticaret A.Ş. ve/veya ilişkili tarafları ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.



#### Şevki Acuner Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Şevki Acuner Boğaziçi Üniversitesi İş İdaresi bölümünden 1976'da mezun olduktan sonra öğrenimine Stockholm Üniversitesi'nde Graduate Diploma ve daha sonra da Montreal Concordia Üniversitesi'nde işletme alanında Yüksek Lisans Diploması (MBA) olarak devam etmiştir. Bankacılık hayatına Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda başlayan Acuner, daha sonra Kanada'da Bank of Montreal'de, ve bunu takiben Royal Bank of Canada'da değişik ülkelerde görev yaptıktan sonra 1996 yılından beri de European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) de çeşitli görevleri icra etmektedir. 2009 yılında EBRD'nin Türkiye'ye açılışında kilit rol oynayan Acuner, 2013 yılına kadar EBRD'nin Türkiye'den sorumlu Direktör Vekili olarak İstanbul'da görev almış ve 2013 yılından itibaren de EBRD'nin Ukrayna'dan sorumlu Direktörü olarak Kiev'de görev yapmaktadır. Acuner EBRD'nin birçok öz sermaye yatırımında bankanın temsilcisi olarak yönetim kurulu üyeliği görevlerini de icra etmiştir.

Londra'daki iş hayatı boyunca uzun yıllar Birleşik Krallık Türk Bankacılar Birliği (TBA) başkanlığını yürüten Acuner, İstanbul'daki görevinde ise EBRD'nin ülkemizdeki büyümesine önder olmuştur. Acuner Ukrayna'da ülkenin ekonomik değişiminin önde gelen destekleyicisi ve iş ve finans dünyasının liderleri arasında yer almaktadır. Bu ülkenin Business Ombudsman Konseyi Yönetim Kurulu Başkanı, kamu şirketlerine yönetim kurulu üyesi ve CEO atamalarından sorumlu Nomination Committee Başkanı ve American Chamber of Commerce Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği görevleri yerine getirdiği birçok sorumlulukların arasında bulunmaktadır.

Şevki Acuner, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine göre bağımsız üye niteliğini taşımaktadır. Migros Ticaret A.Ş. ve/veya ilişkili tarafları ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.



#### Tom Heidman Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

1959 yılında Amsterdam Hollanda'da doğan Tom Heidman, Erasmus University Rotterdam'da İşletme ve Ekonomi eğitimi almıştır. Delft University of Technology'de İşletme Master'ını tamamladıktan sonra, iş hayatına 1987 yılında Hollanda'nın en büyük süpermarket zincirlerinden Albert Heijn'da başlamıştır. 1990 yılında çalışmaya başladığı Gall & Gall şirketinde 1994-1997 yılları arasında Genel Müdür olarak çalışan Tom Heidman, 1997-2002 yılları arasında Albert Heijn'da çeşitli kademelerde görev almıştır.

2002 yılında Retail Network şirketinde CEO olarak görev almaya başlayan Heidman, 2006 yılında Logo International şirketinde CEO görevine getirilmiştir. 2009-2012 yılları arasında Schuitema B.V şirketinde CEO görevini yürüten Heidman, Şubat 2015 - Ağustos 2015 arasında Vion N.V. şirketinde CEO olarak görev almıştır.

Tom Heidman, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine göre bağımsız üye niteliğini taşımaktadır. Migros Ticaret A.Ş. ve/veya ilişkili tarafları ile herhangi bir şekilde bir ilişkisi bulunmamaktadır.

# YÖNETİM KURULU RAPORU VE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

# YÖNETİM KURULU RAPORU

## Yönetim Kurulu Üyeleri

Tuncay Özilhan	Yönetim Kurulu Başkanı
Kamilhan Süleyman Yazıcı	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Nikolaos Stathopoulos	Yönetim Kurulu Üyesi
Talip Altuğ Aksoy	Yönetim Kurulu Üyesi
Salih Metin Ecevit	Yönetim Kurulu Üyesi
Rasih Engin Akçakoca	Yönetim Kurulu Üyesi
Recep Yılmaz Argüden	Yönetim Kurulu Üyesi
Ömer Özgür Tort	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür
İzzet Karaca	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hüseyin Faik Açıkalın	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Şevki Acuner	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Tom Heidman	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

## Yönetim Kurulu

Şirketimizin 16 Mayıs 2019 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısında,

- Tuncay Özilhan, Kamilhan Süleyman Yazıcı, Nikolaos Stathopoulos, Talip Altuğ Aksoy, Salih Metin Ecevit, Rasih Engin Akçakoca, Recep Yılmaz Argüden, Ömer Özgür Tort Yönetim Kurulu Üyesi olarak,
- İzzet Karaca, Hüseyin Faik Açıkalın, Şevki Acuner ve Tom Heidman ise Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak

Şirketin 2019 yılı hesaplarının görüşüleceği Genel Kurul Toplantısına kadar 1 yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmişlerdir.

29 Mayıs 2019 tarihinde alınan Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda Yönetim Kurulu Başkanı olarak Tuncay Özilhan'ın, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak da Kamilhan Süleyman Yazıcı'nın seçilmelerine karar verilmiştir.

Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu ve ana sözleşme ile genel kurula verilen yetkiler dışında kalan tüm işler hakkında karar almaya yetkilidir.

Ana sözleşmenin 17. maddesine göre, Yönetim Kurulu Üyeleri seçildikleri genel kurulda daha kısa bir süre tespit edilmemişse en çok üç yıl için seçilirler. Görev süresi sona eren Yönetim Kurulu üyesi yeniden seçilebilir. Genel Kurul, gündemde ilgili bir maddenin bulunması

veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı halinde ve lüzum görürse Yönetim Kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.

SPK tebliğlerine ve Türk Ticaret Kanununa uyum kapsamında Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Teşhisi Komitesi oluşturulmuştur. Migros'ta Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi'nin görevleri ise Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yerine getirilmektedir.

### Üst Yönetim

Şirket Üst Yönetimi, ana sözleşmeye göre Yönetim Kurulu tarafından seçilerek göreve atanır.

Şirketimiz üst yönetimi Genel Müdür Ömer Özgür Tort ile Genel Müdür Yardımcıları Ahmet Fuat Yanar (Perakende Operasyonları), Ferit Cem Doğan (Mali İşler), Olcay Yılmaz Nomak (İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri ve Eğitim), Cem Lütü Rodoslu (Pazarlama ve Yurtdışı Operasyonları), Hakan Şevki Tuncer (Yatırım Geliştirme), Tarık Karlıdağ (İnşaat), Mustafa Murat Bartın (Büyük Mağazacılık, Toptan ve e-Ticaret), Bülent Kuntay (Dağıtım Merkezleri ve Lojistik) ve Kerim Tatlıcı (Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme)'dan oluşmaktadır.

1 Ocak 2019-31 Ocak 2019 tarihleri arasında Mali İşlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini Erkin Yılmaz, İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri ve Eğitimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini ise Demir Aytaç yürütmüş olup, 31 Ocak 2019 tarihi itibarıyla her iki Genel Müdür Yardımcısı da emekli olmuşlardır.

Şirketimiz Yönetim Kurulu üyesi ve Genel Müdürü Ömer Özgür Tort Migros'un

100% bağlı ortaklığı Sanal Merkez T.A.Ş.'de Yönetim Kurulu Başkanı, Migros Genel Müdür Yardımcıları Ahmet Fuat Yanar, Tarık Karlıdağ, Mustafa Murat Bartın, Hakan Şevki Tuncer ve Ferit Cem Doğan ise Sanal Merkez T.A.Ş.'de Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Mustafa Murat Bartın ve Ferit Cem Doğan ayrıca Şirketin %25 iştiraki Paket Lojistik ve Teknoloji A.Ş.'de Yönetim Kurulu üyesi olarak görev almaktadır.

### Bağımsız Denetim

SPK tarafından yayınlanan Sermaye Piyasası'nda Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22) ile Türk Ticaret Kanunu gereği ve Denetimden Sorumlu Komite'nin de önerisi doğrultusunda, Yönetim Kurulu'nun 29.03.2019 tarihli toplantısında 2019 yılı hesap dönemi için uygun bulunan "DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş."nin sermaye piyasası mevzuatı ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri çerçevesinde Şirketin bağımsız denetçisi olarak seçilmesine karar verilmiş ve bu karar 16 Mayıs 2019 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda kabul edilmiştir.

### Ana Sözleşme Değişikliği

Şirketimizin 19.04.2019 tarihli özel durum açıklamasında belirtildiği üzere, 19.04.2019 tarihli Yönetim Kurulu Toplantısında, Şirket esas sözleşmesinin "Amaç ve Konu" başlıklı 3. maddesinin tadil edilmesine karar verilmiştir.

Esas Sözleşme değişiklikleri için Sermaye Piyasası Kurulu ile T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'ndan gerekli izinler alınmıştır. Söz konusu ana sözleşme değişiklikleri 16 Mayıs 2019 tarihindeki Olağan Genel Kurul Toplantısında onaylanmış ve ana sözleşme değişikliği 23 Mayıs 2019 tarihinde Ticaret Sicil'de tescil edilmiştir.

Şirket'in güncel Ana Sözleşmesi kurumsal web sitesinde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) Yatırımcı İlişkileri sayfasında ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yer almaktadır.

### Yıl İçinde Ödenmiş Sermayedeki Değişiklikler

Şirketimizin 181.054.233 TL olan ödenmiş sermayesinde yıl içinde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Şirketimiz ortaklarından Moonlight Capital S.A. ve Kenan Investments S.A.'nın 29 Kasım 2019 tarihli özel



durum açıklamalarında belirtildiği üzere; Moonlight Capital S.A. ve Kenan Investments S.A.'nın sahibi oldukları sırasıyla 14.371.000 TL ve 5.629.000 TL (toplam 20.000.000 TL) nominal değerli Migros paylarının satışı, bedeli

nakden ödenmek üzere beher pay bedeli 22,50 TL satış fiyatı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işlem sonrasında, Moonlight Capital S.A.'nın Migros'ta herhangi bir payı kalmamış olup, Kenan Investments S.A.'nın

Migros'taki sermaye payı yaklaşık %11,77 olmuştur. Dolayısıyla BC Partners'ın iştiraklerinin yönettiği fonların da Şirket'teki toplam payı yaklaşık %11,77 olmuştur.

### Sermaye Yapısı

31 Aralık 2019 itibarıyla Şirketin sermaye yapısı şu şekildedir:

Migros Ticaret A.Ş. Sermaye Yapısı		
Adı	Pay Tutarı (TL)	Pay Oranı (%)
MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.	89.046.058	49,18
Kenan Investments S.A.	21.308.336	11,77
Migros Ticaret A.Ş. *	2.962.116	1,64
Diğer	67.737.723	37,41
<b>Toplam</b>	<b>181.054.233</b>	<b>100,00</b>

\* Şirket, birleşme nedeniyle ilgili SPK tebliğleri gereğince kendi hisselerini satın aldı.

### Migros'un Sektördeki Yeri ve 2019 Yılı Yatırımları

Gıda ve ihtiyaç sektöründe faaliyet gösteren Migros Ticaret A.Ş., her türlü gıda ve tüketim mallarının perakende ve perakende tüketimine yönelik toptan satışını yapmaktadır. Ayrıca Şirket, yurt içinde ve bağlı ortaklıkları vasıtasıyla yurt dışında alışveriş merkezi işletmeciliği faaliyetlerini de sürdürmektedir.

Şirket, 2019 yıl sonu itibarıyla;

- Yurt içinde 81 ilde 667 M, 389 MM, 138 MMM, 824 Migros Jet, 58 Macrocenter, 56 hipermarket ve 21 Toptan mağazası,
- Yurt dışında ise iştirakleri vasıtasıyla Kuzey Makedonya'da 29 Ramstore ve Kazakistan'da 16 Ramstore

olmak üzere toplam 2.198 mağazaya ulaşmıştır.

Migros 2019 yılında, yurt içinde 81 Migros (50 M, 27 MM ve 4 MMM), 46 Migros Jet, 6 Macrocenter ve 1 Toptan mağazası açmıştır. Yurt dışında ise, 3 Ramstore mağazası açılmıştır. Böylelikle, 2019 yılı içinde toplam 137 yeni yatırım hizmete girmiştir.

Yıl içerisinde açılan 4 yeni dağıtım merkezi ile birlikte, meyve sebze ve et dağıtım merkezleri de dâhil, Migros'un 2019 yıl sonu itibarıyla dağıtım merkezi sayısı 28'e ulaşmıştır.

#### e-Ticaret Alanında Yapılan Yatırımlar

Şirketimiz, geleceğin perakendecilik anlayışında e-ticaretin büyük önem taşıyacağını bilinciyle, e-ticaret alanındaki mevcut yatırımlarını farklı yeni uygulamalarla çeşitlendirmektedir.

Şirketimizin Sanal Market, Macroonline ve Tazedirekt online operasyonlarına ek olarak, 2019 yılında yeni online uygulaması Migros Hemen hizmete açılmış ve ayrıca Trendyol ile yapılan işbirliğiyle de Migros'un online operasyonlarının hizmet alanı genişletilmiştir.

Migros, "30 dakikada ürün teslimatı" konsepti ile 3 büyük şehirde (İstanbul, Ankara ve İzmir) hizmet veren Migros Hemen ile müşterilerinin ihtiyaç duydukları ürünleri sadece 30 dakika içerisinde kapılarına teslim etmektedir.

Migros, Trendyol ile yaptığı iş birliğiyle elektronik ticarete hizmet verdiği il sayısını 81 ile çıkarmıştır.

#### Paket Lojistik'e Yatırım Yapılması

01.11.2019 tarihli KAP açıklamasında duyurulduğu üzere; Şirketimizin büyüyen Sanal Market lojistik operasyonlarının daha verimli ve etkin yönetilmesi kapsamında;

Sanal Market operasyonlarına lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerden biri olan Paket Lojistik ve Teknoloji Anonim Şirketi'ne ("Paket Lojistik") yatırım yapılmasına ve bu suretle Paket Lojistik'in yapacağı primli sermaye artışına katılarak Paket Lojistik'in sermayesinin %25'ine iştirak edilmesine karar verilmiştir.

Bu stratejik yatırımla, iştirak bedeli olarak ödenen 3.250.000 TL'nin Paket Lojistik'in operasyonlarının genişletilmesi ve verimli hale getirilmesinde kullanılması planlanmaktadır.

#### Euro Borçluluğunun Azaltılması

Şirketimizin bilanço riskinin azaltılması hedeflenmektedir. Şirket bu amaçla yıl içinde gayrimenkul satışları gerçekleştirmiştir. Şirketin yıl içinde operasyonlarından yarattığı nakit ve gayrimenkul satışlarından elden edilen kaynaklar Euro borçluluğunun azaltılmasında kullanılmıştır. Şirketin 2018 yılı sonunda toplam 611 milyon

olan brüt Euro borcu, 2019 yılı sonunda brüt 430 milyon Euro'ya düşürülmüştür. Bu suretle, 2019 yılında Euro borçluluk 2018 yılına göre yaklaşık %30 azalmıştır.

#### Özel Sektör Tahvil İhracı

Şirketin Temmuz 2018 tarihinden başlayarak farklı tarihlerde yurtiçinde nitelikli yatırımcılara satış yöntemiyle ihraç ettiği, TL bazlı değişken faizli borçlanma araçları (özel sektör tahvilleri) bulunmaktadır. 2019 yılında Şubat ve Aralık aylarında iki kez tahvil ihracı gerçekleştirilmiştir.

#### Tahvil İhracı - Şubat 2019

200.000.000.-TL nominal değerli ve TRSMGTI22115 ISIN kodlu değişken faizli tahvilin satışı 25 Şubat 2019 tarihinde tamamlanmıştır. Söz konusu tahvil 2 yıl vadeli (728 gün) olup vade başlangıç tarihi 27 Şubat 2019'dur.

#### Tahvil İhracı - Aralık 2019

200.000.000.-TL nominal değerli ve TRSMGTIA2118 ISIN kodlu değişken faizli tahvilin satışı 19 Aralık 2019 tarihinde tamamlanmıştır. Söz konusu tahvil 2 yıl vadeli (728 gün) olup vade başlangıç tarihi 23 Aralık 2019'dur.

Şirketin ihraç ettiği özel sektör tahvillerine ilişkin detaylar 29 Şubat 2020 tarihi itibarıyla şu şekildedir:

ISIN Kodu	İhraç Tutarı (TL)	İhraç Tarihi	Vadesi	Vade (Gün Sayısı)	Kupon Sayısı	Ödenen Kupon Sayısı
TRSMGTI72011	75.000.000	19.07.2018	16.07.2020	728	8	6/8
TRSMGTI72110	75.000.000	19.07.2018	14.07.2021	1.091	12	6/12
TRSMGTIE2015	46.000.000	24.10.2018	21.10.2020	728	8	5/8
TRSMGTI22115	200.000.000	27.02.2019	24.02.2021	728	8	4/8
TRSMGTIA2118	200.000.000	23.12.2019	20.12.2021	728	8	0/8

31 Aralık 2019 itibarıyla Şirketin ihraç ettiği özel sektör tahvillerinin toplam tutarı 596 milyon TL'dir.

### Finansal Yapıya İlişkin Bilgiler

Migros'un faaliyet sonuçları SPK Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanmıştır. 2019 yılı başından itibaren TFRS 16 muhasebe standartları uygulanmaya başlamıştır.

Migros'un konsolide satışları 2019 yılında %23,9 artarak 23.191 milyon TL'ye ulaşmıştır. Şirketin fiziki büyümesinin yanısıra, sanal market operasyonlarının 2019 yılında bir önceki seneye göre %67 mertebesinde büyümesi de güçlü satış performansına etki eden unsurlardan olmuştur.

Nielsen'e göre Migros, 2019 yılında hem organize FMCC'de (hızlı tüketim ürünleri)

hem de toplam FMCC'de pazar payını 70 baz puan artırmıştır.

VAFÖK 2019 yılında bir önceki yıla göre %25,7 artarak 1.531 milyon TL'ye (TFRS 16 ile 2.236 milyon TL) ulaşmıştır. Böylelikle, Şirketin VAFÖK marjı 2019 yılında %6,6 (TFRS 16 etkisi ile %9,6) olarak gerçekleşmiştir. 2019 yılında kira öncesi VAFÖK ise %11,3 marj ile 2.614 milyon TL olmuştur.

Migros'un güçlü operasyonel performansı, Şirket beklentilerinin yıl içerisinde yukarı yönlü revize edilmesini beraberinde getirmiştir. Migros 2019 yılında, yeni mağaza açılışları, satış büyümesi ve VAFÖK hedeflerinin tamamını tutturmuştur.

Güçlü operasyonel performansa rağmen, kur farkı giderleri ve nakit çıkışı yaratmayan TFRS 16 finansal giderleri nedeniyle Şirket 2019 yılında konsolide bazda 492 milyon TL net zarar kaydetmiştir.

Şirketin Euro borçluluğu 2019 yılında %30 mertebesinde azalarak 611 milyon Euro'dan 430 milyon Euro'ya gerilemiştir.

Şirketin aktif toplamının %37'si dönen varlıklar (2018: %41), %63'ü ise duran varlıklar oluşturmaktadır (2018: %59).

Saygılarımızla,

Migros Ticaret A.Ş.

# ÜST YÖNETİM



**Kerim Tatlıcı**  
Genel Müdür Yardımcısı  
(Bilgi Teknolojileri ve İş  
Geliştirme)

**Ahmet Fuat Yanar**  
Genel Müdür  
Yardımcısı (Perakende  
Operasyonları)

**Murat Mustafa  
Bartın**  
Genel Müdür  
Yardımcısı (Büyük  
Mağazacılık,  
Toptan ve  
E-Ticaret)

**Cem Lütfi  
Rodoslu**  
Genel Müdür  
Yardımcısı  
(Pazarlama  
ve Yurtdışı  
Operasyonları)

**Ö. Özgür Tort**  
Yönetim Kurulu Üyesi  
ve Genel Müdür

**Olca Yılmaz  
Nomak**  
Genel Müdür  
Yardımcısı (İnsan  
Kaynakları, Endüstri  
İlişkileri)

**Hakan Şevki  
Tuncer**  
Genel Müdür  
Yardımcısı (Yatırım  
Geliştirme)

**Bülent Kuntay**  
Genel Müdür  
Yardımcısı  
(Dağıtım  
Merkezleri ve  
Lojistik)

**Tarık Karlıdağ**  
Genel Müdür  
Yardımcısı (İnşaat)

**Ferit Cem Doğan**  
Genel Müdür  
Yardımcısı (Mali İşler)

## Ö. Özgür Tort Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

Ö. Özgür Tort Migros'ta çalışmaya 1996 yılında İş Geliştirme Departmanı'nda başlamış ve sırasıyla Proje Yönetimi, Yurtdışı Yatırımlar Koordinasyon ve CRM alanlarında yöneticilik görevleri üstlenmiştir. 2002-2006 yılları arasında Migros'un Rusya Federasyonu'ndaki iştirakinde Satış Operasyonları ve Pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışmıştır. 2006 yılında Migros Grubu'nda İnsan Kaynakları'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almıştır. Perakende yönetiminin tüm boyutlarında uzmanlaştığı kariyerinde, 2008 yılında Migros Grubu

Genel Müdürü olmuştur. 2018 yılı itibarıyla Migros Grubu İcra Başkanı olarak görevine devam etmektedir. Özgür Tort perakende sektörünün ve marka üreticilerinin dünyadaki en büyük birliği olan Consumer Goods Forum'un 2013 yılı itibarıyla Yönetim Kurulunda yer almış, 2017 yılında Perakende Başkan Yardımcısı olmuştur. Tort, 2019 yılında ise Consumer Goods Forum'un Dünya Perakende Başkanı seçilmiştir. Lisans eğitimi İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamladıktan sonra yüksek lisans eğitimi için ABD'ye gitmiştir. Missouri Üniversitesi Mühendislik Yönetimi yüksek lisans derecesine sahiptir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

## Ahmet Fuat Yanar Genel Müdür Yardımcısı (Perakende Operasyonları)

1960 yılında doğan A. Fuat Yanar, lisans eğitimi Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamlamıştır. 1984-1986 yıllarında Turyağ (Henkel)'de görev yapan Yanar, 1986-1987 yıllarında Philip Morris Inc, 1987-1990 yıllarında Tansaş'ta görev yapmıştır. 1990-1997 yıllarında Migros'ta sırası ile Şube Müdürlüğü, Pazarlama Grup Müdürlüğü ve Yatırım Koordinatörlüğü görevlerini üstlenen Yanar, 1997-2008 yılları arasında Yatırım Projeleri Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütmüştür. 2008-2010 yılları arasında Uluslararası Operasyonlar



Genel Müdür Yardımcılığı görevinde bulunmuştur. Yanar 2010 yılında Perakende Operasyonları Genel Müdür Yardımcısı olmuştur. 2018 yılı itibarıyla Perakende Operasyonları İcra Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

#### **Cem Lütfi Rodoslu** **Genel Müdür Yardımcısı (Pazarlama ve Yurtdışı Operasyonları)**

1967 yılında doğan Cem Rodoslu, lisans eğitimini Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi, Ekonomi Bölümü'nde tamamlamıştır. 1991-1994 yılları arasında Önentaş Dardanel A.Ş.'de görev yapan Rodoslu, 1994-1997 yılları arasında Tespo A.Ş.'de sırasıyla Satınalma Yöneticiliği ve Satınalma Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür. 1997-2002 yılları arasında Continent-Carrefour (Promedes)'te görev yapmıştır. 2002-2006 yılları arasında Tansaş'ta Kategori Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı ve İcra Kurulu Üyeliği yapmıştır. 2006'da Migros'a Kategori Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı görevi ile katılan Rodoslu, 23 Aralık 2010'da Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı olmuştur. 2018 yılı itibarıyla Pazarlama ve Yurtdışı Operasyonlar İcra Kurulu Üyesi olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

#### **Hakan Şevki Tuncer** **Genel Müdür Yardımcısı (Yatırım Geliştirme)**

1963 yılında doğan Hakan Şevki Tuncer, lisans eğitimini 9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde tamamlamıştır. Migros'taki kariyerine 1988-1989 yılları arasında Mağaza Müdür Yardımcısı olarak başlayan Tuncer, 1989-1991 yılları arasında Mağaza Müdürlüğü, 1991-1996 yılları arasında Bölge Satış Müdürlüğü, 1997-

2005 yılları arasında Şube Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur. 2005-2007 yılları arasında Ramenka Moskova'da Genel Müdür Yardımcılığı görevinde bulunan Tuncer, 2007-2008 yıllarında da Enka TC Moskova'da Genel Müdür Yardımcılığı görevinde bulunmuştur. 2008-2010 yılları arasında Migros'ta Satış Genel Müdür Yardımcılığı görevinde bulunan Tuncer, 2011-2015 tarihleri arasında Tansaş Operasyonları'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Tuncer Mayıs 2015'ten bu yana Yatırım Geliştirme Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdürmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.

#### **Tarık Karlıdağ** **Genel Müdür Yardımcısı (İnşaat)**

1963 yılında doğan Tarık Karlıdağ lisans eğitimini Yüksek Denizcilik Okulu Makina bölümünde tamamlamıştır. 1984-1990 yılları arasında, D.B. Deniz Nakliyat, Arsay Denizcilik ve Genel Denizcilik şirketlerinde çalışmıştır. Migros'taki iş hayatına 1990 yılında Teknik Servis Şefi olarak başlamış, İnşaat Müdür Yardımcılığı, Teknik Servis Müdürlüğü, İnşaat Müdürlüğü, İnşaat Grup Müdürlüğü ve İnşaat Direktörlüğü görevlerinde bulunmuştur. Karlıdağ, Ocak 2014'ten bu yana İnşaat Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

#### **Murat Mustafa Bartın** **Genel Müdür Yardımcısı (Büyük Mağazacılık, Toptan ve E-Ticaret)**

1974 yılında doğan Mustafa Murat Bartın, lisans eğitimini Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamlamıştır. Profesyonel iş hayatına 1995 yılında Migros Ar-Ge Departmanında Endüstri Mühendisi olarak başlayan Bartın, Metod

Organizasyon ve Planlama Uzmanı, Satış Planlama Sorumlusu, Ar-Ge ve Planlama Proje Şefi, Sanal Merkez T.A.Ş. Pazarlama Müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur. 2000-2009 yılları arasında Hewlett-Packard Türkiye'de sırasıyla E-İş Satış Müdürü, Satış-Öncesi Hizmetler Müdürü, İş Geliştirme Müdürü, Satış Müdürü ve en son olarak da Danışmanlık ve Entegrasyon Ülke Müdürü pozisyonlarında bulunmuştur. 2009-2015 yılları arasında Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme direktörlüğünü yürüten Bartın, Mayıs 2015'te Yurtdışı Operasyonlar, Online ve Toptan Satış Genel Müdür Yardımcısı olmuştur. 2018 yılı itibarıyla Büyük Mağazacılık, Toptan ve E-Ticaret Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

#### **Bülent Kuntay** **Genel Müdür Yardımcısı (Dağıtım Merkezleri ve Lojistik)**

1966 yılında doğan Bülent Kuntay, lisans eğitimini Ege Üniversitesi Gıda Mühendisliği Bölümü'nde tamamlamıştır. Migros'ta çalışma yaşamına 1990 yılında Mağaza Yönetici Adayı olarak başlayan Kuntay, Mağaza Müdür Yardımcısı, Mağaza Müdürü, İzmir İşletme Müdür Yardımcısı, İzmir İşletme Müdürü, Lojistik ve Tedarik Direktörü (Rusya), Dağıtım Merkezleri Müdürü, Dağıtım Merkezleri Grup Müdürü, Dağıtım Merkezleri ve Lojistik Grup Müdürü görevlerinde bulunmuştur. 2013 yılında Dağıtım Merkezleri ve Lojistik Direktörü olarak atanmıştır. Ocak 2019'dan bu yana Dağıtım Merkezleri ve Lojistik Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

**Kerim Tatlıcı**  
**Genel Müdür Yardımcısı (Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme)**

1969 yılında doğan Kerim Tatlıcı, lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesi Matematik Mühendisliği Bölümünde tamamlamış, Koç Üniversitesi'nde MBA yapmıştır. Profesyonel iş yaşamına 1993 yılında Migros'ta Mağaza Otomasyon Müdür Yardımcısı olarak başlamıştır. 1999-2002 yılları arasında Merkez Otomasyon Müdürlüğü, 2002-2005 yılları arasında Yazılım Geliştirme ve Uygulama Müdürlüğü, 2005-2011 yılları arasında Bilgi Teknolojileri Müdürlüğü, 2011-2014 yılları arasında Bilgi Teknolojileri Grup Müdürlüğü görevini üstlenmiştir. 2014 yılında Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme Direktörü olarak atanan Tatlıcı; Ocak 2019'dan bu yana Bilgi Teknolojileri ve İş Geliştirme Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Evli ve 2 çocuk babasıdır.

**Olcay Yılmaz Nomak**  
**Genel Müdür Yardımcısı (İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri)**

1975 yılında doğan Olcay Yılmaz Nomak, lisans eğitimini 1996 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünde tamamlamıştır. İş yaşamına 1996 yılında Eczacıbaşı Karo Seramik'te Üretim Planlama Uzmanı olarak başlayan Yılmaz, Migros kariyerine 1998 Yılı'nda Ar-Ge ve Planlama Departmanı'nda Endüstri Mühendisi olarak başlamıştır. 2001-2005 yılları arasında Proje Yönetim Müdürlüğü'nde Proje Grup Sorumlusu ve Grup Şefi olarak çalışmıştır. 2005 yılında İnsan Kaynakları Planlama ve Sistem Geliştirme Müdürü olarak atanmıştır. 2010-2018 yılları arasında sırasıyla İnsan Kaynakları Planlama ve Seçme Yerleştirme Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Grup Müdürlüğü ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevlerini üstlenmiştir. Şubat 2019 itibarıyla İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

**Ferit Cem Doğan**  
**Genel Müdür Yardımcısı (Mali İşler)**

1969 yılında doğan Ferit Cem Doğan, lisans eğitimini 1991 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümünde tamamlamıştır. Oslo Üniversitesi Ekonomi Fakültesi'ndeki yüksek lisans çalışmalarından sonra iş yaşamına 1995 yılında Philip Morris Şirketinin Zürih, İsviçre ofisinde uluslararası iç denetçi olarak başlamıştır. 2001-2006 yılları arasında Kraft Foods'da sırasıyla İç denetim ve Projeler Müdürü (Londra), Finansal Kontrolör (Dubai) ve Finans Müdürü (Bremen) olarak çalışmıştır. 2006-2008 yılları arasında Emaar Properties Gayrimenkul Geliştirme A.Ş.'de Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlenmiştir. 2009-2018 yılları arasında Migros Ticaret A.Ş.'de Finans Direktörü olarak görev yapan Doğan, Şubat 2019 itibarıyla Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir. Evli ve 2 çocuk babasıdır.

# KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

## Migros Ticaret A.Ş. ("Migros", "Şirket", "Şirketimiz")

Adres	Atatürk Mah. Turgut Özal Bulvarı No:7 34758 Ataşehir / İstanbul
Ticaret Sicil No	659896
Mersis No	0622052951300016
Telefon	0216 579 30 00
Müşteri Hizmetleri Hattı	444 10 44

Şirketimiz, kurumsal yönetim derecelendirme notunun yenilenmesi amacıyla, Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uygun olarak derecelendirme yapmak üzere faaliyet izni bulunan

«SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.» ile, 17 Ekim 2019 tarihinde 2 («iki») derecelendirme dönemini kapsayacak yeni bir sözleşme imzalamıştır.

Şirketimizin 28.12.2018 tarihinde 9,58 (95,81) olarak belirlenmiş olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu, SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından 27.12.2019 tarihinde yayınlanan raporda, yıl içinde Migros tarafından yapılan iyileştirmeler dikkate alınarak, 9,60 (95,98) olarak yukarı yönlü güncellenmiştir.

Şirketimizin Kurumsal Yönetim Derecelendirme notunun alt başlıklar itibarıyla dağılımı aşağıdaki şekildedir.

Ana Başlıklar	Ağırlık	Alınan Not (%)
Pay Sahipleri	%25	95,83
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	%25	98,38
Menfaat Sahipleri	%15	99,51
Yönetim Kurulu	%35	92,85
Ortalama	%100	95,98

Borsa İstanbul (BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan Migros, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne endeksin hesaplanmaya başladığı ilk günden itibaren dahil edilmiştir. Migros, altı yıl üst üste bu endekste yer almaktadır.

Migros, CDP'ye (Carbon Disclosure Project - Karbon Saydamlık Projesi) iklim değişikliğiyle mücadele planını raporlamaktadır ve son yaptığı raporlama neticesinde A- notuna sahiptir.

## BÖLÜM I- KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM BEYANI

Migros, Sermaye Piyasası mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu ve ilgili düzenlemeler uyarınca belirlenen Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmasına büyük önem vermektedir. Migros, bu ilkelerin uygulanmasının Şirketimize, pay sahiplerine ve nihayetinde ülkemize getireceği faydaların bilincindedir. Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (II -17.1) belirtilen Kurumsal Yönetim İlkelerine uymak ve bu hususta örnek bir şirket olabilmek için uygulamalarımız sürekli gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirilmeler yapılmaktadır.

Şirketimiz, Kurumsal Yönetim'in ana prensipleri olan;

- a) Adillik
- b) Şeffaflık
- c) Sorumluluk
- d) Hesap Verebilirlik

ilkelerini benimsemiştir. Şirketimizde kurumsal yönetim çalışmalarının takip edilmesi ve Yatırımcı İlişkileri Departmanı'nın faaliyetlerinin gözetilmesi için, ilk kez 2007 yılında Yönetim Kurulu bünyesinde Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturulmuştur. Diğer taraftan, Sermaye Piyasası mevzuatı gereğince Kurumsal Yönetim Komitesi'nin kurulması ve komite başkanının da bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilmesi zorunludur.

Hüseyin Faik Açıklın, Kamilhan Süleyman Yazıcı, Recep Yılmaz Argüden, Mehmet Hurşit Zorlu ve Affan Nomak 29.05.2019 tarihinde alınan Yönetim Kurulu kararıyla Kurumsal Yönetim Komitesi üyeliğine seçilmiştir. Komite başkanlığı görevini bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Hüseyin Faik Açıklın üstlenmektedir.

Pay sahiplerimizin Şirketimiz hakkında bilgi sahibi olması için kurumsal web sitemiz ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) sürekli güncellenmektedir. Ayrıca her formatımız için ayrı bir web sayfası paydaşlarımızın kullanımına sunulmaktadır. Migros Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'na, faaliyet raporunun yanı sıra Şirketimizin kurumsal web sitesindeki Yatırımcı İlişkileri Bölümünden ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda Şirketimizin sayfasından erişilebilmektedir ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)).

2019 yılında kurumsal yönetim ilkelerine uyum için yapılan çalışmalar kapsamında;

Şirket Esas Sözleşmesinin Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu ile

uyumlu son hâli Şirketimizin kurumsal web sitesinde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) yayınlanmaktadır.

Şirket'in yıllık genel kurul toplantı ilanı ile ilgili olarak, Sermaye Piyasası mevzuatında yer alan "genel kurul toplantı ilanı genel kurul toplantı tarihinden asgari üç hafta önceden yapılır" maddesine uyum sağlanarak toplantı ilanı genel kurul toplantısından 3 hafta önce yapılmıştır. Ayrıca genel kurul toplantısına ilişkin Yönetim Kurulu Üyelerinin özgeçmişleri, Yönetim Kurulu'nun kâr dağıtımına ilişkin önerisi ve kâr dağıtım tablosu, kâr dağıtım önerilmemişse gerekçeleri, esas sözleşme değişikliklerine ilişkin eski ve yeni metinleri içeren tadil tasarıları gibi bilgileri içeren bilgilendirme dokümanı da Şirketimizin kurumsal web sitesinde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)), Merkezi Kayıt Kuruluşu'nun Elektronik Genel Kurul Sistemi'nde, KAP'ta ve gerekli diğer mecralarda pay sahiplerimizin bilgilerine sunulmuştur.

Yönetim Kurulumuz tarafından Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatının kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin tebliğlerine uyum amacıyla Riskin Erken Teşhisi Komitesi kurulmuştur. Komite üyeliklerine Tom Heidman, Talip Altuğ Aksoy ve Hüseyin Faik Açıklın'ın seçilmelerine karar verilmiştir. Komite başkanlığına SPK düzenlemelerine uygun olarak bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Tom Heidman'ın seçilmesine karar verilmiştir.



Şirketimiz Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne (TKYD) üyedir.

## BÖLÜM II-PAY SAHİPLERİ

### 2.1 Yatırımcı İlişkileri Bölümü

Şirketimizin Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı olarak oluşturulmuştur. Yatırımcı İlişkileri Departmanı faaliyetlerini sürdürürken Türk Ticaret Kanunu'na, Sermaye Piyasası mevzuatına, düzenleme, tebliğ ve ilkelerine uygun hareket etmektedir. Başta bilgi alma ve inceleme hakkı olmak üzere pay sahipliği haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılmasında etkin rol oynayan Yatırımcı İlişkileri Departmanı'nın Şirketimizdeki başlıca görev ve sorumlulukları aşağıdadır;

- Genel Kurul ile ilgili süreçleri mevzuata ve Şirket esas sözleşmesine uygun şekilde yönetmek,
- Sermaye artırımları ile ilgili süreçleri yönetmek,
- Kâr dağıtımı ile ilgili süreçleri yönetmek,
- Şirket temsili,
- Şirket'i, SPK, Borsa İstanbul, Merkezi Kayıt Kuruluşu ("MKK") ve Takasbank gibi kurumlar nezdinde temsil etmek ve bu kurumlarla irtibatı sağlamak,
- Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin toplantılarına ilişkin kayıtları tutmak,
- Kamuyu Aydınlatma Tebliği (VII-128.6), Özel Durumlar Tebliği (II-15.1) ve diğer ilgili düzenlemeler gereğince gerekli özel durum açıklamalarını Kamuyu Aydınlatma Platformu ("KAP")na göndermek,
- Şirket'in bilgilendirme politikası dâhil kamuyu aydınlatma ile ilgili tüm süreçlerini takip etmek,
- Genel Kurul toplantılarında pay sahiplerinin yararlanabileceği dokümanları hazırlamak ve pay sahiplerinin bu dokümanlara kolayca ulaşmalarını sağlamak,
- Yasal düzenlemeleri ve Sermaye Piyasası mevzuatını takip etmek,
- Şirket'in uyum sağlaması gereken konu ve hususlar ile ilgili olarak üst yönetimi bilgilendirmek,
- Şirket'in 3'er aylık dönemlerde ve yılsonlarında faaliyet raporlarını hazırlamak,
- Kurumsal Yönetim Komitesi ile uyum içinde, kurumsal yönetim konularındaki çalışma ve faaliyetleri koordine etmek,
- Çeyrekssel ve yıllık bazda Şirket bilgilendirme sunum ve bültenlerini hazırlamak,
- Yatırım bankaları/aracı kurum analistlerini, fon yöneticilerini, pay sahiplerini ve diğer paydaşları Şirket Bilgilendirme Politikasında belirlenen esaslar dahilinde Şirket hakkında bilgilendirmek,
- Esas sözleşmeyi güncel mevzuata uygun hâle getirmek için çalışmalar yapmak,
- Yatırımcı görüşmelerine ilişkin bilgileri düzenli ve güncel olarak tutmak,
- Rakipleri ve sektör verilerini takip etmek ve bunlara ilişkin analizleri hazırlamak,
- Pay sahiplerinden gelen soru ve bilgi taleplerini Şirket bilgilendirme politikası çerçevesinde mümkün olduğunca yanıtlamak,
- Pay sahiplerinin fiziki pay senetlerinin kaydedilmesini sağlamak,
- Sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalara destek vermek,
- Şirketin dahil olduğu Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Endeksleri'ne ilişkin gelişmeleri koordine etmek,
- Şirketin özel sektör tahvil ihraçlarına ilişkin süreçleri yönetmek,

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, yürütmekte olduğu faaliyetler hakkında belirli periyotlarda rapor hazırlayarak Yönetim Kurulu'na sunar.

Ayrıca Kurumsal Yönetim Komitesi'ne, her 3 ayda bir Şirket'in kurumsal yönetim uygulamaları ve yatırımcı ilişkileri faaliyetleri hakkında sunum gerçekleştirir.

Şirketimiz ile ilgili bilgi almak isteyen tüm

pay sahiplerimiz, yatirimci@migros.com.tr adresine mail gönderebilir ya da 444 10 44 nolu Müşteri Hizmetleri hattına bilgi taleplerini iletebilirler. Ayrıca diğer tüm iletişim kanalları pay sahiplerimizin kullanımına açıktır.

Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı: Ferit Cem Doğan

E-posta: cemdo@migros.com.tr

Yatırımcı İlişkileri ve Risk Yönetimi Direktörü: Dr. Affan Nomak

E-posta: affann@migros.com.tr

Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3

Lisansı No: 204627

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı

Lisansı No: 700482

Yatırımcı İlişkileri Yöneticisi: Ahmet Hüsamettin Özkök

E-posta: ahmeto@migros.com.tr

Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3

Lisansı No: 209815

Kurumsal Yönetim Derecelendirme Uzmanlığı

Lisansı No: 702068

Yatırımcı İlişkileri Bölüm Sorumlusu: Cansel Yağmurlu

E-posta: cansely@migros.com.tr

Şirket'in 2019 yılı faaliyetleri hakkında genel bilgiler aşağıda sunulmuştur.

- Yıl içinde düzenlenen telekonferans sayısı: 4
- Finansal sonuçlara ilişkin hazırlanan sunum sayısı: 4
- Finansal sonuçlara ilişkin hazırlanan finansal basın bülteni sayısı: 4
- KAP'a gönderilen özel durum açıklaması sayısı: 81
- Alınan Yönetim Kurulu karar sayısı: 33
- Katılım sağlanan yurt içi/yurt dışı konferans ve roadshow sayısı: 12
- Yıl içinde görüşülen analist ve fon yöneticisi sayısı: 200+

## 2.2 Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı Bilgilendirme

Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Şirket hakkında kendilerine ulaşan bilgi taleplerini, pay sahipleri arasında ayırım yapmadan ve olabilecek en hızlı şekilde cevaplamaya gayret eder. Pay sahiplerinin bilgi edinme ve bilgilere aynı anda ve kolayca ulaşabilme hakları göz önünde bulundurularak, Şirketimizle ilgili yapılan açıklamalar Şirketimizin kurumsal web sitesinde de (www.migroskurumsal.com) yayınlanmaktadır.

Ayrıca yılın her çeyreğinde, finansal tablolar açıklandıktan sonra, web sitesinde (www.migroskurumsal.com) paylaşılan bilgilendirme sunumuna ilişkin telekonferanslar düzenlenmiş ve finansal sonuçlarımıza ilişkin sunumda yer alan bilgiler paylaşılmıştır.

Şirketimizin esas sözleşmesinde veya Şirket yönetiminin kararıyla pay sahiplerinin kanunla belirlenen bilgi alma ve inceleme hakkını kaldıran veya sınırlayan herhangi bir hüküm/uygulama bulunmamaktadır.

## Denetim

Şirket'in 29.03.2019 tarihinde yapılan Yönetim Kurulu toplantısında, Denetimden Sorumlu Komite'nin de önerisi doğrultusunda, 2019 yılı hesap dönemi için DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. bağımsız denetim kuruluşu olarak seçilmesine ve kararın Genel Kurul'un onayına sunulmasına karar verilmiştir.

Migros Genel Kurulu 2019 yılı için, Yönetim Kurulu tarafından seçilen "DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş."nin bağımsız denetçi olarak görev yapmasına karar vermiştir.

Migros Yönetim Kurulu, iki kişiden oluşan bir Denetimden Sorumlu Komite kurmuştur. SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) 4.5.3 maddesine göre Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamının bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri arasından seçilmesi şarttır.

Yönetim Kurulumuzun 29.05.2019 tarihli toplantısında Denetimden Sorumlu Komitenin 2 bağımsız üyeden oluşmasına ve üyeliklere İzzet Karaca ve Şevki Acuner'in seçilmelerine karar verilmiştir. Ayrıca komite başkanlığına SPK düzenlemelerine uygun olarak İzzet Karaca'nın seçilmesine karar verilmiştir.

Şirketimizin esas sözleşmesinde özel denetim yapılmasını zorlaştıran herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bununla beraber, Şirket yönetimi özel denetim yapılmasını zorlaştıran işlem yapmaktan kaçınmaktadır. Şirketimizin 16.05.2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda görüşülen bir gündem maddesi esnasında iki hissedar tarafından özel denetçi atanmasına yönelik önerge verilmiş olup, hissedarlar arasında yapılan oylama neticesinde özel denetçi önerisi reddedilmiştir. Bunun haricinde, dönem içinde pay sahiplerinden Şirketimizde özel denetim yapılmasına yönelik bir talep gelmemiştir.

Şirketimizin iç denetim faaliyetleri ise Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nun ilgili bölümlerinde açıklanmıştır.

### 2.3 Genel Kurul Toplantıları

Genel Kurul toplantıları için gündem maddeleri belirlenirken mevzuat gereği görüşülmesi gereken tüm konuların kapsanmasına dikkat edilir. Genel Kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesine ve her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasına özen gösterilir. Genel kurul toplantı ilanı, mevzuat ile

öngörülen süreler içinde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ("KAP"), MKK'nın Elektronik Genel Kurul Sistemi ("e-GKS")'nde, e-Şirket portalında ve kurumsal web sitesinde ilan edilmekte ve tüm pay sahiplerimizin ilanlara kolayca ulaşması sağlanmaktadır. Ayrıca genel kurul toplantısında görüşülecek gündem maddelerine ilişkin detaylı bilgilerin bulunduğu bilgilendirme dokümanı da Şirketimizin kurumsal web sitesinde (www.migroskurumsal.com), e-GKS'de ve e-Şirket portalında yayınlanır.

Genel Kurul toplantıları, Atatürk Mahallesi Turgut Özal Bulvarı No: 7 34758 Ataşehir İstanbul adresindeki Şirket merkezinde ve e-GKS'de aynı anda hem fiziki olarak hem de elektronik ortamda yapılır. Genel Kurul toplantıları tüm menfaat sahiplerinin ve medyanın katılımına açıktır.

Finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve bağımsız denetçi temsilcisi, gerekli bilgilendirmeleri yapabilmek ve olası soruları cevaplandırmak üzere Genel Kurul toplantısında hazır bulunurlar.

Genel Kurul toplantı gündemine, yıl içinde yapılan bağış ve yardımlar ile ilgili ayrı bir madde konular ve pay sahipleri bu konuda bilgilendirilir.

### Yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı

Migros'un 2018 yılı faaliyet ve hesaplarının incelendiği Olağan Genel Kurul Toplantısı, 16.05.2019 tarihinde, saat 14:00'de, katılımın kolaylaşması amacıyla Atatürk Mahallesi Turgut Özal Bulvarı No: 7 34758 Ataşehir İstanbul adresindeki Migros Genel Müdürlük binasında ve e-GKS'de, İstanbul Ticaret

İl Müdürlüğü'nün 15.05.2019 tarih ve E-00044405022 sayılı yazısıyla görevlendirilen Bakanlık Temsilcisi Güner Kaki gözetiminde yapılmıştır.

2018 yılına ait bilanço ve gelir tablosu, Yönetim Kurulu yıllık faaliyet raporu, Esas Sözleşme Tadil Tasarısı, Bağımsız Denetçi raporu ve kâr dağıtımı ile ilgili teklif toplantıya takaddüm eden 3 hafta boyunca Şirket'in merkezinde, kurumsal web sitesinde (www.migroskurumsal.com) ve e-GKS'de pay sahiplerinin incelemelerine hazır bulundurulmuştur.

Hazır bulunanlar listesinin tetkikinden, Şirket'in toplam 181.054.233 TL'lik sermayesine tekabül eden 18.105.423.300 adet hisseden, 136.078.830,772 TL'lik sermayesine tekabül eden 13.607.883.077,2 adet hissenin toplantıda temsil edildiği anlaşılmaktadır.

Genel Kurul toplantı tutanağı ve hazır bulunanlar listesi toplantının hemen akabinde KAP'ta duyurulmuş ve kurumsal web sitesinde (www.migroskurumsal.com) Genel Kurul Bilgileri başlığı altında yayınlanmıştır. Bunun yanı sıra Genel Kurul toplantı tutanağı, 23.05.2019 tarih ve 9839 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan edilmiştir. Pay sahipleri tarafından genel kurul toplantısı öncesinde gündem önerisi verilmemiştir.

Yıl içerisinde yapılan bağış ve yardımların tutarı, Şirket'in Yıllık Olağan Genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Şirket, sosyal yardım amacıyla 2018 yılında Anadolu Eğitim

ve Sosyal Yardım Vakfı, Koç Üniversitesi, Mehmetçik Vakfı vb. kuruluşlara toplam 492.423 TL bağışta bulunmuştur.

Yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, idari sorumluluğu bulunan yöneticiler ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları, 2018 yılında Şirketimiz veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir işlem yapmamış ve/veya Şirketimizin veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapmamış ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmemiştir.

2018 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısında alınan kararlar yerine getirilmiştir.

#### 2.4 Oy Hakları ve Azlık Hakları

Migros'un esas sözleşmesinde belirtildiği üzere, Şirketimizde oy hakkında imtiyaz yoktur. Tüm oylar eşittir. Her pay sahibi, Genel Kurul toplantısında hissesi oranında oy hakkına sahiptir. Karşılıklı iştirak içinde olunan pay sahibi yoktur. Esas sözleşmede belirli grupların Yönetim Kurulu'nda temsil edilmesine ilişkin imtiyaz ve/veya benzeri özel hak yoktur. Yönetim Kurulu'ndaki 12 üyenin 4'ü bağımsız yönetim kurulu üyesidir.

Şirketimizde, pay sahiplerinin oy haklarını kullanmasını zorlaştıran her türlü uygulamadan kaçınılmakta ve ilgili yasal mevzuat ve esas sözleşmedeki düzenlemeler dikkate alınarak Şirket azlık

haklarının kullanılmasına azami özen göstermektedir.

Genel Kurul toplantılarında oy hakkına sahip kişiler bu haklarını bizzat kullanabilecekleri gibi, Şirket'te pay sahibi olan/olmayan birini de vekil olarak atayabilirler. Toplantıya bizzat katılmayacak hissedarlar için hazırlanması gereken vekaletname örneği Şirket merkezinde, kurumsal web sitesinde (www.migroskurumsal.com), KAP'ta, MKK'nın e-GKS portalında ve Genel Kurul toplantısına çağrı ilanı ile birlikte Türkiye Ticaret Sicil Gazetesinde ilan edilmektedir.

Genel Kurul toplantısında gündem maddelerinin oylanmasında toplantıya fiziken katılan pay sahipleri için el kaldırma usulü ile açık oylama yöntemi kullanılmaktadır. Toplantıya elektronik ortamda katılan pay sahipleri için elektronik ortamda oylama yapılır. Oylama sonucunda, fiziki oylar ve elektronik ortamda kullanılan oylar e-GKS'de konsolide edilir.

#### 2.5 Kâr Payı Hakkı

Şirket'in kârına katılım konusunda imtiyaz yoktur. Kâr dağıtımı mevzuatta öngörülen yasal süreler içinde ve Genel Kurul toplantılarını takiben mümkün olan en kısa sürede yapılmakta olup, dağıtım tarihi Genel Kurul tarafından belirlenmektedir.

Kâr payı dağıtımı Migros için ortaklarının menfaati açısından her zaman önem verilen bir husustur. Şirket'in büyüme

stratejileri ve kâr payı dağıtımı arasındaki hassas denge, titizlikle yönetilmektedir.

#### Kâr Dağıtım Politikası

"Şirketimiz uzun vadeli stratejileri, yatırım, finansman planları ve kârlılık durumu da dikkate alınarak, SPK tebliğ ve düzenlemelerine istinaden Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve Genel Kurul'un onayına sunulan tutarda kârı, nakit, bedelsiz pay veya belli oranda nakit ve belli oranda bedelsiz pay vermek suretiyle dağıtılabilir yahut Şirket bünyesinde bırakılabilir.

Genel Kurul'ca kâr dağıtılmasına karar verilmesi hâlinde kâr paylarının ödeme zamanı bizzat Genel Kurul tarafından belirlenebileceği gibi bu konuda Genel Kurul'un Yönetim Kurulu'nu yetkilendirmesi de mümkündür. Her halükârda dağıtım işlemlerine en geç dağıtım kararı verilen Genel Kurul toplantısının yapıldığı hesap dönemi sonu itibarıyla başlanır. Ayrıca dağıtımda Sermaye Piyasası Kanunu ile SPK tebliğlerinde belirlenen sair gerekliliklere de uyulur.

Şirketimizde kârda imtiyazlı pay bulunmadığı gibi, pay sahipleri dışında kâra katılan başkaca kişiler yoktur."

Migros'un 16.05.2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında, Şirket'in, Türk Ticaret Kanunu ve SPK düzenlemelerine göre hazırlanan 2018 yılı konsolide mali tablolarında net dönem zararı bulunduğundan 2018 yılı faaliyet dönemi için kâr dağıtımı yapılmaması Genel Kurul'un onayına sunuldu ve Genel Kurulda bu yönde karar alındı.



## 2.6 Payların Devri

Şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler bulunmamaktadır.

Şirket paylarının devri, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatı hükümleri dairesinde yapılır.

Şirket'in, gerekli şartları yerine getirmek koşuluyla, kendi paylarını iktisap veya rehin olarak kabul etmesi mümkündür.

31 Aralık 2019 itibarıyla Şirketin sermaye yapısı şu şekildedir:

Sermaye Yapısı		
Adı	Pay Tutarı (TL)	Pay Oranı (%)
MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.	89,046,058	49.18
Kenan Investments S.A.	21,308,336	11.77
Migros Ticaret A.Ş.	2,962,116	1.64
Diğer	67,737,723	37.41
<b>Toplam</b>	<b>181,054,233</b>	<b>100.00</b>

## BÖLÜM III-KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 3.1 Kurumsal İnternet Sitesi ve İçeriği

Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki her türlü bilgi ve açıklama güncel olarak kurumsal web sitesinde pay sahiplerinin kullanımına sunulmaktadır. İnternet sitesinde Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen hususlara yer verilmektedir.

Şirketimizin her formatının ayrı bir web sitesi vardır. Kurumsal web sitemiz ise;

- Hakkımızda,
- Markalarımız ve Mağazalarımız,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk,
- Migros Kalite,
- Yatırımcı İlişkileri ve
- Migros Kariyer

ana bölümleri ve bunlara bağlı alt bölümlerle hizmet verirken, SPK'nın

Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) II. bölümünde 2.1 Kurumsal İnternet Sitesi maddesinde yer alan hususları ve daha birçok konuyu bünyesinde barındırmaktadır.

Kurumsal web sitemizin Yatırımcı İlişkileri başlığı altında, "Sürdürülebilirlik Raporu, Migros Kurumsal, Migros-Kipa Birleşme Dokümanları, Finansal Raporlar, Sermaye Artırımı ve Kâr Payı Bilgileri, Genel Kurul Bilgileri, Özel Durum Açıklamaları, Ortaklarımıza Duyurular, Sıkça Sorulan Sorular ve Bize Ulaşın" ana bölümleri bulunmaktadır. Bu ana bölümlere bağlı alt bölümlerde, pay sahiplerimiz ve ilgililer, Migros hakkında detaylı bilgi bulabilmektedirler. Yatırımcı İlişkileri sayfası mevzuattaki gerekliliklere ve ihtiyaçlara uygun olarak güncellenmekte ve yatırımcılarımızın güncel bilgiye kolayca ulaşması sağlanmaktadır.

İnternet sitesinde ticaret sicil bilgileri, ortaklık yapısı gibi kamuya açıklanması gereken bilgiler Türkçe ve İngilizce olarak yer almaktadır.

Ayrıca, Kurumsal web sitemizde Şirket'in "Gizlilik ve Veri Güvenliği Politikası" yer almaktadır. Bu politika ile, hangi verileri neden ve nasıl topladığımızı, bu verileri ne yaptığımızı ve güvenliğini nasıl sağladığımızın anlaşılmasına yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

### 3.2 Faaliyet Raporu

Yıllık Faaliyet Raporu, Türk Ticaret Kanunu'nda, 28.08.2012 tarihli ve 28395 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik'te ve SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen hususları içerecek şekilde hazırlanır. Buna göre Yönetim Kurulu, Faaliyet Raporunu kamuoyunun Şirket'in faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak detayda hazırlar.

Yönetim Kurulu Üyeleri ve yöneticilerin Şirket dışında yürüttükleri görevler hakkında bilgiye ve bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin bağımsızlıklarına ilişkin

beyanlarına, Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelerin üyeleri, toplanma sıklığı, yürütülen faaliyetleri de içerecek şekilde çalışma esaslarına ve komitelerin etkinliğine ilişkin Yönetim Kurulu'nun değerlendirmesine, Yönetim Kurulu'nun yıl içerisindeki toplantı sayısına ve Yönetim Kurulu Üyeleri'nin söz konusu toplantılara katılım durumuna ilişkin bilgilere Faaliyet Raporunda yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu içerisindeki "Yönetim Kurulu" başlığında yer verilmiştir.

Ayrıca Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri, Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları, Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bu çıkar çatışmalarını önlemek için Şirket'çe alınan tedbirler, sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştirakler ve çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgilere de Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nun ilgili bölümlerinde yer verilmiştir.

## BÖLÜM IV-MENFAAT SAHİPLERİ

### 4.1 Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Migros kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin mevzuat, yasal düzenlemeler ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını gözetir. Şirket, ilgili menfaat sahiplerini kendilerini ilgilendiren konularda çeşitli iletişim araçlarıyla veya Şirket'in kurumsal internet sitesi (www.migroskurumsal.com) aracılığıyla bilgilendirir. Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve

prosedürler (Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Tazminat Politikası, Sorumlu Tedarik Politikası, vb.) şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır. Şirket'in çalışanları, pay sahipleri, iştirakleri ve iş ilişkisi içinde bulunduğu üçüncü şahıs ya da kurumlar bu konulardaki önerilerini ya da ihlalleri doğrudan Şirket yöneticilerine iletebilirler. Bu konuda Şirket'e yapılacak başvurular değerlendirilmekte ve başvuru sahiplerine gerekli geri dönüş sağlanmaktadır.

Migros, kurumsal web sitesinde (www.migroskurumsal.com) yapmış olduğu düzenleme ile Şirket bölüm yöneticilerinin isimlerini ve iletişim bilgilerini sunmaktadır. Bu sayede menfaat sahipleri, ilgilendikleri konuların yöneticisi ile doğrudan iletişim kurma ve taleplerini birinci elden iletebilme imkanına sahip olmaktadır. Sunulan bu imkan ile Şirket ve menfaat sahipleri arasında daha şeffaf ve sağlam bir iletişim modeli oluşturulması hedeflenmektedir.

Menfaat sahiplerinin Şirket'in mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri olması durumunda, bu hususun bildirilmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur. Bu hususun Kurumsal Yönetim Komitesi'ne veya Denetimden Sorumlu Komite'ye iletebilmesi amacıyla, Komiteler ile ilgili açıklamalar ve komite üyelerinin iletişim bilgileri menfaat sahiplerinin doğrudan ve açık iletişimine sunulmuştur.

Şirket, pay sahiplerini ve ilgili diğer tarafları basın bültenleri, yatırımcı sunumları gibi iletişim araçları ile bilgilendirmektedir.

Migros İş Etiği İlkeleri'nin çalışanlar ile ilgili olan kısmı Etik Kurallar bölümünde sunulmuş olup, diğer ilkeler aşağıdadır:

### Migros'un Diğer Şirketlere Karşı Sorumlulukları

1. Migros tüm faaliyetlerinde yasal kurallara uygun hareket eder.
2. Her ne amaçla olursa olsun, kişi ve kuruluşlardan hiçbir şekilde haksız kazanç sağlamaz. Migros, bir ürünü veya hizmeti satın alma kararını saptanmış ve paylaşılmış kriterler doğrultusunda verir.
3. İş ortaklarının, faaliyetlerinde Migros'un imaj ve saygınlığına gölge düşürmemeleri ve kanıtlanmış iş değerlerine önem vermeleri, Migros için önemlidir.
4. Migros, başka kuruluşlardan aldığı sürekli hizmetlerin yasalara uygun olmasını kontrol eder ve gerekli takibi yapar.
5. Migros, kendisine hizmet veren şirketlerin özel bilgilerini onlardan izinsiz üçüncü şahıslarla paylaşmaz.

### Migros'un Topluma Karşı Sorumlulukları

1. Migros, müşterilerinin kendisinden beklediği hizmet standartlarına ulaşmak için gayret gösterir.
2. Migros, vergi ve diğer yasal yükümlüklerini tam ve zamanında yerine getirmeyi, topluma örnek olmayı hedefler.
3. Migros, diğer kurum ve kuruluşlar, ürün ve kişiler hakkında küçümseyici, alaycı veya rencide edici ifadeler kullanmaz.
4. Migros, faaliyetlerinde doğanın korunmasına, tarihi dokunun zarar görmemesine, örf, adet ve geleneklere uygun davranmaya özen gösterir ve bu konudaki tüm yasal düzenlemelere uyar.

5. Migros, kendi sektöründe iş etiğini savunarak bu ilkelerin yerleşmesi, yaygınlaşması ve benimsenmesi için çaba gösterir.

### Çalışanların Şirket'e Karşı Sorumlulukları

1. Migros çalışanları, sorumluluk alanları içindeki faaliyetleri yürütürken bu faaliyetlere yön verme amacıyla 3. şahıslardan gelebilecek maddi ve manevi teklifleri kesinlikle reddeder.
2. Migros çalışanları, yakın aile bireylerinin çalıştığı, ortak veya sahibi olduğu şirketlerle birebir iş ilişkisinde bulunurken, bir üst yöneticisinin bilgisi dâhilinde hareket eder.
3. Çalışanlar verilen görevi yerine getirirken azami ölçüde dikkat ve özen gösterir ve yapılan işin daha kaliteli, hızlı ve ekonomik olabilmesi için gayret sarf ederler.
4. Çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin ve hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye düşürmemekle yükümlüdür.
5. Çalışanlar, işveren tarafından verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda, işyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tehlikeli madde, taşıma ekipmanı ve diğer üretim araçlarını kurallara uygun şekilde kullanmak, bunların güvenlik donanımlarını doğru olarak kullanmak, keyfi olarak çıkarmamak ve değiştirmemek, kendi görev alanında, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmakla yükümlüdür.
6. Çalışanlar Şirket'in imajını ve saygınlığını zedeleyecek her türlü hâl

ve hareketten kaçınır ve mesai saatleri içinde Şirket yönetimince önceden belirlenmiş veya genel kabul görmüş giyim-kuşam tarzının ve davranış biçiminin dışına çıkmazlar.

7. Migros çalışanları Şirket menfaatlerine aykırı durumlar karşısında duyarsız ve tepkisiz kalmayarak ilgili birimleri bilgilendirirler.

8. Migros çalışanları Şirket'in tüm demirbaş, alet ve edevatını amacına uygun kullanarak israftan kaçınırlar. Çalışanlar, Şirket'in sağladığı imkanları özel işleri için kullanmazlar.

9. Çalışanlar, pozisyonun veya yapılan işin gereği olarak öğrenilen gizli ve özel bilgileri Şirket dışına sızdırmazlar, Şirket yönetiminin onayı olmadan görsel veya yazılı medya kuruluşlarına röportaj, demeç veya beyanat vermezler.

### Çalışanların Çalışanlara Karşı Sorumlulukları

Çalışanlar, yapılan iş gereği Şirket çalışanları hakkında edindikleri özel bilgileri iş gereği dışında üçüncü kişilerle paylaşmazlar. Şirketimiz, çalışanlarının, itibarını ve onurunu zedeleyen, kişilik ve çalışma haklarının ihlali niteliğindeki davranışların sergilenmesine; fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlığın bozulmasına neden olan, çalışanlarımızın ve şirketimizin çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyebilecek her türlü tacize (psikolojik taciz, mobbing, cinsel taciz) karşıdır ve tüm çalışanlar için adaletli ve saygın bir iş ortamının geliştirilmesini hedefler.

Çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin ve hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve

güvenliklerini tehlikeye düşürmemekle yükümlüdür.

### Genel Maddeler

Yukarıda belirtilenler ile ilişkilendirilemeyen sorunlara Şirket'in kendi bünyesinde kurmuş olduğu "Migros İş Etiği Kurulu" açıklık getirmekle yükümlüdür.

### 4.2 Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Şirket içi yönetmelikler, çalışanların yönetime katılımını düzenlemektedir. Migros'un İş Etiği İlkeleri'nin "Şirket'in Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları" bölümüne ait 7. maddesi, "Migros, çalışanlar ile ilgili konularda, Şirket'in geleceğini ilgilendiren kararlara mümkün olduğunca çalışanların fikirlerini de dâhil eder" şeklinde düzenlenmiştir.

Bu doğrultuda Migros yönetimi gereken hassasiyeti göstermektedir. Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır. Migros çalışanları, iş yapış şeklimizin bir parçası olarak, çalışma konularıyla ilgili karar alma süreçlerinde yer almaktadırlar. Çalışanlar, yeni fikir, öneri ve taleplerini Şirket'in üst düzey yöneticilerine ve Yönetim Kurulu Üyelerine doğrudan ya da Şirket içi iletişim platformu intranet üzerinden elektronik ortamda iletme imkanına sahiptirler.

Mağazalarımızda çalışanlarımızın temsil edildiği yönetim organı İşyeri Sendika Temsilcileri kurullarıdır. İşyeri Sendika Temsilcileri, toplu iş sözleşmesi hükümlerinin uygulamaları yanında, çalışanlar ya da şirketimiz tarafından bildirilen şikayet ve dilekeler hakkında işveren temsilcileriyle görüşürler. Ayrıca üyesi buldukları İş Sağlığı ve Güvenliği

Kurulu gibi farklı kurullarda ve çeşitli projeler için oluşturulan komitelerde temsil edilirler.

Migros çalışanlarının memnuniyet ve bağlılığını ölçmek ve iyileştirmek amacıyla, bağımsız bir araştırma şirketi aracılığıyla her yıl "Çalışma Hayatını Değerlendirme Araştırması" gerçekleştirilmektedir. Bu anket ile elde edilen sonuçlar her yıl alınacak yeni yönetsel kararlara temel oluşturmaktadır.

Şirket strateji ve hedeflerinin çalışanlar arasında adil, şeffaf ve dengeli bir şekilde dağılımının sağlanabilmesi için yıllık olarak "Hedef Yayılım Çalıştayı" düzenlenmektedir. Bu çalıştayda bulunan temsilciler şirketin yıllık hedeflerinin belirlenmesine doğrudan etki etmektedir. Şirketin ana stratejisini belirleyen hedefler tüm departmanlara objektif şekilde yayılmaktadır.

### 4.3 İnsan Kaynakları Politikası

Migros İnsan Kaynakları, Şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, rekabet avantajı yaratacak insan kaynağının sürekli gelişimini, motive edilmesini ve yönetimini sağlayacak sistemler geliştirmeyi ve bu sistemleri kurumsal ilkeler doğrultusunda uygulamayı hedefler. En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır. Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi, çalışanlarımızın kalitesi ile başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü kurumumuza çekmek ve istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami fayda sağlamak; verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak kurumumuzun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.

Şirket fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planlaması benimsemiştir. Söz konusu planlama üst yönetim tarafından her yıl gözden geçirilmektedir.

Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri hakkında açıklamalar, çalışanlara Şirket İnsan Kaynakları Portalı vasıtasıyla duyurulmaktadır.

### İlkelerimiz

#### İnsan Kaynağının Stratejik Önemde Değerlendirilmesi:

Migros'un yurt içi ve yurt dışındaki tüm birimlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, insana verilen değeri, insanı stratejik öneme sahip kılarak ön plana çıkarır ve ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendirilmesi için farkındalık yaratır. İnsan Kaynakları stratejileri, rekabet ortamında Migros'un sektördeki öncü konumunu sürdürebilmesi için güvenilir, hızlı hareket eden ve proaktif bir organizasyonel yapıyı sağlamak ve geliştirmek için yapılandırılır. Çalışanlar, tecrübe ve yaratıcılıklarının, gelişen rekabet koşullarına ve girilen yeni pazarlara hızlı uyumun sağlanması ve liderlik konumuna gelinmesinde itici güç olacağı inancı ile stratejik bir kaynak olarak değerlendirilir.

#### Üstün İş Ahlakı ve Dürüstlük:

Çalışanlarımız ile tüm ilişkilerimizde adil, iyi niyetli ve anlayışlı davranmak, yasalara ve ahlak kurallarına uymak temel ilkemizdir.

### Güvenilirlik:

Migros, tüm iştirakleri de dahil olmak üzere, çalışanlarına her türlü yükümlülüğünü yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleştireceği konusunda güvence verir. Çalışanlarımızın işyerlerinde güvenle çalışabilmeleri için İş Kanunu ve İş Güvenliği ile İlgili Kanun, Yönetmelik ve Tüzüklerin gereksinimleri yerine getirilirken, ergonomi ve çalışma ortamının geliştirilmesi ile ilgili sektör standartları da karşılanır. Ülkemizde büyük önem arz eden sivil savunma faaliyetleri de, sorumlu kamu kuruluşları ile işbirliği içinde tatbikat ve eğitim organizasyonları ile gerçekleştirilir.

### Fırsat Eşitliği:

Migros, Türkiye'de ve yurt dışı iştiraklerinde muhtelif dil, din ve ırktan çok sayıda ulusa mensup çalışanları ile hizmet vermektedir. Seçme ve yerleştirmeden ücretlendirmeye kadar tüm insan kaynakları karar verme süreçleri, ayrıntılı tanımlanmış pozisyon profilleri uyarınca çalıştırılır. Migros kurmuş olduğu insan kaynakları değerlendirme sistemleri ile çalışanların yetkinlik, beceri ve performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde izler ve değerlendirir. Değerlendirme sonuçları uyarınca Migros, entegre İnsan Kaynakları sistemleri ile çalışanlarına eğitim, gelişim, kariyer ve ücret kaynaklarının kullanımında fırsat eşitliği sağlar.



### İnsan Kaynakları Temsil Gücü:

Şirketimizde insan kaynakları süreçlerinin ve çalışanlarla ilişkilerin, belirlenmiş insan kaynakları politikalarına ve ilkelerine uygun olarak yönetimi, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Genel Müdür Yardımcılığı'nın uhdesinde, yönetmeliklerle ve kurum iş etiği esasları ile açıkça tanımlanmış ve taahhüt edilmiştir.

### Katılımcılık ve Şeffaflık:

Migros'un yurt içindeki ve yurt dışı iştiraklerindeki yöneticiler ve çalışanlar, insan kaynakları uygulamalarının ayrılmaz parçalarıdır. Çalışanlar, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin rol ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilir ve bu sorumluluklarını gerçekleştirmelerinde kendilerine yol gösterilir.

İnsan kaynakları politika ve süreçleri, kurumun tüm iletişim kaynakları kullanılarak (intranet, e-posta, uzaktan eğitim ve toplantı organizasyonlarıyla) çalışanlarla sürekli paylaşılır. Çalışanlar kendileri ile ilgili tüm değerlendirmelere ulaşabilir, uygulamalar hakkında eğitim ve bilgi alabilir, bireysel sonuçlarını takip edebilirler.

Ayrıca, Şirket'in finansal durumu, ücret, kariyer, eğitim ve sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.

### Rekabetçilik:

Migros, çalışanlarının mesleki gelişimlerini sadece kurum içinde değil tüm mesleki platformlarda rekabetçi düzeyde tutabilecek, bulunduğu ekonomiye, çevre ve topluma müspet değerler yaratacak şekilde planlar ve yönetir.

### Ortak Değerlere Bağlılık:

Şirket kültürümüzün temelini ortak değerler oluşturur. Bu ortak değerler;

1. Güvenilirlik
2. Liderlik
3. Duyarlılık
4. Müşteri Odaklılık
5. Verimlilik
6. Yenilikçilik'tir.

Çalışanların kurumun ortak değerlerine aykırı davranışları ihtar ve ikaz sistemleri ile disiplin kurulu prosedürüne uygun ve tarafsız olarak değerlendirilir. Migros'ta çalışanlar ile ilişkileri yürütmek, Endüstri İlişkileri Departmanı'nın ana fonksiyonudur. Bu departmanın amacı, ilgili kanun, yönetmelik ve mevzuatların Şirketimizde eksiksiz uygulanmasının sağlanması, çalışanların yasal ve sözleşme gereği edinilmiş haklarının takibi ve uygulanması, çalışma barışının korunmasını sağlayacak ve yasal yükümlülükleri yerine getirecek şekilde özlük haklarının yönetilmesidir.

Şirketimizde 1 çalışma yılını tamamlamış çalışanlarımıza yasaların belirlediği hallerde tazminat ödemesi yapılmakta olup bunun için gerekli mali karşılıklar ayrılmakta ve buna ilişkin bilgiler finansal raporlarımız ile kamuya açıklanmaktadır.

### 4.4 Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Migros İş Etiği İlkeleri,

- Şirket'in çalışanlarına karşı sorumlulukları,
- Çalışanların Şirket'e karşı sorumlulukları,
- Şirket'in şirketlere karşı sorumlulukları,
- Şirket'in topluma karşı sorumlulukları,
- Genel maddeler

ana bölümlerinden oluşmaktadır.

Şirketimiz çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını yukarıdaki ana başlıklarda tanımlamış olup, İş Etiği İlkeleri'nin diğer bölümlerine ilişkin bilgiler Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nun diğer ilgili bölümlerinde sunulmuştur. Etik Kurallara ayrıca, Şirket'in kurumsal web sitesinden (www.migroskurumsal.com) erişilebilmektedir.

Şirketimiz, çalışanlarını günümüz zor piyasa koşullarında sahip olduğu en büyük değerlerden biri olarak görmektedir. Rekabetteki en büyük avantajlarımızdan biri iş tecrübemiz ve çalışanlarımızın sahip oldukları ve sürekli geliştirdikleri nitelikleridir.

### Migros'un Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları

1. Migros, tüm çalışanlarına karşı yasal yükümlülüklerini tamamıyla yerine getirir, yasaların uygulamaya yeterli açıklama getirmediği durumlarda konu hakkında uzmanlaşmış kişilere danışır.
2. Yasaların yetersiz kaldığı durumlarda iş etiği kuralları çerçevesinde Migros, çalışanlarının haklarını gözetir.
3. İşe alma, terfi ve tayinlerde ölçü olarak, göreve uygunluk vasıflarını dikkate alır, çalışanlar arasında fırsat eşitliği yaratır.
4. Çalışanlarına ait özel bilgilere ve çalışanların özel yaşantısına müdahale etmez, çalışanlar hakkındaki her türlü bilgiyi saklı tutar.
5. Çalışanların iş ve kişisel gelişimini sağlayacak konularda eğitimler düzenler.
6. Çalışanlara yönelik uygulamalarda cinsiyet, yaş, etnik köken ve dini inanca yönelik ayırım yapmaz.
7. Çalışanlar ile ilgili konularda, Şirket'in geleceğini ilgilendiren kararlara mümkün olduğunca çalışanların fikirlerini de dâhil eder.

8. Yasalar ve şartların gerektirdiği seviyede sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarını oluşturur ve imkânlar nispetinde geliştirmeye çalışır.

9. Çalışanlar hakkında çeşitli kanallardan elde edilebilecek kişiye ait özel bilgileri (sağlık bilgileri, alışveriş detayları, ekonomik veriler vs. gibi) saklı tutar ve paylaşmaz.

Migros, Etik Kuralları içinde topluma karşı olan sorumluluklarını aşağıdaki maddelerle tanımlamıştır:

1. Migros, müşterilerinin kendisinden beklediği hizmet standartlarına ulaşmak için gayret gösterir.

2. Migros vergi ve diğer yasal yükümlüklerini tam ve zamanında yerine getirmeyi, topluma örnek olmayı hedefler.

3. Migros, diğer kurum ve kuruluşlar, ürün ve kişiler hakkında küçümseyici, alaycı veya rencide edici ifadeler kullanmaz.

4. Migros, faaliyetlerinde doğanın korunmasına, tarihi dokunun zarar görmemesine, örf, adet ve geleneklere uygun davranmaya özen gösterir ve bu konudaki tüm yasal düzenlemelere uyar.

5. Migros, kendi sektöründe iş etiğini savunarak bu ilkelerin yerleşmesi, yaygınlaşması ve benimsenmesi için çaba gösterir.

Şirketimizin geliştirdiği kurum kültürü; toplum sağlığına ve hijyene verdiği önemi, toplum ihtiyaçlarını takip ederek taşıdığı duyarlılığı, toplumsal gelişim için gerekli eğitim, kültür ve spor faaliyetlerini ve sosyal açıdan örnek faaliyetler geliştirmeyi ve bunlara katılımı, "Dürüst Satıcı" kimliğini ve çevre duyarlılığını içermektedir.

Migros, kurumsal sosyal anlayışı gereği tüketicilere sunduğu tüm hizmetlerde kanunlara, ahlaki kurallara ve insan haklarına uyumlu faaliyet göstermekte, ülke kaynaklarının zenginleşerek topluma geri dönen kayıtlı ekonomiyi yaygınlaştırmak için üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmekte ve yasal çalışan hakları ile istihdama katkıda bulunmaktadır. Şirket, sosyal sorumluluk bilincini sosyal paydaşları olan çalışanları, tedarikçileri, iştirakleri, yatırımcıları ve müşterileri gibi geniş kitlelerle de paylaşarak, gelişim için değer katan öncü uygulamaları destekleyerek, bu uygulamaların yaygınlaşmasına önem vermektedir.

Migros, itibarın bir anda kaybedilebileceği bilinci ile hareket eder. Her yaptığı uygulamada etiğe ve dürüstlüğe önem verir. Güvenin kolayca satın alınamayacağını, günlük, yıllık kavramlar ve sloganlarla değil, zaman içinde giderek gelişen, büyüyen, müşteri ile Şirket arasında zamanla oluşan bir bağ olduğunun bilincini taşır. Migros, kurulduğundan beri müşterisinin sağlığını ve hakkını korumaktadır. Türk tüketicisini alışveriş alışkanlıkları ve bilinçli tüketim konusunda birçok "İlk"le tanıştıran Migros'un uygulamaları zamanla sektörde uygulamaya konmuş, bir kısmı kanuni zorunluluk hâline gelmiştir.

Sosyal sorumluluk kapsamında yapılan çalışmalar, ayrıntılı olarak Faaliyet Raporu'nun ilgili bölümlerinde anlatılmıştır.

## BÖLÜM V-YÖNETİM KURULU

### 5.1 Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu

Şirket'in tüm Yönetim Kurulu Üyeleri, SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) 4.3 maddesinde yer alan niteliklere sahip olmakla birlikte, sahip oldukları bilgi birikimi, eğitim ve tecrübeleriyle gerek sektörde gerekse iş dünyasında örnek alınacak nitelikte profesyonellerdir.

Yönetim Kurulu, Şirketin stratejik hedeflerini mevzuat, esas sözleşme ve Şirket iç düzenlemelerini göz önünde bulundurarak belirler. Bu hedefler doğrultusunda büyüme, getiri ve risk dengesini en uygun biçimde kurarak Şirket'in uzun vadeli çıkarlarını gözetir ve şirketi şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yönetir.

Migros Yönetim Kurulu, Genel Kurul'un seçtiği 12 üyeden oluşmaktadır. Ömer Özgür Tort dışında Yönetim Kurulu Üyeleri icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. Yönetim Kurulu Üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabileme niteliğine sahip bağımsız üyeler bulunur.

SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (II-17.1) madde 4.3.4'e göre Yönetim Kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı, toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz. Bu maddeye uyumu teminen Migros'un 12 Yönetim Kurulu üyesinden 4'ü bağımsız üye niteliğini haizdir.

Yönetim Kurulu üyeleri, esas sözleşmede belirtildiği üzere, seçildikleri Genel Kurul'da daha kısa bir süre tespit edilmemişse en çok 3 sene için seçilirler. Görev süresi biten Yönetim Kurulu üyeleri yeniden seçilebilirler. Genel Kurul gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı hâlinde ve lüzum görürse Yönetim Kurulu Üyelerini her zaman değiştirebilir.

2019 yılında Yönetim Kurulu üye seçimi için, Aday Gösterme Komitesi'nin görevlerini yürüten Kurumsal Yönetim Komitesi'nce bağımsız üye aday havuzu oluşturulmuş ve adaylar Yönetim Kurulu'na bir rapor ile sunulmuştur.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri dışında diğer Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması belirli kurallara bağlanmamakla beraber, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması

hususunda Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtilen şartlara uyulmaktadır. Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev alması sınırlandırılmıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin şirket dışında aldıkları görevler Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı vasıtasıyla Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.

Geçmiş yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyeler bulunurken şu an görevde bulunan Yönetim Kurulu'nda kadın üye bulunmamaktadır. Önümüzdeki yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyelerin tekrar görev alması hususunda Kurumsal Yönetim Komitesi bir hedef (%25) belirlemiştir ve bir tavsiye kararı olarak bu hususu yazılı olarak Yönetim Kurulu'na iletmıştır. Yönetim Kurulu bu konuda planlama yapmaktadır. Prensipte olarak, Yönetim Kurulunda kadın üyelerin yer almasında bir sakınca ya da engel yoktur. Yönetim Kurulu'nda akademik ve sektör tecrübesi olan, Şirket'e değer katacak kadın üye yer alabileceği değerlendirilmiştir.

### Yönetim Kurulu

	Unvan	Başlangıç Tarihi	Süre
Tuncay Özilhan	Başkan (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Kamilhan Süleyman Yazıcı	Başkan Yardımcısı (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Nikolaos Stathopoulos	Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Talip Altuğ Aksoy	Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Salih Metin Ecevit	Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Rasih Engin Akçakoca	Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Recep Yılmaz Argüden	Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Ömer Özgür Tort	Üye ve Genel Müdür (İcracı)	16.05.2019	1 Yıl
İzzet Karaca	Bağımsız Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Hüseyin Faik Açıkalın	Bağımsız Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Şevki Acuner	Bağımsız Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl
Tom Heidman	Bağımsız Üye (İcracı değil)	16.05.2019	1 Yıl

### Bağımsızlık Beyanları

Migros Ticaret Anonim Şirketi ("Şirket") Yönetim Kurulu'na sunulmak üzere,

Şirketiniz 2018 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda Yönetim Kurulu Üyeliğine "Bağımsız Üye" sıfatı ile aday gösterilmem sonucunda; mevzuat, Şirket esas sözleşmesi ve Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan kriterler çerçevesinde Şirket'te "bağımsız üye" olarak görev yapmaya aday olduğumu ve bu konuda gerekli özellikleri haiz olduğumu, bu kapsamda;

a) Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendim, eşim ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarım arasında, son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisi bulunmadığımı, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5'inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olmadığımı ya da önemli nitelikte ticarî ilişki kurmadığımı,

b) Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışmadığımı veya yönetim kurulu üyesi olarak görev almamış olduğumu,

c) Özgeçmişimde de görüleceği üzere, bağımsız yönetim kurulu üyesi olmam sebebiyle üstleneceğim görevleri gereği gibi yerine getirecek mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olduğumu,

d) Kamu kurum ve kuruluşlarında, aday gösterildiğim ve işbu beyan tarihi itibarıyla; ayrıca seçilmem durumunda görev süresince, tam zamanlı çalışmıyor olduğumu/olacağımı,

e) Gelir Vergisi Kanunu'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayıldığımı\*,

f) Şirket faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunabilecek, şirket ile pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarında tarafsızlığımı koruyabilecek, menfaat sahiplerinin haklarını dikkate alarak özgürce karar verebilecek güçlü etik standartlara, mesleki itibara ve tecrübeye sahip olduğumu,

g) Şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiğim görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabileceğimi,

h) Şirket'in yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmadığımı,

i) Şirket'in veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almadığımı,

beyan eder; bu durumu Şirket organlarının, pay sahiplerinin ve tüm ilgililerin bilgisine sunarım.

İzzet Karaca

Hüseyin Faik Açıkalın

Şevki Acuner

Tom Heidman

\* Türkiye'de yerleşik üyeler için geçerlidir.

## 5.2 Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları

Yönetim Kurulu, faaliyetlerini Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtildiği üzere şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür. Yönetim Kurulu; ilgili Yönetim Kurulu komitelerinin görüşlerini de dikkate alarak, başta pay sahipleri olmak üzere Şirket'in menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan risklerin etkilerini en aza indirgeyebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini de içerecek şekilde iç kontrol sistemlerini oluşturur. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliği yılda en az bir kez gözden geçirilir. İç denetim sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında faaliyet raporunda bilgi verilir.

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) çerçevesinde, Yönetim Kurulu, Şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında öncü rol oynar ve bu amaca yönelik olarak Kurumsal Yönetim Komitesi ve Yatırımcı İlişkileri Bölümü ile yakın işbirliği içerisinde olur. Migros Yönetim Kurulu 2019 yılı içinde çeşitli konularda 33 adet karar almıştır. Bu toplantıların tamamına üye sayısının çoğunluğu katılmıştır ve toplantıda bulunanların çoğunluğunun oyları ile karar alınmıştır. Esas sözleşmeye göre toplantıya ait davet, Yönetim Kurulu Başkanı veya Başkan Vekili tarafından, toplantı tarihi, saati, yeri ve toplantı gündemi de bildirilerek, toplantı tarihinden en geç 3 gün önce faks, mektup veya elektronik posta yoluyla yapılabilir. Bunun yanı sıra yapılacak bir Yönetim Kurulu toplantısında, yıl içinde yapılacak Yönetim Kurulu toplantıları yıllık bir zaman planına bağlanabilir.

Toplantı öncesi ve sonrası faaliyetlerin organizasyonu, görevli sekreteryaya vasıtasıyla yürütülmektedir. Sekreteryaya tarafından düzenli bir biçimde tutulan kayıtlar Yönetim Kurulu Karar Defterine geçirilmekte ve Yönetim Kurulu üyelerinin incelemesine hazır bulundurulmaktadır. Toplantılarda her türlü görüş ortaya konmakta olup, belirli bir karara karşı oy olduğu takdirde, bu bilgi gerekçeleriyle birlikte toplantı tutanağına geçirilmektedir. 2019 yılı içinde yapılan toplantılarda toplantı tutanağına geçirilen karşı görüş bulunmamaktadır. Ayrıca Yönetim Kurulu üyelerinin soruları, kendilerine verilen cevaplarla birlikte toplantı tutanağına yazılmaktadır. Yönetim Kurulu toplantı ve karar nisabında Türk Ticaret Kanunu ve Şirket esas sözleşmesi hükümleri dikkate alınmaktadır.

Yönetim Kurulu toplantılarında gündem, Yönetim Kurulu Üyeleri ve üst yönetimin öneri ve yönlendirmeleri ile belirlenmektedir. Toplantıda görüşülecek ilave bir gündem maddesi belirlenmemişse, Şirket'in aylık finansal tabloları ve yatırım programı görüşülmektedir.

Migros Yönetim Kurulu Üyelerinin her birinin tek bir oy hakkı vardır. Üyelere ağırlıklı oy hakkı veya veto hakkı tanınmamıştır.

Yönetim Kurulu Üyelerinin görevleri esnasındaki olası kusurları ile Şirket'te sebep olacakları olası zarar sigorta ettirilmiştir. Söz konusu sigorta kapsamında, 2019 yılında yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetim için 25 milyon ABD doları tutarında sorumluluk sigortası yaptırılmıştır. Bu husus KAP'ta duyurulmuştur.

Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Kurul'da gündemin Yönetim Kurulu üyelerinin ibrası ile ilgili maddesinde oy kullanmamaktadırlar.

Yönetim Kurulu üyelerinin görev ve yetkileri şirketin kurumsal web sitesinde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) ve KAP'ta yayınlanan Şirket Ana Sözleşmesinde yer almaktadır.

## 5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Yönetim Kurulumuzun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesini teminen ve Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) ekinde belirtilen Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumun sağlanması amacıyla Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Teşhisi Komitesi oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu yapılanması gereği ayrı bir Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesi oluşturulmamış olup, Kurumsal Yönetim Komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirmektedir. Bu komitelerin görev alanları, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı Yönetim Kurulu tarafından belirlenmekte ve kamuya açıklanmaktadır.

SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) gereğince Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin tamamı, diğer komitelerin ise başkanları, bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri arasında seçilmelidir. Bir Yönetim Kurulu Üyesinin birden fazla komitede yer almamasına özen gösterilmektedir. Ayrıca, İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz.



Şirket Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Teşhisi Komitesi'nin 2019 yılı çalışmaları Yönetim Kurulumuzca değerlendirilmiş olup, söz konusu komitelerin çalışmalarının yasal mevzuatın gerektirdiği düzenlemeleri dikkate aldığı ve Şirket uygulamalarını iyileştirici yönde olduğu tespit edilmiştir.

#### a. Denetimden Sorumlu Komite

##### Denetimden Sorumlu Komite

İzzet Karaca	Komite Başkanı	Bağımsız Üye	İcracı değil
Şevki Acuner	Üye	Bağımsız Üye	İcracı değil

Yönetim Kurulumuzun 29.05.2019 tarihli toplantısında Denetimden Sorumlu Komitenin iki bağımsız üyeden oluşması ve üyeliklere İzzet Karaca ve Şevki Acuner'in seçilmelerine karar verilmiştir. Ayrıca komite başkanlığına SPK düzenlemelerine uygun olarak İzzet Karaca'nın seçilmesine karar verilmiştir.

Denetimden Sorumlu Komite, Şirket'in muhasebe sistemini ve finansal bilgilerinin kamuya açıklanmasını denetlerken, bağımsız denetimin ve Şirket'in iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca; bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları Denetimden Sorumlu Komitenin gözetiminde gerçekleştirilir. Şirket'in muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimleriyle ilgili olarak Şirket'e ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, Şirket çalışanlarının, Şirket'in muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler Denetimden Sorumlu Komite tarafından belirlenir.

Denetimden Sorumlu Komite, 1 Ocak - 31 Aralık hesap dönemleri için Şirket'in bağımsız denetim kuruluşunun seçilmesine yönelik önerisini her yıl Yönetim Kurulu'na sunar.

Denetimden Sorumlu Komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların Şirket'in izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, Şirket'in sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir.

Denetimden Sorumlu Komite yılda en az dört kez toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar Yönetim Kuruluna sunulur. Yıllık Faaliyet Raporunda, Denetimden Sorumlu Komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında bilgi verilir.

Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Teşhisi Komitesi ile ortak toplantı yapmak suretiyle koordineli çalışmaktadır.

Denetimden Sorumlu Komite, görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili tespitlerini ve konuya ilişkin değerlendirmelerini ve önerilerini derhâl yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

#### Denetimden Sorumlu Komite Çalışma Esasları

##### Amaç ve Kapsam

Sermaye Piyasası mevzuatı çerçevesinde kurulan Denetimden Sorumlu Komite, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Denetimden Sorumlu Komite'nin amacı Şirketin muhasebe ve raporlama sisteminin ilgili kanun ve düzenlemeler çerçevesinde işleyişinin, finansal bilgilerin denetimi ile kamuya açıklanmasının, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini sağlamaktır.

##### Yetki

Denetimden Sorumlu Komite, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulur ve yetkilendirilir. Denetimden Sorumlu Komite'nin görev alanları ve çalışma esasları Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. Denetimden Sorumlu Komite faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır ve ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır.

Denetimden Sorumlu Komite, kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket eder ve Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunur; ancak nihai karar sorumluluğu her zaman Yönetim Kurulu'na aittir.

Komitenin yapısı ve toplantıları, görev ve sorumlulukları, dayanağı ve yürürlüğü hakkında detaylı bilgiye kurumsal web sitemizin (www.migroskurumsal.com) Yatırımcı İlişkileri sekmesi altından ulaşılabilir.

### b. Kurumsal Yönetim Komitesi

Migros Yönetim Kurulu, Şirket'teki Kurumsal Yönetim uygulamalarının

takibi ve Yatırımcı İlişkileri Departmanının çalışmalarının koordine edilmesi için bir Kurumsal Yönetim Komitesi kurmuştur. Komite, Kurumsal Yönetim kapsamındaki Şirket uygulamalarının sürekli iyileştirilmesini hedeflemektedir. Yönetim Kurulumuzun 29.05.2019 tarihli toplantısında Kurumsal Yönetim Komitesi üyeliklerine Hüseyin Faik

Açıkalın, Kamilhan Süleyman Yazıcı, Recep Yılmaz Argüden, Mehmet Hurşit Zorlu ve Affan Nomak'ın seçilmelerine karar vermiştir. Komite başkanlığına SPK düzenlemelerine uygun olarak Hüseyin Faik Açıkalın'ın seçilmesine karar verilmiştir. Komite, yılda en az dört kez toplanmakta ve 5 üyeden oluşmaktadır.

#### Kurumsal Yönetim Komitesi

Hüseyin Faik Açıkalın	Komite Başkanı	Bağımsız Üye	İcracı değil
Kamilhan Süleyman Yazıcı	Üye	Bağımsız Üye Değil	İcracı değil
Recep Yılmaz Argüden	Üye	Bağımsız Üye Değil	İcracı değil
Mehmet Hurşit Zorlu	Üye	Bağımsız Üye Değil	İcracı değil
Affan Nomak	Üye	Bağımsız Üye Değil	Yatırımcı İlişkileri ve Risk Yönetimi

SPK'nın Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (II-17.1) yer alan hükümler çerçevesinde, Kurumsal Yönetim Komitesinin, Tebliğ'de açıklanan Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesinin görevlerini yerine getirmesine karar verilmiştir. Buna göre; Aday Gösterme Komitesinin sorumlulukları gereği Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapar. Ayrıca, Yönetim Kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli değerlendirmeler yapar ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini Yönetim Kurulu'na sunar.

Ücret Komitesinin sorumlulukları gereği, Yönetim Kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke,

kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirleyen ve bunların gözetimini yapan Kurumsal Yönetim Komitesi, ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, Yönetim Kurulu Üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini Yönetim Kurulu'na sunar.

#### Kurumsal Yönetim Komitesi Çalışma Esasları

##### Amaç ve Kapsam

Sermaye Piyasası mevzuatı çerçevesinde kurulan Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin amacı Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) doğrultusunda, Şirketimizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam

olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit ederek, Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmak ve Yatırımcı İlişkileri Departmanının çalışmalarını gözetmektir.

Kurumsal Yönetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Tebliği gereğince aynı zamanda Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitesinin görevlerini de yerine getirir.

##### Yetki

Kurumsal Yönetim Komitesi, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulur ve yetkilendirilir. Kurumsal Yönetim Komitesi'nin görev alanları ve çalışma esasları Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. Kurumsal Yönetim Komitesi faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır ve ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır.

Komite, kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket eder ve Yönetim

Kuruluna tavsiyelerde bulunur; ancak nihai karar sorumluluğu her zaman Yönetim Kurulu'na aittir.

Komitenin yapısı ve toplantıları, görev ve sorumlulukları, dayanağı ve yürürlüğü hakkında detaylı bilgiye kurumsal web sitemizin ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) Yatırımcı İlişkileri sekmesi altından ulaşılabilir.

### c. Riskin Erken Teşhisi Komitesi

Yönetim Kurulumuzun 29.05.2019 tarihli toplantısında, Türk Ticaret Kanununa, Sermaye Piyasası Mevzuatına ve Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum çerçevesinde oluşturulan Riskin Erken

Teşhisi Komitesi üyeliklerine Tom Heidman, Talip Altuğ Aksoy ve Hüseyin Faik Açıklın'ın seçilmelerine karar verilmiştir. Komite başkanlığına SPK düzenlemelerine uygun olarak Tom Heidman'ın seçilmesine karar verilmiştir.

#### Riskin Erken Teşhisi Komitesi

Tom Heidman	Komite Başkanı	Bağımsız Üye	İcracı değil
Talip Altuğ Aksoy	Üye	Bağımsız Üye Değil	İcracı değil
Hüseyin Faik Açıklın	Üye	Bağımsız Üye	İcracı değil

Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası mevzuatına göre, Riskin Erken Teşhisi Komitesinin Yönetim Kurulu tarafından belirlenen çalışma esasları, Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek riskleri erken teşhis etmek, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmaktır. Riskin Erken Teşhisi Komitesi, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir. Komite yılda altı kez toplanmaktadır.

### Riskin Erken Teşhisi Komitesi Çalışma Esasları

#### Amaç ve Kapsam

Sermaye Piyasası mevzuatı ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 378. Maddesine uyum çerçevesinde kurulan Riskin Erken Teşhisi Komitesi, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Riskin Erken Teşhisi Komitesi'nin amacı Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesidir.

### Yetki

Riskin Erken Teşhisi Komitesi, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulur ve yetkilendirilir. Riskin Erken Teşhisi Komitesi'nin görev alanları ve çalışma esasları Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. Riskin Erken Teşhisi Komitesi faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır ve ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır.

Riskin Erken Teşhisi Komitesi, kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket eder ve Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunur; ancak nihai karar sorumluluğu her zaman Yönetim Kuruluna aittir.

Komitenin yapısı ve toplantıları, görev ve sorumlulukları, dayanağı ve yürürlüğü hakkında detaylı bilgiye kurumsal web sitemizin ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) Yatırımcı İlişkileri sekmesi altından ulaşılabilir.

## 5.4 Risk Yönetimi ve Yönetim Organının Değerlendirmesi

### Krediler

Şirketin 31 Aralık 2019 itibarıyla kredi borcu TL karşılığı 4.403.039 bin TL'dir. Şirketin 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla finansal borcunun nominal bazda ana para geri ödeme planı aşağıdaki şekildedir.

(Bin TL)	Tenge kredi (TL değeri)	Euro Kredi (TL değeri)	TL Kredi	Toplam (TL değeri)	Yüzde (%)
1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020	5.093	200.283	45.1340	656.716	%15,1
1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021	15.870	913.887	83.583	1.013.340	%23,3
1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022	18.089	1.085.218	598.316	1.701.623	%39,1
1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023	15.672	656.822	157.250	829.744	%19,1
1 Ocak 2024 - 12 Eylül 2024	4.003	0	148.080	152.083	%3,5
	58.727	2.856.210	1.438.569	4.353.506	%100,0

### Risk Yönetimi

Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri uyarınca, şirket bünyesinde, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi ve bunlarla ilgili gerekli önlemlerin alınmasının sağlanması ile görevli olan Riskin Erken Teşhisi Komitesi 2019 yılında çalışmalarını sürdürmüştür.

Komite, şirket çalışanları ile birlikte yürüttüğü çalışmalar kapsamında, şirketin stratejik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine engel olabilecek risklerin öngörülmesini sağlamak, bu riskleri oluşturan faktörleri takip edebilmek, risklerin meydana gelme olasılığı ile etkilerini belirlemek ve ölçülebilmek amacıyla oluşturulmuş çeşitli risk göstergeleri ile önemli gördüğü risk kriterlerini takip etmektedir.

Bahse konu risk göstergeleri ilgili şirket birimleri tarafından analiz ve takip edilmekte olup, değişimler risk komitesi tarafından izlenmektedir. Yapılan periyodik toplantılarda uygun aksiyonların alınıp alınmadığı Riskin Erken Teşhisi Komitesi tarafından değerlendirilmektedir.

Komite, 2019 yılında altı toplantı gerçekleştirmiştir. Belirlenen esaslara uygun şekilde raporlama çalışmaları ve komite değerlendirmeleri periyodik olarak Yönetim Kurulunun bilgisine sunulmaktadır.

### İç Denetim Mekanizması

İç Denetim Departmanı, denetim faaliyetlerini şu esaslara göre gerçekleştirmektedir:

- Şirket varlıklarının etkin kullanımı,
- Operasyonlardaki iç kontrol mekanizmalarının etkinliği,
- Şirket varlıklarının teyidi,
- Operasyonların verimliliği ve etkinliği,
- Şirket yönetimince onaylanmış süreç dokümanlarına ve idari talimatlara uyulması.

İç Denetim Departmanı'nın temel faaliyetleri; önceden tespit edilmiş ve raporlanmış risk unsuru içeren faaliyet ve işlemlerin yönetimce uygun görülmüş öneriler çerçevesinde ne ölçüde bertaraf edildiğini ya da kontrol altına alındığını incelemek, detaylı araştırma ve incelemenin gerekli olduğu durumlarda ise denetim faaliyetini tekrarlamaktır.

Çeşitli denetim çalışmaları sırasında ortaya çıkarılan aksaklıklar, gerekli tedbirlerin alınmasına olanak sağlamak üzere detaylı olarak araştırılmakta ve tespit edilen Şirket kaybının giderilmesine yönelik önerilerde bulunmaktadır. Benzer olayların tekrarlanmaması için gereken sistem ve süreç değişiklikleri bu çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

İç Denetim Departmanı, 2019 yılında risk bazlı denetim evrenine göre oluşturulan yıllık iç denetim planı doğrultusunda, çeşitli departmanları ve süreçleri içeren finansal ve operasyonel denetimler gerçekleştirmiştir. Denetimler sonucu ortaya çıkan değerlendirme ve öneriler, hazırlanan denetim raporları ile Şirket üst yönetimine sunulmuş ve Denetimden Sorumlu Komite toplantılarında da değerlendirilerek sürekli gelişme felsefesiyle iyileştirme noktalarına işaret edilmiştir. İç Denetim Departmanı önceden tespit edilerek üst yönetime bildirilen ve alınacak tedbirler hakkında mutabakata varılmış hususların kontrol denetimlerini de gerçekleştirmiştir.

Yönetim Kurulu'nun Şirketin iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetleri

hakkındaki görüşü, oluşturulan iç kontrol sisteminin ve yürütülen iç denetim faaliyetlerinin etkin şekilde gerçekleştirildiği yönündedir.

### 5.5 Şirket'in Stratejik Hedefleri

Migros stratejilerini, misyonu doğrultusunda, faaliyet gösterdiği ülkelerin perakendecilik standartlarını yukarı çekecek müşteri memnuniyeti anlayışı ile sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzerine yapılandırır.

Şirketin ana stratejisi müşterilere, modern, güvenilir, ekonomik ve yüksek kalitede hizmet sunmaktır. Belirlenen stratejileri gerçekleştirmeye yönelik hedefler oluşturulmakta ve bu hedefler organizasyonun tüm birimlerine yaygınlaştırılarak hazırlanan iş planlarıyla desteklenmektedir. Kurulmuş olan Kurumsal Performans Yönetim Sistemi ile hedefler ve gerçekleşen iş sonuçları takip edilerek değerlendirilmekte, hedef ve stratejilerin gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa revize edilmesi sağlanmaktadır.

Yönetim Kurulu'nun planlama, organize etme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için, yıllık, üç aylık ve aylık bilgilendirme yapıları kurulmuştur.

Her yıl güncellenen 5 yıllık uzun vadeli planların Yönetim Kuruluna sunulduğu toplantılar, yıllık bütçe ve gözden geçirme toplantıları ve Şirketimizin iş sonuçlarının her ay sunulduğu ve Yönetim Kurulundan geri bildirim alınan toplantılarla Yönetim Kurulu üyeleri bilgilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, her ay düzenli olarak hazırlanan detaylı raporlar Yönetim Kurulu'nun bilgisine sunulmaktadır. Bu sayede Yönetim Kurulu Üyelerimiz, Şirket'in hedeflerine ulaşma yönündeki faaliyetlerini izleyebilmekte ve gerektiğinde derhâl yönlendirmelerde bulunabilmektedirler.

### 5.6 Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

Yönetim Kuruluna sağlanacak mali haklar Genel Kurul toplantısında ayrı bir madde olarak görüşülmektedir. Migros Genel Kurulu, 16.05.2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında bağımsız Yönetim Kurulu üyelerine yıllık toplam net 127.500 TL ücretin aylık bazda ödenmesine, yurt dışında mukim Tom Heidman'a bu ücrete ilaveten, ayrıca, katıldığı toplantı başına 9.000 TL net huzur hakkı ödenmesine ve diğer Yönetim Kurulu Üyelerine ise aylık ücret ve/veya huzur hakkı ödenmemesine

karar vermiştir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesinde pay senedi opsiyonları veya Şirket'in performansına dayalı ödeme planları kullanılmaz. Ayrıca üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar mali tablo dipnotlarında açıklanmaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler için belirlenen "Ücretlendirme Politikası" kurumsal web sitesinde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) yayınlanmıştır.

### Dönem İçinde Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Haklar

Şirket, üst düzey yönetim kadrosunu, Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları olarak belirlemiştir.

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar, ücret, prim, bireysel emeklilik primleri, araç kiralama ve SGK işveren payını içermektedir.

Migros herhangi bir Yönetim Kurulu Üyesi veya üst düzey yöneticisine borç vermemekte ve kredi kullandırmamaktadır. Ayrıca üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırmamakta veya lehine kefalet vermemektedir.

(bin TL)	01 Ocak - 31 Aralık 2019	01 Ocak - 31 Aralık 2018
Çalışanlara sağlanan kısa vadeli faydalar	46.194	38.595
Toplam	46.194	38.595



## DİĞER HUSUSLAR

2019 yılında Şirketin faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri bulunmamaktadır.

### Migros Çalışanlarının Sosyal Hakları

Migros, tüm çalışanlarına yasalarla belirlenen haklar yanında sosyal haklar da sağlar. Mavi yakalı çalışanlarına sağlanan yan faydalar toplu iş sözleşmesi ile belirlenir. Sosyal izinler, yakacak yardımı, gıda yardımı, giyim yardımı, izin harçlığı, bayram harçlığı, çocuğu eğitim gören çalışanlara tahsil yardımı, evlenme, askerlik, doğum ölüm yardımları yanında, bütün çalışanlarına işveren katkılı sağlık sigortası ve bireysel emeklilik sistemi üyeliği imkanı sağlar. Ailem ve Ben portalı ile tüm çalışanlarına eğitim, sağlık, alışveriş vb. konularda avantajlı hizmetler sunar. Akademig ile tüm çalışanlarına değişik konularda sınıf içi ve online eğitim imkanı sağlar. Ayrıca çalışanların görevlerine bağlı olarak değişen sosyal haklar da sağlar.

### Diğer

Şirket'in yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi konularda hizmet aldığı kurumlarla arasında çıkar çatışmasına yol açabilecek bir durumun gerçekleşmemesi için azami özen gösterilmekte olup, bu hususlarda hizmet alımlarında ilgili mevzuat hükümlerine uyulmaktadır. 2019 yılı içerisinde bu hususta çıkar çatışması yaratan bir durum gözlenmemiştir.

Şirket lehine veya aleyhine açılmış ve hâlihazırda devam eden muhtelif davalar bulunmaktadır. Bu davaların başlıcalarını alacak, kira ve iş davaları oluşturmaktadır.

Şirket yönetimi, her dönem sonunda bu davaların olası sonuçlarını ve finansal etkisini değerlendirmekte ve bu değerlendirme sonucunda olası kazanç ve yükümlülükler karşı gerekli görülen karşılıklar ayrılmaktadır. Bu kapsamda detaylı bilgiye konsolide finansal tablolara ilişkin açıklayıcı notlarda yer verilmektedir. Şirket'in karşılıklı iştirakleri bulunmamaktadır.

Mevzuat hükümlerine aykırı uygulamalar nedeniyle Şirket ve yönetim kurulu üyeleri hakkında açılan bir dava bulunmamaktadır. Şirkete ilişkin bilgilerin tamamı şirket kurumsal web sitesinde, KAP'ta, KAP ŞGBF'de, e-Genel Kurul sisteminde ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesinde yayınlanmasına ve bilgilerin güncel olmasına karşın; bir hissedarımızın e-şirket platformunda bazı şirket bilgilerinin güncel olmaması nedeniyle T.C. Ticaret Bakanlığı'na yaptığı şikayet üzerine T.C. Ticaret Bakanlığı'nın müracaatı sonucu İstanbul Anadolu Cumhuriyet Başsavcılığı tarafından başlatılan soruşturma kapsamında, Savcılık tarafından verilen ön ödemeye riayet edildiğinden konuyla ilgili kovuşturmayla gerek olmadığına ilişkin karar verilmiştir.

Şirketimiz hissedarlarından biri tarafından 18.06.2019 tarihli özel durum açıklamamızda duyurulduğu üzere Genel Kurulda görüşülen bazı maddelerin iptaline ilişkin dava açılmıştır. Söz konusu davaya ilişkin olarak; davacı tarafından davadan feragat dilekçesi verilmesi üzerine, davanın reddi ile sonuçlanmıştır.

Şirketimizin 01.05.2017 - 31.12.2019 dönemini kapsayan Toplu İş Sözleşmesi dönemi sona erdiğinden, yeni dönem Toplu İş Sözleşmesi görüşmelerine 14 Ocak 2020 tarihi itibarıyla başlanılmıştır.

Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin diğer hususlar aşağıda sunulmuştur.

Yönetim Kurulumuz Şirketimizin bilanço riskinin ve bu kapsamda Euro borçluluğun azaltılması amacıyla hedeflenen tutarda gayrimenkul satışlarının mümkün olduğunca hızlandırılması hususunda Şirket yönetimini yönlendirmiştir. Bu doğrultuda, gayrimenkul satışları 2019 yılında hız kazanmıştır. Şirketin İstanbul, İzmir, Muğla, Sakarya, Balıkesir, Yalova, Tekirdağ ve Erzurum'da bulunan bazı gayrimenkullerinin satışı 2019 yılı içerisinde tamamlanmıştır. Bu suretle yıl içinde toplam 526 milyon TL'lik gayrimenkul satışı gerçekleşmiştir.

Satılan gayrimenkullerde faaliyet göstermekte olan Migros mağazaları tapu devirlerinin gerçekleştiği tarihten itibaren başlamak üzere yeni mal sahiplerinden kiralanmıştır.

Şirketimizin Balıkesir ili Ayvalık ilçesinde bulunan ve net defter değeri 32.670.000 TL olan gayrimenkulünün satışına ilişkin yazılı basın (Hürriyet, Milliyet ve Yeni Asır gazeteleri) ile dijital medya üzerinden 15 gün önceden ilan edilmek suretiyle teklif toplanmıştır. Teklif toplama süreci boyunca ilgili gayrimenkule Kamil Yazıcı Yönetim ve Danışma Anonim Şirketi'nin verdiği teklif dışında herhangi bir teklif gelmemiş olup, genel piyasa koşulları değerlendirilerek söz konusu gayrimenkulün ilgili ilişkili

tarafa, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun imzasının bulunduğu Yönetim Kurulu kararı ile 25.000.000 TL + KDV bedel ile satılmasına karar verilmiştir.

Şirketimizin İzmir ili Çiğli ilçesinde bulunan ve net defter değeri 3.779.103 TL olan gayrimenkulünün satışına ilişkin yazılı basın (Hürriyet, Sabah ve Sözcü gazeteleri) ile dijital medya üzerinden 15 gün önceden ilan edilmek suretiyle teklif toplanmıştır. Teklif toplama süreci boyunca, ilgili gayrimenkule Salih Metin Ecevit ve Sarhan Ecevit'in verdiği teklif dışında herhangi bir teklif gelmemiş olup, genel piyasa koşulları değerlendirilerek söz konusu gayrimenkulün ilgili ilişkili tarafa, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun imzasının bulunduğu Yönetim Kurulu kararı 9.250.000 TL bedel ile satılmasına oy birliğiyle karar verilmiştir.

Gayrimenkul satışlarından yaratılan kaynaklar Şirketin Euro borçluluğunun azaltılmasında kullanılmıştır.

2019 yılı içinde ilişkili taraflarla Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde tanımlandığı şekilde önemli bir işlem bulunmamaktadır. Migros Ticaret A.Ş.'nin ilişkili taraflarla yapmış olduğu işlemler hakkında gerekli açıklamalar 27 no'lu finansal rapor dipnotunda yer almaktadır.

### a) Şirket Bilgilendirme Politikası

SPK'nın Özel Durumlar Tebliği (II-15.1) kapsamında yer alan hususlar gözetilerek kamu doğru ve zamanında bilgilendirilir. Bunun yanı sıra, pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin kararlarını etkileyebilecek nitelikteki her türlü önemli bilgi kamuya açıklanır. Bu gibi bilgilerin kamuya açıklanmasında, ilgili açıklamanın nitelik ve özelliklerine göre,

- KAP'a iletilen özel durum açıklamaları
- KAP'a iletilen finansal raporlar
- Yıllık ve ara dönem faaliyet raporları
- Kurumsal internet sitesi ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com))
- Paydaşlar için hazırlanan bilgilendirme ve tanıtım dokümanları
- Sermaye Piyasası Düzenlemeleri uyarınca düzenlenmesi gereken izahname, sirküler, duyuru metinleri ve diğer dokümanlar
- Yazılı ve görsel medya vasıtasıyla yapılan basın açıklamaları
- Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi ve günlük gazeteler vasıtasıyla yapılan ilanlar ve duyurular

kullanılır.

Kamuya yapılan açıklamaların (sunumlar, basın bültenleri, basın toplantıları vb.) pay sahipleri ile diğer menfaat sahipleri

için kolay erişilebilir olması açısından bu açıklamalar kurumsal web sitemizde de ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) yayınlanmakta olup, bunların kamuya paylaşılmasında KAP bildirimlerinin yanı sıra veri dağıtım şirketleri, yazılı ve görsel medya da kullanılmaktadır.

Özel durumların kamuya açıklanmasına kadar bunların gizliliğinin sağlanması bakımından, Şirketimizde içsel bilgilere ulaşabilecek durumda olan kişiler açıklanmaktadır. Ayrıca Şirketimizin Yönetim Kurulu Üyeleri, Bağımsız Denetçisi ve Şirketimizin üst yönetiminde görev alan kişilerin isimleri ile yıl içinde üst yönetimde yapılan değişiklikler Faaliyet Raporunda yer almaktadır.

Şirketimiz hakkında basın-yayın organlarında veya internet sitelerinde yer alan ve Şirketimizce takip edilen haber ve söylentilere ilişkin olarak SPK mevzuatı uyarınca açıklama yapılmasının gerekmesi durumunda bu açıklamaların yapılmasında, yapılacak açıklamanın niteliğine göre, KAP bildirimleri kullanılmakta olup, yapılan açıklamaların pay sahipleri ile diğer menfaat sahipleri için kolay erişilebilir olması açısından bu açıklamalar kurumsal web sitemizde de ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) yayınlanmaktadır.

Yönetim Kurulu tarafından hazırlanan ve ihtiyaç duyuldukça ilgili düzenlemelere göre güncellenen Bilgilendirme Politikası, Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmakta ve sonrasında kurumsal web sitemizde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) yayınlanmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Departmanı, Bilgilendirme Politikası çerçevesinde, pay sahipleri tarafından Şirket'e yöneltilen sorulara doğru, eksiksiz ve eşitlik ilkesini gözeterek cevap vermeye çalışmaktadır.

Migros'un Bilgilendirme Politikası, ticari sır niteliği taşımayan ve açıklandığında üçüncü kişi ya da kurumlara Migros karşısında rekabet avantajı sağlamayacak ve bu kapsamda Şirket faaliyetlerine olumsuz bir etki yaratmayacak nitelikteki her türlü bilginin talep edildiğinde paylaşılmasını gerektirmektedir.

Kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak oluşturulan ve kamuya açıklanan Bilgilendirme Politikasının yanı sıra Şirketimizin Faaliyet Raporunda ve kurumsal web sitemizde ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com))

yer alan Kâr Dağıtım Politikası da Genel Kurul Toplantılarında pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır.

Şirketimizde idari sorumluluğu bulunan kişilerin belirlenmesinde 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve SPK tebliğleri ile mevzuatta öngörülen diğer ölçütler esas alınmaktadır.

#### b) Özel Durum Açıklamaları

2019 yılı içinde, KAP'a 81 adet özel durum açıklaması yapılmıştır. Yapılan bu açıklamalara ilişkin ya da basında çıkan haberler nedeniyle KAP tarafından açıklama talep edildiğinde, ivedilikle ek açıklamalarda bulunulmuştur.

Periyodik mali tablolar, dipnotlar, yıllık/ ara dönem faaliyet raporları şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanarak kamuya duyurulur. Mali tablolar, SPK tebliğleri kapsamında, ulusal/uluslararası muhasebe standartlarına uygun ve konsolide olarak hazırlanmaktadır. Uygulanan muhasebe

politikalarına mali tablo dipnotlarında yer verilmektedir. Faaliyet raporlarımız şirketimiz hakkında bilgi sahibi olmak isteyen herkesin gerekli bilgilere ulaşmasını sağlayacak kadar detaylı hazırlanmakta ve her dönemde mevzuata / ihtiyaçlara göre güncellenmektedir.

Şirketimiz 2019 yılının her çeyreğinde, mali tablolar açıklandıktan sonra, pay sahiplerini bilgilendirmek amacıyla hazırladığı sunum ve bültenleri kurumsal internet sitesi ([www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)) aracılığıyla paylaşmıştır. Ayrıca söz konusu bilgilerin kurumsal internet sitesine yüklendiği KAP'a iletilmiştir.

Şirketimiz her yıl bağımsız denetim şirketi seçmekte ve bu bağımsız denetim şirketini gerekli sürelerde rotasyona tabi tutmaktadır. Bağımsız denetim hizmeti alınan şirketten, danışmanlık hizmeti alınmamaktadır.

#### c) Gerçek Kişi Nihai Hakim Pay Sahibi/Sahiplerinin Açıklanması

Migros'un ortaklık yapısı aşağıda sunulmuştur.

##### Sermaye Yapısı

Adı	Pay Oranı (%)	Pay Tutarı (TL)
MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.	49,18	89.046.058
Kenan Investments S.A.	11,77	21.308.336
Migros Ticaret A.Ş.	1,64	2.962.116
Diğer	37,41	67.737.723
<b>Toplam</b>	<b>100,00</b>	<b>181.054.233</b>

## Son Durum İtibariyle Sermayeye Dolaylı Yoldan Sahip Olan Gerçek ve Tüzel Kişiler

Ticaret Unvanı/Adı Soyadı	Sermayedeki Payı (TL)	Sermayedeki Payı (%)
Süleyman Kamil Yazıcı	18.366.305,5	10,14
BC Partners	17.254.216,4	9,53
Tülay Aksoy	15.524.853,0	8,57
Tuncay Özilhan	15.261.229,0	8,43
DeA Capital	3.706.368,4	2,05
Süleyman Vehbi Yazıcı	2.605.695,5	1,44
Vahit Yazıcı	2.030.467,7	1,12
Hidayet Yazıcı	1.929.829,3	1,07
Nilgün Yazıcı	1.849.198,6	1,02
Fazilet Yazıcı	1.833.892,6	1,01
Gülten Yazıcı	1.832.040,3	1,01
Gülşen Yazıcı	1.815.022,9	1,00
Hülya Elmaloğlu	1.806.129,8	1,00
Turkish Private Equity Fund II	702.162,0	0,39
AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. Diğer	25.672.451,8	14,18
<b>TOPLAM</b>	<b>112.189.862,8</b>	<b>61,96</b>

İmtiyazlı pay yoktur.

Yıl içinde sermaye yapısında meydana gelen değişiklikler ivedilikle KAP sistemi aracılığıyla kamuya paylaşılmaktadır. Ayrıca bu değişiklikler 2019 yılı faaliyet raporunun ilgili bölümlerinde de açıklanmıştır. Özel Durumlar Tebliği (II-

15.1) kapsamında, Şirketimizin Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve sermayenin veya toplam oy haklarının doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazlasına sahip ortaklarının veya söz

konusu kişilerle birlikte hareket edenlerin Migros paylarını almaları ya da satmaları durumunda özel durum açıklaması yapmaları gerekmektedir.

#### d) İçsel Bilgilere Erişimi Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Şirketimizde içsel bilgilere erişimi olan Yönetim Kurulu üyeleri ve Genel Müdür Yardımcıları aşağıda sunulmuştur.

Yönetim Kurulu	
Tuncay Özilhan	Yönetim Kurulu Başkanı
Kamilhan Süleyman Yazıcı	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Nikolaos Stathopoulos	Yönetim Kurulu Üyesi
Talip Altuğ Aksoy	Yönetim Kurulu Üyesi
Salih Metin Ecevit	Yönetim Kurulu Üyesi
Rasih Engin Akçakoca	Yönetim Kurulu Üyesi
Recep Yılmaz Argüden	Yönetim Kurulu Üyesi
Ömer Özgür Tort	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür
İzzet Karaca	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Hüseyin Faik Açıkalın	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Şevki Acuner	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Tom Heidman	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
Ömer Özgür Tort	Genel Müdür
Ahmet Fuat Yanar	Genel Müdür Yardımcısı
Ferit Cem Doğan	Genel Müdür Yardımcısı
Olca Yılmaz Nomak	Genel Müdür Yardımcısı
Cem Lütfi Rodoslu	Genel Müdür Yardımcısı
Hakan Şevki Tuncer	Genel Müdür Yardımcısı
Tarık Karlıdağ	Genel Müdür Yardımcısı
Mustafa Murat Bartın	Genel Müdür Yardımcısı
Kerim Tatlıcı	Genel Müdür Yardımcısı
Bülent Kuntay	Genel Müdür Yardımcısı

Şirketimiz Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimi haricinde, Şirkette direktör pozisyonunda görev alanlar ve Mali İşler departman müdürleri ile raporlama yöneticileri görevleri sebebiyle Şirket içsel bilgilere erişmektedir.

Şirketimiz Özel Durumlar Tebliği (II-15.1) madde 7'nin beşinci bendi kapsamında, içsel bilgilere erişimi olan kişilerin bu bilgilerle ilgili olarak Kanun ve ilgili mevzuatta yer alan yükümlülüklerinden ve bu bilgilerin kötüye kullanımı ile ilgili yaptırımlardan haberdar olmasını sağlamaktadır.

Şirket'in bağımsız denetçisi DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. de denetim fonksiyonu gereği içsel bilgilere erişmektedir.

#### e) Sessiz Dönem ("Silent Period")

Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri, Genel Müdür, Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı, Kurumsal İletişim Direktörü, Yatırımcı İlişkileri ve Risk Yönetimi Direktörü ve diğer ilgili Şirket yöneticileri, Şirketimizin bilgilendirme politikası kapsamında pay sahipleri, yatırımcılar, aracı kuruluş analistleri ve diğer menfaat sahipleri ile yapılan görüşmelerde basın dahil tüm

iletişim kanallarında Şirketimizi temsilen sözcü olarak görevlendirilebilir.

Şirket sözcüsü olarak belirlenmiş kişiler, çeyreklik finansal sonuçların açıklanmasından bir hafta öncesinden finansal sonuçların açıklanmasına kadar olan sürede "Sessiz Dönem" uygulamasına uymakla yükümlüdürler.

Sessiz Dönem uygulamasının başlangıç ve bitiş tarihleri, mali tabloların açıklanma tarihlerinin kesinleşmesiyle birlikte Şirket kurumsal internet sitesinde Finansal Takvim başlığı altında yayımlanır. Finansal sonuçların açıklanma tarihleri ve ilgili Sessiz Dönem, mali tablolar



açıklanmadan önce kesinleştirilip Finansal Takvim vasıtasıyla duyurulur.

Sessiz Dönem boyunca Şirket sözcüleri, şirket adına kamuya açıklanmış bilgiler hariç, Şirket'in finansal durumu hakkında görüş bildiremezler. Bu dönemde, analistlerin, yatırımcıların, vb. ilgili kişilerin finansal durumuyla ilgili soruları cevaplanmaz. Bununla birlikte, Şirket hakkında kamuya açıklama yapmaya yetkili kişilerin, içsel bilgilerin gizliliğini gözeterek, Sessiz Dönem içinde konferans, panel vb. etkinliklere katılmaları ve konuşma yapmaları herhangi bir engel teşkil etmez.

#### f) Borsa İstanbul'un BİST Sürdürülebilirlik Endeksi

Endeksin hesaplanmaya başlandığı Kasım 2014 - Ekim 2015 döneminden beri BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan Migros, Kasım 2019-Ekim 2020 döneminde de endekste yer almaya devam etmektedir. Şirket'in sürdürülebilirlik çalışmalarına kurumsal web sitesinde Sürdürülebilirlik sekmesinden ve Yatırımcı ilişkileri sayfasındaki Sürdürülebilirlik Raporu'ndan ulaşabilmektedir.

#### g) Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler Hakkında Bilgiler

Müşterisini ve pazarı iyi tanıyıp takip ederek proaktif davranması ve değişime öncü olması Migros'un yenilikçi tarzının önemli bir parçasıdır. Bu nedenle perakende sektöründe daha 1960-1970'li yıllarda tüketici hakları gibi pek çok "ilk" Migros'ta uygulama bulduktan sonra sektörde yerleşmeye başlamıştır. Migros, müşterisini daha iyi tanıyarak, farklılaşan hizmetler için Türk perakende sektöründe ilk kez 1998 yılında Migros Club sistemini kurmuş, veri analizi ile müşterilerine kitlesel olduğu kadar

bireysel yaklaşabilme imkanına da kavuşmuştur. Migros, sahip olduğu farklı formatlardaki mağazaları ile müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamayı hedeflemektedir.

Perakende sektöründe mağazalarda görülen her şey kısa zamanda kopyalanabilir, fakat elde edilen tecrübenin yanında Şirket kültüründe yenilikçilik olgusunun yerleşmiş olması ve bu olguyu destekleyen teknolojik yatırımların varlığı, müşteri ilişkilerinde kısa sürede kopyalanamayacak bir farklılaşma sağlamaktadır.

Migros, 1990'lı yıllarda barkod sistemini yaygınlaştırarak, bugün sektörde süreleri ve maliyetleri azaltan elektronik kasalara daha o günlerde yön vermiştir. Tedarikçiler ile birlikte kurulan B2B sistemi sayesinde hem lojistikten hem de maliyetlerden çok taraflı kazanç sağlanmıştır. Bu süreçten, başta müşterilerimiz olmak üzere tüm menfaat sahipleri kazançlı çıkmaktadır.

Migros, Müşteri Memnuniyeti Anketi'ni 1994 yılından itibaren sürekli yapmakta olup, farklı formatlarımızdan alışveriş yapan çok sayıda müşteriye fikirleri sorulmaktadır. Anket üzerinden yapılan analizler hem bugüne hem de yarının beklentilerine ışık tutmaktadır. Genel Müşteri Memnuniyeti Anketinin yanı sıra, zaman zaman mağaza içindeki kiosklerden yapılan özel konularla ilgili anketlerle de müşteri beklentileri izlenmektedir.

Migros Club verileri analiz edilerek yapılan Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) uygulamaları ve çalışanlarımızın davranışlarının geliştirilmesine yönelik yapılan Gizli Müşteri Araştırması Migros'a özel, kalite bazlı bir performans aracıdır.

Yukarıda açıklanan hususlar dışında, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışmalardan başlıcaları aşağıda sunulmuştur:

- Migros, Ağustos 2005'te, TSE tarafından denetlenerek ilk kalite yönetim sistemi belgesi olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesini almıştır.
- Migros, Aralık 2006'da TSE tarafından denetlenerek ikinci kalite yönetim sistemi belgesi TS EN ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesini almıştır.
- Ürün satın alınan her tedarikçi titizlikle seçilmektedir. Tedarikçi firmalar akredite dış kurumlar tarafından denetlenmekte ve ürünlerin hem mal kabulde hem de akredite laboratuvarlarda periyodik olarak analizleri yaptırılarak kalite kontrol ve yasal mevzuatlara uygunluğu sağlanmaktadır.
- Migros, Kasım 2013 tarihinde süreç çalışmalarına devam ederek, TSE tarafından denetlenmiş ve ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi belgesini alarak, entegre kalite yönetim sistemleri perspektifini genişletmiştir.
- Migros, "Müşteri Memnuniyeti" ilkesini de belgelendirmiştir. TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi sayesinde, müşteri geri bildirimleri dikkate alınarak ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi sağlanmaktadır.
- Migros Temmuz 2015 tarihinde "İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Süreçlerini" oluşturmuş ve TSE tarafından denetlenerek OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi belgesini almıştır.
- Migros 2016 yılında Çevre Yönetim Sistemi süreçlerini oluşturmuş ve bu kapsamda TSE tarafından denetlenerek TS EN ISO 14001

- ÇevreYönetim Sistemi belgesini almaya hak kazanmıştır. Bu belge ile Şirketimiz, Kalite Yönetim Sistemleri kapsamında TSE tarafından belgelendirilen 5 belgeye sahip ilk gıda perakendecisi olmuştur.
- Migros 2017 yılında ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi versiyonuna geçiş yapmıştır.
  - Şirketin Kalite Yönetim Sistemleri kapsamındaki çalışmalarına 2019 yılında da devam edilmiş ve İç Denetim Direktörlüğü birimimizin faaliyetleri denetlenerek İç Denetim Direktörlüğü özelinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alınmıştır. Bu belge ile İç Denetim Direktörlüğümüzün birimlerimizde gerçekleştirmiş olduğu yurtiçi ve yurtdışı iç denetim, güvence ve danışmanlık faaliyetlerinin standardize edilmesi ve sürekli gelişen bir yapı kurulması sağlanmıştır.
  - Migros müşterilerine yüksek kalitede ürün sunmak amacıyla, üretim gerçekleştirdiği et işleme tesislerinde sahip olduğu yönetim sistemlerine ek olarak FSSC 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesini Miget ve Gebze Et Üretim Tesisleri için almıştır.
  - 2016 yılı itibarıyla TSE tarafından belgelendirilen 5 belgeye sahip ilk gıda perakendecisi olan Migros, 2018 yılı itibarıyla TSE tarafından belgelendirilen 7 belgeye sahip ilk gıda perakendecisi olmanın haklı gururunu yaşamaktadır.
  - Migros, 2017 yılında yayınlamış olduğu "Sürdürülebilirlik Raporu"nda "İnsan Hakları (Ayrımcılık, Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme Hakkı, Çocuk İşçiliği, Zorla ve Cebren Çalıştırma)" ve "Ürün Tedarik Zinciri Değerlendirmesi" başlıkları altında yer alan verilerini, GRI Standartları doğrultusunda 2018 yılında Ernst&Young firmasına doğrularak, "Bağımsız Güvence Beyanı" nı almıştır.
  - Migros, "Sağlık" dalında gerçekleştirmekte olduğu sosyal sorumluluk projelerinden birisi olan ve sosyal açıdan yaşanabilir, ekonomik açıdan verimli, insan, hayvan ve çevre sağlığını koruyan tarım modeli olan "İyi Tarım Uygulamaları" nı (İTU), "İyi Tarım = İyi Gelecek" mottosuyla benimsemiştir.
  - 17.11.2009 tarihinde İyi Tarım Uygulamaları grup sertifikasını perakende sektöründe ilk olarak alan Migros, 2009 yılından bu yana her yıl yapılan çalışmalar neticesinde güncel sertifikalarla İyi Tarım Uygulamalarına devam etmektedir.
  - Ürün güvenliğinde dünya standartlarını kendisine kılavuz edinen Migros, müşterilerinin koşulsuz güvenini sürekli kılmak için; sağlıklı koşullarda, sağlıklı ürünler sunmayı misyon olarak benimsemiştir. Bu hedef doğrultusunda ürünler, satın almadan son tüketiciye ulaşana kadar olan tüm aşamalarda titizlikle kontrol edilmektedir.
  - "Tedarikçi Performans Sistemi" uyarınca, sistematik olarak bütün gıda ve gıda dışı ürün tedarikçilerinin üretim yerleri kalite ve ürün güvenliği yönetim sistemleri kapsamında tüm dünyaca kabul gören BRC ve SEDEX bazlı checklişter ile denetlenmekte ve ürünlerin periyodik olarak kalite kontrol analizleri yaptırılmaktadır.
  - Mağazalarda satışa sunulacak her yeni ürün, reyona girmeden önce kalite uzmanları tarafından ön kalite kontrol sürecine tabi tutulmakta ve sadece kalite tarafından onaylanan ürünler satışa sunulmaktadır.
  - Tedarikçi firmalardan alınan ürünler, kalite uzmanları tarafından her ürün bazında tanımlı olan çok sayıda kalite kontrol parametresinden geçirilerek, duysal, kimyasal, fiziksel olarak kalite kontrol testlerine tabi tutulmakta ve kalite şartlarını sağlamayan ürünler geri çevrilmektedir.
  - Gıda güvenliğinin sağlanmasında en önemli kriterlerden birisi olan soğuk zincir kontrolü, dağıtım merkezlerinden, depolama, sevkiyat aşamaları ve mağazalarda tüketiciye ulaşana kadar her noktada online olarak yapılmaktadır.
  - Reyonlarda satılan gıda grubu ürünlerinin tamamının "Türk Gıda Kodeksi" ve ilgili yasal mevzuatlara uygunluğunu sağlamak amacı ile periyodik olarak akredite dış laboratuvarlarda kontrol analizleri yaptırılmaktadır.
  - İthal edilen tüm oyuncak, kırtasiye, tekstil vb. gıda dışı ürün gruplarında da sıkı kontroller uygulanmakta olup ithalat öncesi her ürünün fitalat, azo boyar maddeler vb. gibi ürün güvenliğini sağlayacak parametrelere göre akredite dış laboratuvarlarda analizleri yaptırılarak ürün güvenliği tesis edilmektedir.
  - Tüm özgün markalı gıda ve gıda dışı ürünlerimizde daha sıkı kontroller uygulanmakta olup üretim tesisinin onayı ile birlikte, ürün etiketleri, besin öğeleri, yasal mevzuata uygunlukları kontrol edildikten sonra ürünler satışa sunulmaktadır. Ürünlerin reyonlarda yer almasından sonra ise, periyodik analizler ile ürünler takip edilerek ürün güvenliği sağlanmaktadır.
  - Raflardaki ürünlere ilişkin olarak, mağaza kalite uzmanları tarafından düzenli olarak soğuk zincir, etiket bilgileri, son kullanım tarihleri kontrolleri yapılmaktadır. Ayrıca, kalite ve gıda güvenliği sistemine ilişkin kontrol denetimleri de yapılmaktadır.
  - Mağazalarda çalışan personel, hijyen konusunda bilgilendirme eğitimlerine tabi tutulmakta ve bu suretle ürünlerin kalite güvenliği sağlanmaktadır.

- Mağazalar habersiz olarak 2. taraf akredite bağımsız dış kurumlar tarafından entegre kalite yönetim sistemleri kapsamında denetlenmekte olup müşterilere güvenli ürün satışı tesis edilmektedir.
- Aksiyon adı verilen uygulamalar ile, on beş (15) günlük fiyat indirimi yapılan ürünler, tüm mağazalarda satışa sunulmaktadır.
- Mağazalar veya Çağrı Merkezi aracılığıyla iletilen her türlü dilek, öneri ve şikayet değerlendirilmekte ve sonucu en kısa süre içinde müşterilere ulaştırılmaktadır. Müşteri uyarıları için daha kolay ve pratik bir kanal oluşturmak amacıyla, Migros mağaza yöneticilerine, ücretsiz müşteri hattına ve yönetimdeki her makama e-posta ile kolayca ulaşılabilen bir sistem bulunmaktadır.
- Müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmalar Faaliyet Raporu'nun ilgili bölümünde sunulmuştur.

#### **h) Yönetim Kurulu Üyeleri ile Yöneticilerin Yetki ve Sorumlulukları**

Şirket esas sözleşmesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin görev ve yetkilerine açıkça yer verilmiştir. Şirket esas sözleşmesine kurumsal web sitesinden erişilebilir (www.migroskurumsal.com). Yönetim Kurulu, mevzuat ve Şirket esas sözleşmesi uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, Şirket'in işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir.

Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları Şirket imza sirkülerinde belirlenmiştir.

#### **i) Şirket'le Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı**

Dönem içinde Yönetim Kurulu üyeleri Şirket ile rekabet edecek bir faaliyet içerisine girmemişlerdir.

#### **j) Araştırma Geliştirme Faaliyetleri**

Şirketin 2019 yılında yaptığı toplam Ar-Ge harcaması 3.1773 bin TL'dir (2018: 20.955 bin TL).

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Ar-Ge Merkezi belgesi verilen Migros Ticaret A.Ş., iş geliştirme ve yazılım alanında yürütmekte olduğu teknik araştırma ve geliştirme faaliyetlerini 2019 yılında da sürdürmektedir.

Migros Ar-Ge merkezi bünyesinde; Migros yönetim birimleri, Mağaza ve Dağıtım Merkezlerinde yürütülen perakendecilik faaliyetlerine ilişkin süreçlerin iyileştirilmesi ya da yeni süreçlerin oluşturulması amacıyla yeni uygulamalar geliştirilmektedir. Çoğunlukla teknolojik bir donanımla bütünleşmiş yenilikçi çözümleri ve akıllı sistemleri barındıran uygulamalarla, müşterilerimize ve tedarikçilerimize de temas edilmektedir.

#### **k) Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar**

Bilanço tarihinden sonraki olaylara ilişkin bilgiye, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu'nda yer verilmektedir.

#### **Bağlılık Raporu Sonuç Bölümü**

Migros Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından onaylanan Şirketler Topluluğu ile ilgili Bağlılık Raporu'nda Migros Ticaret A.Ş.'nin hâkim ortaklıkları ve hâkim ortakların bağlı ortaklıkları ile hâkim şirketin yönlendirmesi sayesinde veya sadece onun ya da ona bağlı bir şirketin yararına olacak neticeler elde edilmesi kastiyle gerçekleştirdiği herhangi bir işlemin mevcut olmadığı gibi, hâkim şirketin ya da ona bağlı bir şirketin yararına alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem olmadığı, 2019 yılı içinde hâkim ortağı ve hâkim ortağın bağlı ortaklıkları ile yapmış olduğu tüm işlemlerde, işlemin yapıldığı anda mevcut piyasa koşullarında faaliyetin rekabetçi olarak sürdürülmesini sağlamak üzere tarafımızca bilinen hal ve şartlara göre, her bir işlemde emsallerine uygun bir karşı edim sağlandığı, ayrıca Migros Ticaret A.Ş.'nin hâkim ortağı ve hâkim ortağın bağlı şirketleri lehine şirketi zarara uğratabilecek şekilde alınan veya alınmasından kaçınılan herhangi bir önlem bulunmadığı ve bu çerçevede denkleştirmeyi gerektirecek herhangi bir işlem veya önlemin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### Kurumsal Yönetim Uyum Raporu

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
Kurumsal Yönetim Uyum Raporu						
1.1. PAY SAHİPLİĞİ HAKLARININ KULLANIMININ KOLAYLAŞTIRILMASI						
1.1.2 - Pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki bilgi ve açıklamalar güncel olarak ortaklığın kurumsal internet sitesinde yatırımcıların kullanımına sunulmaktadır.	X					
1.2. BİLGİ ALMA VE İNCELEME HAKKI						
1.2.1- Şirket yönetimi özel denetim yapılmasını zorlaştırıcı işlem yapmaktan kaçınmıştır.	X					
1.3. GENEL KURUL						
1.3.2 - Şirket, Genel Kurul gündeminin açık şekilde ifade edilmesini ve her teklifin ayrı bir başlık altında verilmiş olmasını temin etmiştir.	X					
1.3.7 - İmtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkânı olan kimseler, kendileri adına ortaklığın faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemler hakkında genel kurulda bilgi verilmesini teminen gündeme eklenmek üzere yönetim kurulunu bilgilendirmiştir.					X	
1.3.8 - Gündemde özellik arz eden konularla ilgili yönetim kurulu üyeleri, ilgili diğer kişiler, finansal tabloların hazırlanmasında sorumluluğu bulunan yetkililer ve denetçiler, genel kurul toplantısında hazır bulunmuştur.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
1.3.10-Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmiştir.	X					Yıl içinde yapılan tüm bağış ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir gündem maddesinde yer verilmiştir. Toplam bağış tutarı ve bağış listesindeki önemli kalemler ayrı ayrı pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Şirket, sosyal yardım amacıyla 2019 yılında toplam 291.714 TL bağışta bulunmuştur. Yıl içerisinde, Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı, Koç Üniversitesi, Deniztemiz Derneği - Turmepa vb. kuruluşlara bağış yapılmıştır.
1.3.11 - Genel Kurul toplantısı söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dahil kamuya açık olarak yapılmıştır.	X					
<b>1.4. OY HAKKI</b>						
1.4.1 - Pay sahiplerinin oy haklarını kullanmalarını zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama ve uygulama bulunmamaktadır.	X					
1.4.2-Şirketin imtiyazlı oy hakkına sahip payı bulunmamaktadır.	X					
1.4.3 - Şirket, beraberinde hakimiyet ilişkisini de getiren karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde bulunduğu herhangi bir ortaklığın Genel Kurulu'nda oy haklarını kullanmamıştır.					X	Karşılıklı iştirak ilişkisi yoktur.
<b>1.5. AZLIK HAKLARI</b>						
1.5.1- Şirket azlık haklarının kullanılmasına azami özen göstermiştir.	X					



	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
1.5.2-Azlık hakları esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da tanınmış ve azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmiştir.			X			Şirketimiz azlık haklarının kullanılması azami özen gösterirken, Esas Sözleşmemiz de kanunen tanınması gereken tüm azlık haklarının kullanımını yürürlükteki mevzuata uygun olarak düzenlemektedir. Şirketimiz Esas Sözleşmesinde azlık haklarının kapsamını kanunen belirlenen ölçülere nazaran genişleten bir hüküm bulunmamaktadır.
<b>1.6. KAR PAYI HAKKI</b>						
1.6.1 - Genel kurul tarafından onaylanan kar dağıtım politikası ortaklığın kurumsal internet sitesinde kamuya açıklanmıştır.	X					
1.6.2 - Kar dağıtım politikası, pay sahiplerinin ortaklığın gelecek dönemlerde elde edeceği karın dağıtım usul ve esaslarını öngörebilmesine imkan verecek açıklıkta asgari bilgileri içermektedir.	X					
1.6.3 - Kâr dağıtmama nedenleri ve dağıtılmayan kârın kullanım şekli ilgili gündem maddesinde belirtilmiştir.	X					
1.6.4 - Yönetim kurulu, kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile ortaklık menfaati arasında denge sağlanıp sağlanmadığını gözden geçirmiştir.	X					
<b>1.7. PAYLARIN DEVRİ</b>						
1.7.1 - Payların devredilmesini zorlaştırıcı herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.	X					
<b>2.1. KURUMSAL İNTERNET SİTESİ</b>						
2.1.1 - Şirketin kurumsal internet sitesi, 2.1.1 numaralı kurumsal yönetim ilkesinde yer alan tüm öğeleri içermektedir.	X					
2.1.2-Pay sahipliği yapısı (çıkarılmış sermayenin %5'inden fazlasına sahip gerçek kişi pay sahiplerinin adları, imtiyazları, pay adedi ve oranı) kurumsal internet sitesinde en az 6 ayda bir güncellenmektedir.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
2.1.4 - Şirketin kurumsal internet sitesindeki bilgiler Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanmıştır.	X					
<b>2.2. FAALİYET RAPORU</b>						
2.2.1 - Yönetim kurulu, yıllık faaliyet raporunun şirket faaliyetlerini tam ve doğru şekilde yansıtmalarını temin etmektedir.	X					
2.2.2 - Yıllık faaliyet raporu, 2.2.2 numaralı ilkede yer alan tüm unsurları içermektedir.	X					
<b>3.1. MENFAAT SAHİPLERİNE İLİŞKİN ŞİRKET POLİTİKASI</b>						
3.1.1- Menfaat sahiplerinin hakları ilgili düzenlemeler, sözleşmeler ve iyi niyet kuralları çerçevesinde korunmaktadır.	X					
3.1.3 - Menfaat sahiplerinin haklarıyla ilgili politika ve prosedürler şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlanmaktadır.	X					
3.1.4 - Menfaat sahiplerinin, mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan işlemleri bildirmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmuştur.	X					
3.1.5 - Şirket, menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını dengeli bir şekilde ele almaktadır.	X					
<b>3.2. MENFAAT SAHİPLERİNİN ŞİRKET YÖNETİMİNE KATILIMININ DESTEKLENMESİ</b>						
3.2.1 - Çalışanların yönetime katılımı, esas sözleşme veya şirket içi yönetmeliklerle düzenlenmiştir.	X					
3.2.2 - Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanmıştır.	X					
<b>3.3. ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI</b>						
3.3.1 - Şirket fırsat eşitliği sağlayan bir istihdam politikası ve tüm kilit yönetici pozisyonları için bir halefiyet planlaması benimsemiştir.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
3.3.2 - Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak belirlenmiştir.	X					
3.3.3 - Şirketin bir İnsan Kaynakları Gelişim Politikası bulunmaktadır ve bu kapsamda çalışanlar için eğitimler düzenlemektedir.	X					
3.3.4 - Şirketin finansal durumu, ücretlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve sağlık gibi konularda çalışanların bilgilendirilmesine yönelik toplantılar düzenlenmiştir.	X					
3.3.5 - Çalışanları etkileyebilecek kararlar kendilerine ve çalışan temsilcilerine bildirilmiştir. Bu konularda ilgili sendikaların da görüşü alınmıştır.	X					
3.3.6 - Görev tanımları ve performans kriterleri tüm çalışanlar için ayrıntılı olarak hazırlanarak çalışanlara duyurulmuş ve ücretlendirme kararlarında kullanılmıştır.	X					
3.3.7 - Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasını önlemek ve çalışanları şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kötü muamelelere karşı korumaya yönelik prosedürler, eğitimler, farkındalığı artırma, hedefler, izleme, şikâyet mekanizmaları gibi önlemler alınmıştır.	X					
3.3.8 - Şirket, dernek kurma özgürlüğünü ve toplu iş sözleşmesi hakkının etkin bir biçimde tanınmasını desteklemektedir.	X					
3.3.9 - Çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	X					
<b>3.4. MÜŞTERİLER VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER</b>						
3.4.1-Şirket, müşteri memnuniyetini ölçmüştür ve koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışıyla faaliyet göstermiştir.	X					
3.4.2 - Müşterinin satın aldığı mal ve hizmete ilişkin taleplerinin işleme konulmasında gecikme olduğunda bu durum müşterilere bildirilmektedir.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
3.4.3 - Şirket mal ve hizmetlerle ilgili kalite standartlarına bağlıdır.	X					
3.4.4 - Şirket, müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki hassas bilgilerinin gizliliğini korumaya yönelik kontrollere sahiptir.	X					
<b>3.5. ETİK KURALLAR VE SOSYAL SORUMLULUK</b>						
3.5.1 - Yönetim kurulu Etik Davranış Kuralları'nı belirleyerek şirketin kurumsal internet sitesinde yayımlamıştır.	X					
3.5.2- Ortaklık, sosyal sorumluluk konusunda duyarlıdır. Yolsuzluk ve rüşvetin önlenmesine yönelik tedbirler almıştır.	X					
<b>4.1. YÖNETİM KURULUNUN İŞLEVİ</b>						
4.1.1-Yönetim kurulu, strateji ve risklerin şirketin uzun vadeli çıkarlarını tehdit etmemesini ve etkin bir risk yönetimi uygulanmasını sağlamaktadır.	X					
4.1.2-Toplantı gündem ve tutanakları, yönetim kurulunun şirketin stratejik hedeflerini tartışarak onayladığını, ihtiyaç duyulan kaynakları belirlediğini ve yönetimin performansının denetlendiğini ortaya koymaktadır.	X					
<b>4.2. YÖNETİM KURULUNUN FAALİYET ESASLARI</b>						
4.2.1-Yönetim kurulu faaliyetlerini belgelendirmiş ve pay sahiplerinin bilgisine sunmuştur.	X					
4.2.2-Yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkileri yıllık faaliyet raporunda açıklanmıştır.	X					
4.2.3 - Yönetim kurulu, şirketin ölçeğine ve faaliyetlerinin karmaşıklığına uygun bir iç kontrol sistemi oluşturmuştur.	X					
4.2.4-İç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğine dair bilgiler yıllık faaliyet raporunda verilmiştir.	X					
4.2.5 - Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı (genel müdür) görevleri birbirinden ayrılmış ve tanımlanmıştır.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
4.2.7-Yönetim kurulu, yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesinin etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak ve şirket ile pay sahipleri arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesinde ve pay sahipleriyle iletişimde yatırımcı ilişkileri bölümü ve kurumsal yönetim komitesiyle yakın işbirliği içinde çalışmıştır.	X					
4.2.8 - Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarara ilişkin olarak Şirket, sermayenin %25'ini aşan bir bedelle yönetici sorumluluk sigortası yaptırmıştır.	X					
<b>4.3. YÖNETİM KURULUNUN YAPISI</b>						
4.3.9- Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirleyerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturmuştur. Yönetim kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmekte ve aday belirleme süreci bu politikaya uygun şekilde gerçekleştirilmektedir.						Şirket yönetim kurulu tarafından kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirlenerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmektedir. Geçmiş yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyeler bulunurken mevcut Yönetim Kurulu'nda kadın üye bulunmamaktadır. Önümüzdeki yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyelerin tekrar görev alması hususunda Kurumsal Yönetim Komitesi bir hedef (%25) belirlemiştir ve bir tavsiye kararı olarak bu hususu yazılı olarak Yönetim Kurulu'na iletmiştir. Yönetim Kurulu bu konuda planlama yapmaktadır. Prensip olarak, Yönetim Kurulunda kadın üyelerin yer almasında bir sakınca ya da engel yoktur. Yönetim Kurulu'nda akademik ve/veya sektör tecrübesi olan, Şirket'e değer katacak kadın üye yer alabileceği değerlendirilmiştir.
		X				



	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
4.3.10 - Denetimden sorumlu komitenin üyelerinden en az birinin denetim/ muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübesi vardır.	X					
<b>4.4. YÖNETİM KURULU TOPLANTILARININ ŞEKLİ</b>						
4.4.1 - Bütün yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu toplantılarının çoğuna fiziksel katılım sağlamıştır.	X					Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu yönetim kurulu toplantılarının çoğuna fiziksel katılım sağlamıştır. Ayrıca, bazı üyeler fiziki toplantılara telekonferans / videokonferans yoluyla iştirak etmişlerdir. Yönetim Kurulu toplantılarının tamamına üye sayısının çoğunluğu katılmıştır ve toplantıda bulunanların çoğunluğunun oyları ile karar alınmıştır.
4.4.2 - Yönetim kurulu, gündemde yer alan konularla ilgili bilgi ve belgelerin toplantıdan önce tüm üyelere gönderilmesi için asgari bir süre tanımlamıştır.	X					
4.4.3 - Toplantıya katılmayan ancak görüşlerini yazılı olarak yönetim kuruluna bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulmuştur.	X					
4.4.4 - Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı vardır.	X					
4.4.5 - Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilmiştir.	X					
4.4.6 -Yönetim kurulu toplantı zaptı gündemdeki tüm maddelerin görüşüldüğünü ortaya koymakta ve karar zaptı muhalif görüşleri de içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
4.4.7 - Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler alması sınırlandırılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında aldığı görevler genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.		X				Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri dışında diğer Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması belirli kurallara bağlanmamakla beraber, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması hususunda Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtilen şartlara uyulmaktadır. Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev alması sınırlandırılmıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin şirket dışında aldıkları görevler Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı vasıtasıyla Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.
<b>4.5. YÖNETİM KURULU BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN KOMİTELER</b>						
4.5.5 - Her bir yönetim kurulu üyesi sadece bir komitede görev almaktadır.		X				Bir bağımsız Yönetim Kurulu üyesi iki komitede görev almaktadır.
4.5.6-Komiteler, görüşlerini almak için gerekli gördüğü kişileri toplantılara davet etmiştir ve görüşlerini almıştır.	X					
4.5.7 - Komitenin danışmanlık hizmeti aldığı kişi/kuruluşun bağımsızlığı hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporunda yer verilmiştir.					X	Geçtiğimiz yıl komiteler için danışmanlık hizmeti alınmamıştır. Önceki senelerde komiteler için alınan danışmanlık hizmeti bilgisine Faaliyet Raporu'nda yer verilmiştir.
4.5.8 - Komite toplantılarının sonuçları hakkında rapor düzenlenerek yönetim kurulu üyelerine sunulmuştur.	X					

	Uyum Durumu					Açıklama
	Evet	Kısmen	Hayır	Muaf	İlgisiz	
<b>4.6. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE VE İDARİ SORUMLULUĞU BULUNAN YÖNETİCİLERE SAĞLANAN MALİ HAKLAR</b>						
4.6.1 - Yönetim kurulu, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendirmek üzere yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.	X					
4.6.4 - Şirket, yönetim kurulu üyelerinden herhangi birisine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine kredi kullanılmamış, borç vermemiş veya ödünç verilen borcun süresini uzatmamış, şartları iyileştirmemiş, üçüncü şahıslar aracılığıyla kişisel bir kredi başlığı altında kredi kullanılmamış veya bunlar lehine kefalet gibi teminatlar vermemiştir.	X					
4.6.5 - Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanmıştır.		X				Üst düzey yönetim kadrosuna (Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları) sağlanan faydalar yıllık faaliyet raporunda toplu olarak açıklanmıştır.

## Kurumsal Yönetim Bilgi Formu

### 1. PAY SAHİPLERİ

#### 1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

Yıl boyunca şirketin düzenlediği yatırımcı konferans ve toplantılarının sayısı 12 konferans - roadshow, 200+ kurumsal fon yöneticisi

#### 1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

Özel denetçi talebi sayısı 2

Genel kurul toplantısında kabul edilen özel denetçi talebi sayısı 0

#### 1.3. Genel Kurul

İlke 1.3.1 (a-d) kapsamında talep edilen bilgilerin duyurulduğu KAP duyurusunun bağlantısı <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814>

Genel kurul toplantısıyla ilgili belgelerin Türkçe ile eş anlamlı olarak İngilizce olarak da sunulup sunulmadığı Evet

İlke 1.3.9 kapsamında, bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayı veya katılanların oybirliği bulunmayan işlemlerle ilgili KAP duyurularının bağlantıları -

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) madde 9 kapsamında gerçekleştirilen ilişkili taraf işlemleriyle ilgili KAP duyurularının bağlantıları -

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) madde 10 kapsamında gerçekleştirilen yaygın ve süreklilik arz eden işlemlerle ilgili KAP duyurularının bağlantıları -

Şirketin kurumsal internet sitesinde, bağış ve yardımlara ilişkin politikanın yer aldığı bölümün adı Yatırımcı İlişkileri / Migros Kurumsal / Bağış ve Yardım Politikası

Bağış ve yardımlara ilişkin politikanın kabul edildiği genel kurul tutanağının yer aldığı KAP duyurusunun bağlantısı <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/516861>

Esas sözleşmede menfaat sahiplerinin genel kurula katılımını düzenleyen madde numarası 11, 11/A

Genel kurula katılan menfaat sahipleri hakkında bilgi Migros Genel Kurul Toplantıları menfaat sahiplerinin ve medyanın katılımına açıktır. <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/764442> linkinde yer alan Hazır Bulunanlar Listesi'nde Genel Kurula katılan pay sahiplerinin listesi yer almaktadır. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Şirketi temsilcisi Genel Kurula katılmıştır.

#### 1.4. Oy Hakları

Oy hakkında imtiyaz bulunup bulunmadığı Hayır

Oyda imtiyaz bulunuyorsa, imtiyazlı pay sahipleri ve oy oranları -

En büyük pay sahibinin ortaklık oranı %49,18

## 1.5. Azlık Hakları

Azlık haklarının, şirketin esas sözleşmesinde (içerik veya oran bakımından) genişletilip genişletilmediği

Hayır

Azlık hakları içerik ve oran bakımından genişletildi ise ilgili esas sözleşme maddesinin numarasını belirtiniz.

-

## 1.6. Kar Payı Hakkı

Kurumsal internet sitesinde kar dağıtım politikasının yer aldığı bölümün adı

Yatırımcı İlişkileri / Migros Kurumsal / Kar Dağıtım Politikası

Yönetim kurulunun genel kurula karar dağıtılmamasını teklif etmesi halinde bunun nedenleri ve dağıtılmayan karın kullanım şeklini belirten genel kurul gündem maddesine ilişkin tutanak metni

Şirketimizin 16.05.2019 tarihli Olağan Genel Kurul Toplantısında Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Kâr Payı Tebliği'nde (II-19.1) yer alan esaslar ile Şirketimizin Ana Sözleşmesi'nde bulunan hükümler ve Şirketimiz tarafından kamuya açıklanmış olan kâr dağıtım politikaları çerçevesinde; Şirketimizin, Türk Ticaret Kanunu ve SPK düzenlemelerine göre hazırlanan 2018 yılı konsolide mali tablolarında net dönem zararı bulunduğundan 2018 yılı faaliyet dönemi için kâr dağıtımını yapılmamasına karar verilmiştir.

Yönetim kurulunun genel kurula karar dağıtılmamasını teklif etmesi halinde ilgili genel kurul tutanağının yer aldığı KAP duyurusunun bağlantısı

<https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/764442>

## Genel Kurul Toplantıları

Genel Kurul Tarihi	Genel kurul gündemiyle ilgili olarak şirkete iletilen ek açıklama talebi sayısı	Pay sahiplerinin genel kurula katılım oranı	Doğrudan temsil edilen payların oranı	Vekaleten temsil edilen payların oranı	Şirketin kurumsal internet sitesinde her gündem maddesiyle ilgili olumlu ve olumsuz oyları da gösterir şekilde genel kurul toplantı tutanaklarının yer aldığı bölümün adı	Kurumsal internet sitesinde genel kurul toplantısında yönetilen tüm soru ve bunlara sağlanan yanıtların yer aldığı bölümün adı	Genel kurul toplantı tutanağının ilişkili taraflarla ilgili madde veya paragraf numarası	Yönetim kuruluna bildirimde bulunan imtiyazlı bir şekilde ortaklık bilgilerine ulaşma imkanı bulunan kişi sayısı (Çeriden öğrenenler listesi)	KAP'ta yayınlanan genel kurul bildirimine bağlantısı
16.05.2019	0	%75,2	%0,6	%74,6	Yatırımcı İlişkileri / Genel Kurul Bilgileri	Yatırımcı İlişkileri / Genel Kurul Bilgileri	Madde 14	0	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/764442">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/764442</a>



## 2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

### 2.1. Kurumsal İnternet Sitesi

Kurumsal internet sitesinde 2.1.1. numaralı kurumsal yönetim ilkesinde talep edilen bilgilerin yer aldığı bölümlerin adları	Yatırımcı İlişkileri bölümünde "Kurumsal Künye, Ortaklık Yapısı ve İştirakler, Migros Esas Sözleşme, Özel Durum Açıklamaları, Finansal Sonuçlar, Faaliyet Raporları, Genel Kurul Bilgileri, Ayrılma Akçesi Kullanımı Duyurusu, Kar Dağıtım Politikası, Şirket Bilgilendirme Politikası, Migros Etik Kuralları, Sıkça Sorulan Sorular" alt başlıkları
Kurumsal internet sitesinde doğrudan veya dolaylı bir şekilde payların %5'inden fazlasına sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin listesinin yer aldığı bölüm	<a href="https://migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=68">https://migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=68</a> linkli "Ortaklık Yapısı ve İştirakler" sayfası
Kurumsal internet sitesinin hazırlandığı diller	Türkçe ve İngilizce

### 2.2. Faaliyet Raporu

#### 2.2.2. numaralı kurumsal yönetim ilkesinde belirtilen bilgilerin faaliyet raporunda yer aldığı sayfa numaraları veya bölüm adları

a) Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirket dışında yürüttükleri görevler ve üyelerin bağımsızlık beyanlarının yer aldığı sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.1 Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve Oluşumu / "Yönetim Kurulu Üyelerinin Özgeçmişleri" ve "Bağımsızlık Beyanları". Üst Yönetimin şirket dışında yürüttükleri görevler ise KAP'taki Migros Ticaret A.Ş. sayfasında ( <a href="https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/1494-migros-ticaret-a-s">https://www.kap.org.tr/tr/sirket-bilgileri/genel/1494-migros-ticaret-a-s</a> ) Genel Bilgiler sekmesinde Yönetim İlişkin Bilgiler kısmında "Yönetimde Söz Sahibi Olan Personel" başlığında sunulmuştur.
b) Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komitelere ilişkin bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / "5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı"
c) Yönetim kurulunun yıl içerisindeki toplantı sayısı ve üyelerin toplantılara katılım durumu bilgisinin sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / "5.2 Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları"
ç) Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişiklikleri hakkında bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Şirket faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek mevzuat değişikliği bulunmamaktadır.
d) Şirket aleyhine açılan önemli davalar ve olası sonuçları hakkında bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda "Diğer Hususlar" ve Bağımsız Denetim Raporunda "Karşılıklar, Koşullu Varlıklar ve Yükümlülükler" dipnotu
e) Şirketin yatırım danışmanlığı ve derecelendirme gibi hizmet aldığı kurumlarla arasındaki çıkar çatışmaları ve bunları önlemek için alınan tedbirlere ilişkin bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Diğer Hususlar
f) Sermayeye doğrudan katılım oranının %5'i aştığı karşılıklı iştiraklere ilişkin bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Karşılıklı iştirak yoktur
g) Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilginin sayfa numarası veya bölüm adı	Sürdürülebilirlik'e Bakışımız / Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunda "Diğer Hususlar"

### 3. MENFAAT SAHİPLERİ

#### 3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

Kurumsal internet sitesinde tazminat politikasının yer aldığı bölümün adı	Hakkımızda / Politikalarımız / Tazminat Politikası
Çalışan haklarının ihlali nedeniyle şirket aleyhine kesinleşen yargı kararlarının sayısı	490 işe iade ve işçilik alacakları talepli davalar
İhbar mekanizmasıyla ilgili yetkilinin unvanı	Kurumsal Yönetim Komitesi üyeleri ve Denetimden Sorumlu Komite üyelerinin yanı sıra ilgili Genel Müdür Yardımcısı
Şirketin ihbar mekanizmasına erişim bilgileri	Çalışanlar Migros Etik Kurul "etikkurul@migros.com.tr" adresinden, diğer menfaat sahipleri ise "etik@migros.com.tr" adresi veya "iletisim@migros.com.tr" e-posta adreslerinden doğrudan ihbarda bulunabilirler. Bununla birlikte 444 10 44 Müşteri Hizmetleri hattı ve 530 915 45 45 Whatsapp Hattı müşterilerin Migros'a doğrudan ulaşabileceği kanalları arasında yer almaktadır.

#### 3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

Kurumsal internet sitesinde, çalışanların yönetim organlarına katılımına ilişkin olan iç düzenlemelerin yer aldığı bölümün adı	Hakkımızda / Politikalarımız / İnsan Kaynakları Politikası
Çalışanların temsil edildiği yönetim organları	Mağazalarımızda çalışanlarımızın temsil edildiği yönetim organı İşyeri Sendika Temsilcileri kurullarıdır. İşyeri Sendika Temsilcileri, toplu iş sözleşmesi hükümlerinin uygulamaları yanında, çalışanlar ya da şirketimiz tarafından bildirilen şikayet ve dilekeler hakkında işveren temsilcileriyle görüşürler. Ayrıca üyesi buldukları İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu gibi farklı Kurullarda ve çeşitli projeler için oluşturulan komitelerde temsil edilirler. Migros çalışanlarının memnuniyet ve bağlılığını ölçmek ve iyileştirmek amacıyla, bağımsız bir araştırma şirketi aracılığıyla her yıl "Çalışma Hayatını Değerlendirme Araştırması" gerçekleştirilmektedir. Bu anket ile elde edilen sonuçlar her yıl alınacak yeni yönetsel kararlara temel oluşturmaktadır. Şirket strateji ve hedeflerinin çalışanlar arasında adil, şeffaf ve dengeli bir şekilde dağılımının sağlanabilmesi için yıllık olarak "Hedef Yayılım Çalıştayı" düzenlenmektedir. Bu çalıştayda bulunan temsilciler şirketin yıllık hedeflerinin belirlenmesine doğrudan etki etmektedir. Şirketin ana stratejisini belirleyen hedefler tüm departmanlara objektif şekilde yayılmaktadır.

#### 3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

Kilit yönetici pozisyonları için halefiyet planı geliştirilmesinde yönetim kurulunun rolü	Gözden geçirme ve onay. Her yıl gerçekleştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Toplantılarında; Migros'un ihtiyaçları ve kısa-orta-uzun vade planlamaları doğrultusunda Potansiyel, Yüksek Performanslı ve Yıldız çalışanların belirlenmesinin yanı sıra Kritik Pozisyonlar, Yedekleme Planları ve Emeklilik Planları değerlendirilmekte ve onaylanmaktadır.
Kurumsal internet sitesinde fırsat eşitliği ve personel alımı ölçütlerini içeren insan kaynakları politikasının yer aldığı bölümün adı veya politikanın ilgili maddelerinin özeti	Hakkımızda / Politikalarımız / İnsan Kaynakları Politikası (Seçme ve Yerleştirme kısmı)

Pay edindirme planı bulunup bulunmadığı	Pay edindirme planı bulunmuyor
Kurumsal internet sitesinde ayrımcılık ve kötü muameleyi önlemeye yönelik önlemleri içeren insan kaynakları politikasının yer aldığı bölümün adı veya politikanın ilgili maddelerinin özeti	Hakkımızda / Politikalarımız / İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Politikası
İş kazalarıyla ilgili sorumluluk sebebiyle şirket aleyhine kesinleşen yargı kararı sayısı	4
3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk	
Kurumsal internet sitesinde etik kurallar politikasının yer aldığı bölümün adı	Hakkımızda / Politikalarımız / Migros Etik Kuralları
Kurumsal internet sitesinde kurumsal sosyal sorumluluk raporunun yer aldığı bölümün adı. Kurumsal sosyal sorumluluk raporu yoksa, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında alınan önlemler	Sürdürülebilirlik (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularını içermektedir)
İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere her türlü yolsuzlukla mücadele için alınan önlemler	Hakkımızda bölümünde Politikalarımız altında "Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası"nda detaylı açıklama yapılmıştır. ( <a href="https://migroskurumsal.com/icerik.aspx?icerikID=486">https://migroskurumsal.com/icerik.aspx?icerikID=486</a> )

#### 4. YÖNETİM KURULU-I

##### 4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

En son yönetim kurulu performans değerlendirmesinin tarihi	Ocak 2020
Yönetim kurulu performans değerlendirmesinde bağımsız uzmanlardan yararlanılıp yararlanılmadığı	Evet
Bütün yönetim kurulu üyelerinin ibra edilip edilmediği	Evet
Görev dağılımı ile kendisine yetki devredilen yönetim kurulu üyelerinin adları ve söz konusu yetkilerin içeriği	Yönetim Kurulu, kendi aralarında Başkan, Başkan Yardımcısı ve Yönetim Kurulu komite üyelerine ilişkin görevlendirme yapmıştır. Buna göre, Tuncay Özilhan Başkan, Kamilhan Süleyman Yazıcı ise Başkan Yardımcısı olarak seçilmiştir. Genel Müdür Özgür Tort icracı Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, Şirketin geleceğe yönelik beklentilerinin kamuya açıklanması hususunda Yönetim Kurulu tarafından yetkilendirilmiştir.
İç kontrol birimi tarafından denetim kuruluna veya diğer ilgili komitelere sunulan rapor sayısı	Denetimden Sorumlu Komiteye 4 adet, üst yönetime 38 adet raporlama yapılmıştır.
Faaliyet raporunda iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin değerlendirmenin yer aldığı bölümün adı veya sayfa numarası	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.4 Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması / İç Denetim
Yönetim kurulu başkanının adı	Tuncay Özilhan
İcra başkanı / genel müdürün adı	Ömer Özgür Tort
Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına ilişkin gerekçenin belirtildiği KAP duyurusunun bağlantısı	Aynı kişi değillerdir
Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zararın, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edildiğine ilişkin KAP duyurusunun bağlantısı	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/812223">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/812223</a>

Kurumsal internet sitesinde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranını artırmaya yönelik çeşitlilik politikası hakkında bilgi verilen bölümün adı	Çeşitlilik politikası hakkında bilgi kurumsal internet sitesinde, Hakkımızda bölümünde Politikalarımız altında "İnsan Kaynakları Politikası"nda yer almaktadır.
Kadın üyelerin sayısı ve oranı	Şirket yönetim kurulu tarafından kadın üye oranı için asgari %25'lik bir hedef belirlenerek bu amaca ulaşmak için politika oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu yapısı yıllık olarak gözden geçirilmektedir. Geçmiş yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyeler bulunurken mevcut Yönetim Kurulu'nda kadın üye bulunmamaktadır. Önümüzdeki yıllarda Yönetim Kurulu'nda kadın üyelerin tekrar görev alması hususunda Kurumsal Yönetim Komitesi bir hedef (%25) belirlemiştir ve bir tavsiye kararı olarak bu hususu yazılı olarak Yönetim Kurulu'na iletmiştir. Yönetim Kurulu bu konuda planlama yapmaktadır.

### Yönetim Kurulunun Yapısı

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı/ Soyadı	İcrada Görevli Olup Olmadığı	Bağımsız Üye Olup Olmadığı	Yönetim Kuruluna İlk Seçilme Tarihi	Bağımsızlık Beyanının Yer Aldığı KAP Duyurusunun Bağlantısı	Bağımsız Üyenin Aday Gösterme Komitesi Tarafından Değerlendirilip Değerlendirilmediği	Bağımsızlığını Kaybeden Üye Olup Olmadığı	Denetim, Muhasebe ve/veya Finans Alanında En Az 5 Yıllık Deneyime Sahip Olup Olmadığı
Tuncay Özilhan	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	15.07.2015	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Kamilhan Süleyman Yazıcı	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	11.04.2017	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Nikolaos Stathopoulos	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	19.03.2008	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Talip Altuğ Aksoy	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	11.04.2017	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Salih Metin Ecevit	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	15.07.2015	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Rasih Engin Akçakoca	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	16.05.2019	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Recep Yılmaz Argüden	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	16.05.2019	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
Ömer Özgür Tort	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye değil	28.04.2009	-	İlgisiz	İlgisiz	Evet
İzzet Karaca	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye	23.03.2016	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814</a>	Değerlendirildi	Hayır	Evet
Hüseyin Faik Açıkalın	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye	15.05.2018	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814</a>	Değerlendirildi	Hayır	Evet
Şevki Acuner	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye	15.05.2018	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814</a>	Değerlendirildi	Hayır	Evet
Tom Heidman	İcrada Görevli Değil	Bağımsız üye	15.05.2018	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/757814</a>	Değerlendirildi	Hayır	Evet

#### 4. YÖNETİM KURULU-II

##### 4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli

Raporlama döneminde fiziki olarak toplanmak suretiyle yapılan yönetim kurulu toplantılarının sayısı	8
Yönetim kurulu toplantılarına ortalama katılım oranı	80%
Yönetim kurulunun çalışmalarını kolaylaştırmak için elektronik bir portal kullanılıp kullanılmadığı	Hayır
Yönetim kurulu çalışma esasları uyarınca, bilgi ve belgelerin toplantıdan kaç gün önce üyelere sunulduğu	3 gün
Kurumsal internet sitesinde yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağına belirlendiği şirket içi düzenlemeler hakkında bilginin yer aldığı bölümün adı	Yatırımcı İlişkileri / Migros Kurumsal / "Migros Esas Sözleşme" ve "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu"
Üyelerin şirket dışında başka görevler almasını sınırlandıran politikada belirlenen üst sınır	Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri dışında diğer Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması belirli kurallara bağlanmamakla beraber, bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin Şirket dışında başka görevler alması hususunda Kurumsal Yönetim Tebliği'nde belirtilen şartlara uyulmaktadır. Şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev alması sınırlandırılmıştır. Yönetim Kurulu üyelerinin şirket dışında aldıkları görevler Genel Kurul Bilgilendirme Dokümanı vasıtasıyla Genel Kurul Toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur.
<b>4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler</b>	
Faaliyet raporunda yönetim kurulu komitelerine ilişkin bilgilerin yer aldığı sayfa numarası veya ilgili bölümün adı	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / "5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı"
Komite çalışma esaslarının duyurulduğu KAP duyurusunun bağlantısı	<a href="https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/745231">https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/745231</a>



### Yönetim Kurulu Komiteleri-I

Yönetim Kurulu Komitelerinin Adları	Birinci Sütunda "Diğer" Olarak Belirtilen Komitenin Adı	Komite Üyelerinin Adı-Soyadı	Komite Başkanı Olup Olmadığı	Yönetim Kurulu Üyesi Olup Olmadığı
Denetim Komitesi	-	İzzet Karaca	Evet	Yönetim kurulu üyesi
Denetim Komitesi	-	Şevki Acuner	Hayır	Yönetim kurulu üyesi
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	Hüseyin Faik Açıklan	Evet	Yönetim kurulu üyesi
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	Kamilhan Süleyman Yazıcı	Hayır	Yönetim kurulu üyesi
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	Recep Yılmaz Argüden	Hayır	Yönetim kurulu üyesi
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	Mehmet Hurşit Zorlu	Hayır	Yönetim kurulu üyesi değil
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	Affan Nomak	Hayır	Yönetim kurulu üyesi değil
Riskin Erken Saptanması Komitesi	-	Tom Heidman	Evet	Yönetim kurulu üyesi
Riskin Erken Saptanması Komitesi	-	Talip Altuğ Aksoy	Hayır	Yönetim kurulu üyesi
Riskin Erken Saptanması Komitesi	-	Hüseyin Faik Açıklan	Hayır	Yönetim kurulu üyesi

### 4. YÖNETİM KURULU-III

#### 4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler-II

Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, denetim komitesinin, faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı / "a. Denetimden Sorumlu Komite"
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, kurumsal yönetim komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı / "b. Kurumsal Yönetim Komitesi"
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, aday gösterme komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı / "b. Kurumsal Yönetim Komitesi"
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, riskin erken saptanması komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı / "c. Riskin Erken Teşhisi Komitesi"
Faaliyet raporu veya kurumsal internet sitesinin, ücret komitesinin faaliyetleri hakkında bilgi verilen bölümünü belirtiniz (sayfa numarası veya bölümün adı)	Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu / Bölüm V-Yönetim Kurulu / 5.3 Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı / "b. Kurumsal Yönetim Komitesi"

#### 4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar

Faaliyet raporunun, operasyonel ve finansal performans hedeflerine ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin bilginin verildiği sayfa numarası veya bölüm adı	“Yönetim Kurulu Raporu” ve “Finansal Bakış” bölümleri
Kurumsal internet sitesinin, icrada görevli ve icrada görevli olmayan üyelere ilişkin ücretlendirme politikasının yer aldığı bölümünün adı	Yatırımcı İlişkileri / Migros Kurumsal / Ücretlendirme Politikası
Faaliyet raporunun, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilen ücretler ile sağlanan diğer tüm menfaatlerin belirtildiği sayfa numarası veya bölüm adı	Bağımsız Denetim Raporu’nda “Üst yönetime sağlanan faydalar” bölümünde sunulmuştur.

Yönetim Kurulu Komitelerinin Adları	Birinci Sütunda “Diğer” Olarak Belirtilen Komitenin Adı	İcrada Görevli Olmayan Yöneticilerin Oranı	Komitede Bağımsız Üyelerin Oranı	Komitenin Gerçekleştirdiği Fiziki Toplantı Sayısı	Komitenin Faaliyetleri Hakkında Yönetim Kuruluna Sunduğu Rapor Sayısı
Denetim Komitesi	-	%100	%100	5	5
Kurumsal Yönetim Komitesi	-	%80	%20	5	6
Riskin Erken Saptanması Komitesi	-	%100	%67	6	6

# YÖNETİM KURULUNUN YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

Migros T.A.Ş. Genel Kurulu'na

## 1) Görüş

Migros T.A.Ş. ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 01 Ocak 2019-31 Aralık 2019 hesap dönemine ait tam set konsolide finansal tablolarını denetlemiş olduğumuzdan, bu hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu da denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun Grup'un durumu hakkında yaptığı irdelemeler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen tam set konsolide finansal tablolara ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

## 2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Bağımsız Denetim Standartları'na ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Etik Kurallar) ve bağımsız denetimle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

## 3) Tam Set Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Denetçi Görüşümüz

Grup'un 01 Ocak 2019-31 Aralık 2019 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 2 Mart 2020 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

## 4) Yönetim Kurulu'nun Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Sorumluluğu

Grup yönetimi, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 514 ve 516'ncı maddelerine ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği"ne ("Tebliğ") göre yıllık faaliyet raporuyla ilgili olarak aşağıdakilerden sorumludur:

a) Yıllık faaliyet raporunu bilanço gününü izleyen ilk üç ay içinde hazırlar ve genel kurula sunar.

b) Yıllık faaliyet raporunu; grubun o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle konsolide finansal durumunu doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtabilecek şekilde hazırlar. Bu raporda konsolide finansal durum, konsolide finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporda ayrıca, grubun gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.

c) Faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içerir:

- Faaliyet yılının sona ermesinden sonra grupta meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar,
- Grubun araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, ayni ve nakdi imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.

Yönetim kurulu, faaliyet raporunu hazırlarken Ticaret Bakanlığı'nın ve ilgili kurumların yaptığı ikincil mevzuat düzenlemelerini de dikkate alır.

### 5) Bağımsız Denetçinin Yıllık Faaliyet Raporunun Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumluluğu

Amacımız, TTK hükümleri ve Tebliğ çerçevesinde yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulu'nun yaptığı irdelemelerin yaptığı irdelemelerin, Grup'un denetlenen konsolide finansal tablolarıyla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığı hakkında görüş vermek ve bu görüşümüzü içeren bir rapor düzenlemektir.

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Bağımsız Denetim Standartları'na ve BDS'lere uygun olarak yürütülmüştür. Bu standartlar, etik hükümlere uygunluk sağlanması ile bağımsız denetimin, faaliyet raporunda yer alan konsolide finansal bilgiler ve Yönetim Kurulu'nun yaptığı irdelemelerin konsolide finansal tablolarla ve denetim sırasında elde edilen bilgilerle tutarlı olup olmadığına ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığına dair makul güvence elde etmek üzere planlanarak yürütülmesini gerektirir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi Koray Öztürk'tür.

**DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.**  
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**



Koray Öztürk, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 10 Mart 2020

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Hazırlanan Konsolide Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu



## Bağımsız Denetçi Raporu

Migros T.A.Ş. Genel Kurulu'na

### A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

#### 1) Görüş

Migros T.A.Ş. ("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dahil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup'un 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na (TFRS'lere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

#### 2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Bağımsız Denetim Standartları'na ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartları'nın bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartları'na (BDS'lere) uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar (Etik Kurallar) ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

#### 3) Kilit Denetim Konuları

Kilit denetim konuları, mesleki muhakememize göre cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konulardır. Kilit denetim konuları, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların bağımsız denetimi çerçevesinde ve konsolide finansal tablolara ilişkin görüşümüzün oluşturulmasında ele alınmış olup, bu konular hakkında ayrı bir görüş bildirmiyoruz.

## Bağımsız Denetçi Raporu

Kilit Denetim Konusu	Denetimde bu konu nasıl ele alındı
<p><b>TFRS 16, Kiralamalar standardının uygulanması ve önemli tahmin ve varsayımların değerlendirilmesi</b></p> <p>TFRS 16 Kiralamalar Standardı ("TFRS 16") 1 Ocak 2019 tarihinde veya bu tarihten sonra başlayan yıllık raporlama dönemlerinde geçerlidir. Yeni standardın uygulanması ile birlikte, Grup'un 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal tablolarında 2.954.168 bin TL tutarında kullanım hakkı varlıkları ve 3.118.180 bin TL tutarında kiralama yükümlülükleri oluşmuştur. Grup, TFRS 16'ya ilk geçişte basitleştirilmiş geçiş uygulamasını kullanmayı tercih etmiş ve önceki yıl için karşılaştırılabilir tutarları yeniden düzenlememiştir.</p> <p>TFRS 16'nın uygulanması sonucunda muhasebeleştirilen tutarlar konsolide finansal tablolar açısından önemli seviyededir ve muhasebe politikasının belirlenmesi hususu Grup yönetiminin seçimlerine bağlıdır. Buna ilaveten, kullanım hakkı varlıkları ve ilgili kiralama yükümlülükleri hesaplaması yönetimin önemli tahmin ve varsayımlarını içermektedir. Bu varsayımlardan en önemlisi; kira süresini uzatma ve erken sonlandırma opsiyonlarının değerlendirilmesidir.</p> <p>Bu sebepler dikkate alındığında, TFRS 16'nın ilk kez uygulanmasının konsolide finansal tablolar ve konsolide finansal tablolara ilişkin notlar üzerindeki etkileri denetimimiz bakımından önemli bir konu olarak belirlenmiştir.</p> <p>TFRS 16'nın uygulanmasına ilişkin muhasebe politikaları ve ilgili tutarları içeren açıklamalar Dipnot 2.5, 6 ve 14'te yer almaktadır.</p>	<p>Denetimimiz sırasında, TFRS 16'nın uygulanması ve önemli tahmin ve varsayımların değerlendirilmesi için aşağıdaki prosedürler uygulanmıştır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TFRS 16 Standardına geçiş süreciyle ilgili olarak finansal raporlamayı etkileyen önemli süreçlerin anlaşılması ve değerlendirilmesi,</li> <li>• Grup yönetiminin TFRS 16'ya geçiş süreci sırasında hazırlanmış olduğu çalışmalara ilişkin görüşmeler yapıp değerlendirmelerinin alınması ve TFRS 16'da yer alan kurallar çerçevesinde uygunluğunun değerlendirilmesi,</li> <li>• Kontrat listelerinin tamlığı için sistemden alınan raporların test edilmesi,</li> <li>• Şirket tarafından uygulanan kolaylaştırıcı uygulamaların geçiş hükümlerine uygunluğunun değerlendirilmesi,</li> <li>• TFRS 16 kapsamına giren kira kontratlarını dikkate alarak hesaplanarak konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilen, kullanım hakkı varlıkları ve ilgili kiralama yükümlülüklerinin yeniden hesaplanması,</li> <li>• Bu hesaplamalarda kullanılan kira artış oranı, faiz oranı vb. girdilerin uygunluğunun test edilmesi,</li> <li>• Kullanım hakkı varlık ve kiralama yükümlülüklerinin hesaplanmasına konu olan kontratların örneklem yöntemiyle seçilerek, bu hesaplamalarda kullanılan kira kontratlarının süresi ve uzatma opsiyonlarına ilişkin hususların değerlendirilmesinin kontrat hükümleri ile uygunluğunun kontrol edilmesi,</li> <li>• TFRS 16 uygulamasına ilişkin konsolide finansal tablo notlarında yer alan açıklamaların kontrol edilmesi ve bu notlarda yer verilen bilgilerin TFRS 16'da yer alan kurallara göre yeterliliğinin değerlendirilmesi.</li> </ul>

<b>Kilit Denetim Konusu</b>	<b>Denetimde bu konu nasıl ele alındı</b>
<p><b>Şerefiye değer düşüklüğü testi</b></p> <p>31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolarda 2.252.992 bin TL şerefiye bedeli yer almaktadır. TFRS gereği söz konusu şerefiyenin yıllık olarak değer düşüklüğü testine tabi tutulması gerekmektedir.</p> <p>Şerefiye bedeli konsolide finansal tablolar açısından önemli bir tutar olup yönetim tarafından gerçekleştirilen değer düşüklüğü testi sırasında önemli tahmin ve varsayımlar kullanılmıştır. Şerefiye değer düşüklüğü testi için kullanılan bu varsayımlar faiz, vergi, amortisman öncesi kar için ("FVAÖK") büyüme beklentisi, uzun vadeli büyüme oranları ve nakit akışlarının bugüne indirgeme oranlarıdır. Kullanılan bu tahmin ve varsayımlar gelecekte beklenen piyasa koşullarına oldukça duyarlıdır. Tutarın büyüklüğü ve değer düşüklüğü testinin önemli tahminleri içermesi, denetimimiz açısından önem arz etmektedir.</p> <p>Şerefiyenin ölçülmesine ilişkin muhasebe politikalarını ve duyarlılık analizlerini de içeren açıklamalar Not 2 ve 13'te açıklanmıştır.</p>	<p>Denetimimiz sırasında, şerefiye değer düşüklüğü testi için aşağıdaki prosedürler uygulanmıştır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili nakit yaratan birimlerin yönetim tarafından doğru belirlendiğinden emin olunması,</li> <li>• Her bir nakit yaratan birim için hazırlanmış nakit akış tahminlerinin, geçmiş finansal performans sonuçları ile karşılaştırılarak makul olup olmadığının belirlenmesi,</li> <li>• Değerleme uzmanlarımızı da dahil ederek hesaplamalarda kullanılan uzun vadeli büyüme oranları, nakit akışları ve bugüne indirgeme oranları gibi önemli varsayımların uygunluğunun perakende sektöründe kullanılan oranlar ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi,</li> <li>• İndirgenmiş nakit akışları hesaplama modelinin kurgusu ve matematiksel doğruluğunun test edilmesi,</li> <li>• Grup yönetimi ile görüşmeler yapılarak geleceğe yönelik planların ve açıklamaların makroekonomik veriler çerçevesinde değerlendirilmesi,</li> <li>• Şerefiye değer düşüklüğü testi ve sonuçlarına ilişkin konsolide finansal tablo dipnotlarında yer alan açıklamaların incelenmesi ve bu notlarda yer verilen bilgilerin yeterliliğinin TFRS'ler açısından değerlendirilmesi</li> </ul>

#### 4) Yönetimin ve Üst Yönetimden Sorumlu Olanların Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Sorumlulukları

Grup yönetimi; konsolide finansal tabloların TFRS'lere uygun olarak hazırlanmasından, gerçeğe uygun bir biçimde sunumundan ve hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içermeyecek şekilde hazırlanması için gerekli gördüğü iç kontrolden sorumludur.

Konsolide finansal tabloları hazırlarken yönetim; Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetinin değerlendirilmesinden, gerektiğinde süreklilikle ilgili hususları açıklamaktan ve Grup'u tasfiye etme ya da ticari faaliyeti sona erdirmeye niyeti ya da mecburiyeti bulunmadığı sürece işletmenin sürekliliği esasını kullanmaktan sorumludur.

Üst yönetimden sorumlu olanlar, Grup'un finansal raporlama sürecinin gözetiminden sorumludur.

#### 5) Diğer Husus

Grup'un 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal tabloları başka bir bağımsız denetçi tarafından denetlenmiş ve 5 Mart 2019 tarihinde bu konsolide finansal tablolara ilişkin olumlu görüş verilmiştir.

#### 6) Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Bir bağımsız denetimde, biz bağımsız denetçilerin sorumlulukları şunlardır:

Amacımız, bir bütün olarak konsolide finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlık içerip içermediğine ilişkin makul güvence elde etmek ve görüşümüzü içeren bir bağımsız denetçi raporu düzenlemektir. Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Bağımsız Denetim Standartları'na ve BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetim sonucunda verilen makul güvence; yüksek bir güvence seviyesidir ancak, var olan önemli bir yanlışlığın her zaman tespit edileceğini garanti etmez. Yanlışlıklar hata

## Bağımsız Denetçi Raporu

veya hile kaynaklı olabilir. Yanlışlıkların, tek başına veya toplu olarak, finansal tablo kullanıcılarının bu konsolide tablolara istinaden alacakları ekonomik kararları etkilemesi makul ölçüde bekleniyorsa bu yanlışlıklar önemli olarak kabul edilir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan Bağımsız Denetim Standartları'na ve BDS'lere uygun olarak yürütülen bir bağımsız denetimin gereği olarak, bağımsız denetim boyunca mesleki muhakememizi kullanmakta ve mesleki şüpheçiliğimizi sürdürmekteyiz. Tarafımızca ayrıca:

- Konsolide finansal tablolardaki hata veya hile kaynaklı "önemli yanlışlık" riskleri belirlenmekte ve değerlendirilmekte; bu risklere karşılık veren denetim prosedürleri tasarlanmakta ve uygulanmakta ve görüşümüze dayanak teşkil edecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. (Hile; muvazaa, sahtekarlık, kasıtlı ihmal, gerçeğe aykırı beyan veya iç kontrol ihlali fiillerini içerebildiğinden, hile kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riski, hata kaynaklı önemli bir yanlışlığı tespit edememe riskinden yüksektir.)
- Grup'un iç kontrolünün etkinliğine ilişkin bir görüş bildirmek amacıyla değil ama duruma uygun denetim prosedürlerini tasarlamak amacıyla denetimle ilgili iç kontrol değerlendirilmektedir.
- Yönetim tarafından kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu ile yapılan muhasebe tahminlerinin ve ilgili açıklamaların makul olup olmadığı değerlendirilmektedir.
- Elde edilen denetim kanıtlarına dayanarak, Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olup olmadığı hakkında ve yönetimin işletmenin sürekliliği esasını kullanmasının uygunluğu hakkında sonuca varılmaktadır. Önemli bir belirsizliğin mevcut olduğu sonucuna varmamız halinde, raporumuzda, konsolide finansal tablolardaki ilgili açıklamalara dikkat çekmemiz ya da bu açıklamaların yetersiz olması durumunda olumlu görüş dışında bir görüş vermemiz gerekmektedir. Vardığımız sonuçlar, bağımsız denetçi raporu tarihine kadar elde edilen denetim kanıtlarına dayanmaktadır. Bununla birlikte, gelecekteki olay veya şartlar Grup'un sürekliliğini sona erdirebilir.
- Konsolide finansal tabloların, açıklamalar dahil olmak üzere, genel sunumu, yapısı ve içeriği ile bu tabloların, temelini oluşturan işlem ve olayları gerçeğe uygun sunumu sağlayacak şekilde yansıtıp yansıtmadığı değerlendirilmektedir.
- Konsolide finansal tablolar hakkında görüş vermek amacıyla, Grup içerisindeki işletmelere veya faaliyet bölümlerine ilişkin finansal bilgiler hakkında yeterli ve uygun denetim kanıtı elde edilmektedir. Grup denetiminin yönlendirilmesinden, gözetiminden ve yürütülmesinden sorumluyuz. Verdiğimiz denetim görüşünden de tek başımıza sorumluyuz.

Diğer hususların yanı sıra, denetim sırasında tespit ettiğimiz önemli iç kontrol eksiklikleri dahil olmak üzere, bağımsız denetimin planlanan kapsamı ve zamanlaması ile önemli denetim bulgularını üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmekteyiz.

Bağımsızlığa ilişkin etik hükümlere uygunluk sağladığımızı üst yönetimden sorumlu olanlara bildirmiş bulunmaktayız. Ayrıca bağımsızlık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek tüm ilişkiler ve diğer hususlar ile varsa, ilgili önlemleri üst yönetimden sorumlu olanlara iletmiş bulunmaktayız.

Üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasında, cari döneme ait konsolide finansal tabloların bağımsız denetiminde en çok önem arz eden konuları yani kilit denetim konularını belirlemektedir. Mevzuatın konunun kamuya açıklanmasına izin vermediği durumlarda veya konuyu kamuya açıklamanın doğuracağı olumsuz sonuçların, kamuya açıklamanın doğuracağı kamu yararını aşacağına makul şekilde beklendiği oldukça istisnai durumlarda, ilgili hususun bağımsız denetçi raporumuzda bildirilmemesine karar verebiliriz.

### **B) Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülüklerle İlişkin Rapor**

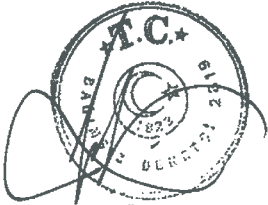
6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ("TTK") 398'inci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca düzenlenen Riskin Erken Saptanması Sistemi ve Komitesi Hakkında Denetçi Raporu 2 Mart 2020 tarihinde Şirket'in Yönetim Kurulu'na sunulmuştur.

TTK'nın 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca; Grup'un 1 Ocak ? 31 Aralık 2019 hesap döneminde defter tutma düzeninin, konsolide finansal tablolarının, TTK ile Şirket esas sözleşmesinin finansal raporlamaya ilişkin hükümlerine uygun olmadığına dair önemli bir hususa rastlanmamıştır.

TTK'nın 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca; Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve talep edilen belgeleri vermiştir.

Bu bağımsız denetimi yürütüp sonuçlandıran sorumlu denetçi Koray Öztürk'tür.

**DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.**  
Member of **DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED**



Koray Öztürk, SMMM  
Sorumlu Denetçi

İstanbul, 2 Mart 2020



## İçindekiler

	Sayfa
<b>KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU</b>	<b>158</b>
<b>KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOSU</b>	<b>160</b>
<b>KONSOLİDE DİĞER KAPSAMLI GELİR TABLOSU</b>	<b>161</b>
<b>KONSOLİDE ÖZKAYNAK DEĞİŞİM TABLOSU</b>	<b>162</b>
<b>KONSOLİDE NAKİT AKIŞ TABLOSU</b>	<b>164</b>
<b>KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAYICI NOTLAR</b>	<b>166-236</b>
NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYON VE FAALİYET KONUSU	166
NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR	167
NOT 3 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA	195
NOT 4 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ	200
NOT 5 - FİNANSAL YATIRIMLAR	201
NOT 6 - TİCARİ ALACAKLAR VE BORÇLAR	202
NOT 7 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR	203
NOT 8 - STOKLAR	204
NOT 9 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER	204
NOT 10 - YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER	205
NOT 11 - MADDİ DURAN VARLIKLAR	206
NOT 12 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	208
NOT 13 - ŞEREFİYE	210
NOT 14 - KULLANIM HAKKI VARLIKLARI	211
NOT 15 - SATIŞ AMAÇLI ELDE TUTULAN DURAN VARLIKLAR	211
NOT 16 - BORÇLANMALAR	212
NOT 17 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIKLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLER	216
NOT 18 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR	218
NOT 19 - HASILAT	219
NOT 20 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER	220
NOT 21 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER VE GİDERLER	221

NOT 22 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİRLER VE GİDERLER	222
NOT 23 - FİNANSMAN GELİRLERİ	222
NOT 24 - FİNANSMAN GİDERLERİ	222
NOT 25 - VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ	223
NOT 26 - ÖZKAYNAKLAR	226
NOT 27 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI	227
NOT 28 - PAY BAŞINA KAZANÇ	228
NOT 29 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ	228
NOT 30 - DÖVİZ KURU RİSKİ VE YABANCI PARA POZİSYONU	233
NOT 31 - FİNANSAL ARAÇLAR	235
NOT 32 - BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR	236

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

**31 Aralık 2019 Tarihli****Konsolide Finansal Durum Tablosu**(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot referansları	Cari Dönem 31 Aralık 2019	Geçmiş Dönem 31 Aralık 2018
<b>VARLIKLAR</b>			
<b>Dönen varlıklar</b>			
Nakit ve nakit benzerleri	4	2.328.309	1.750.516
Finansal yatırımlar	5	19.714	18.450
Ticari alacaklar	6	126.354	121.114
- İlişkili taraflardan ticari alacaklar	27	749	746
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar		125.605	120.368
Diğer alacaklar	7	35.709	27.584
- İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	7	35.709	27.584
Stoklar	8	2.666.449	2.249.052
Peşin ödenmiş giderler	9	82.734	71.897
Cari dönem vergisi ile varlıklar	25	11.755	49.477
Diğer dönen varlıklar		5.899	10.382
<b>Ara toplam</b>		<b>5.276.923</b>	<b>4.298.472</b>
Satış amaçlı sınıflandırılan duran varlıklar	15	-	175.789
<b>Toplam dönen varlıklar</b>		<b>5.276.923</b>	<b>4.474.261</b>
<b>Duran varlıklar</b>			
Finansal yatırımlar	5	4.415	1.165
Diğer alacaklar	7	5.265	5.480
- İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	7	5.265	5.480
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	10	-	32.325
Maddi duran varlıklar	11	3.736.238	3.863.042
Maddi olmayan duran varlıklar		2.445.825	2.479.242
- Şerefiye	13	2.252.992	2.252.992
- Diğer maddi olmayan duran varlıklar	12	192.833	226.250
Peşin ödenmiş giderler	9	38.041	27.581
Kullanım hakkı varlıkları	14	2.954.168	-
Ertelenmiş vergi varlığı	25	-	1.765
<b>Toplam duran varlıklar</b>		<b>9.183.952</b>	<b>6.410.600</b>
<b>Toplam varlıklar</b>		<b>14.460.875</b>	<b>10.884.861</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

31 Aralık 2019 Tarihli

## Konsolide Finansal Durum Tablosu

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot referansları	Cari Dönem 31 Aralık 2019	Geçmiş Dönem 31 Aralık 2018
<b>KAYNAKLAR</b>			
<b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>			
Kısa vadeli borçlanmalar		511.631	522.435
- Banka kredileri	16	281.603	522.435
- Kiralama işlemlerinden doğan borçlar	14	230.028	-
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	16	681.251	706.655
Ticari borçlar	6	5.743.794	4.866.750
- İlişkili taraflara ticari borçlar	27	255.588	213.810
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar		5.488.206	4.652.940
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	18	148.609	131.949
Diğer borçlar		133.660	126.474
- İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	7	133.660	126.474
Türev araçlar		1.803	-
Ertelenmiş gelirler	9	94.984	107.468
Kısa vadeli karşılıklar		224.605	207.464
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	18	139.366	122.848
- Diğer kısa vadeli karşılıklar	17	85.239	84.616
Diğer kısa vadeli yükümlülükler		3.681	5.724
<b>Toplam kısa vadeli yükümlülükler</b>		<b>7.544.018</b>	<b>6.674.919</b>
<b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>			
Uzun vadeli borçlanmalar		6.328.337	3.341.007
- Banka kredileri	16	3.440.185	3.341.007
- Kiralama işlemlerinden doğan borçlar	14	2.888.152	-
İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	7	13.026	11.903
Ertelenmiş gelirler	9	3.196	4.570
Türev araçlar		26.314	71.895
Uzun vadeli karşılıklar		204.503	145.477
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin uzun vadeli karşılıklar	18	204.503	145.477
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	25	18.613	-
<b>Toplam uzun vadeli yükümlülükler</b>		<b>6.593.989</b>	<b>3.574.852</b>
<b>Toplam yükümlülükler</b>		<b>14.138.007</b>	<b>10.249.771</b>
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>			
<b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>			
Ödenmiş sermaye	26	181.054	181.054
Diğer yedekler		(365)	(365)
Geri alınmış paylar (-)	26	(125.435)	(125.435)
Birleşme denkleştirme hesabı		22.074	22.074
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler		637.922	678.012
- Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları		(14.215)	(9.265)
- Maddi duran varlık yeniden değerlendirme artışları		652.137	687.277
Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler		176.102	132.671
- Yabancı para çevrim farkları		176.102	132.671
Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler		23.771	9.391
Geçmiş yıllar kârları/(zararları)		(101.808)	571.060
Net dönem zararı		(492.112)	(835.558)
<b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>		<b>1.665</b>	<b>2.186</b>
<b>Toplam özkaynaklar</b>		<b>322.868</b>	<b>635.090</b>
<b>Toplam Kaynaklar</b>		<b>14.460.875</b>	<b>10.884.861</b>

Takip eden notlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 1 Ocak-31 Aralık 2019 Dönemine Ait Konsolide Kar veya Zarar Tablosu

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot referansları	Cari dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Geçmiş Dönem Yeniden düzenlenmiş 1 Ocak - 31 Aralık 2018
Hasılat	3, 19	23.191.364	18.717.358
Satışların maliyeti (-)	3, 19	(16.986.111)	(13.836.817)
<b>Brüt kâr</b>		<b>6.205.253</b>	<b>4.880.541</b>
Genel yönetim giderleri (-)	20	(284.151)	(269.586)
Pazarlama giderleri (-)	20	(4.599.972)	(3.762.168)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	21	308.796	275.995
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	21	(825.168)	(683.692)
<b>Esas faaliyet kârı</b>		<b>804.758</b>	<b>441.090</b>
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	22	27.748	6.947
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	22	(57.917)	(143.779)
<b>Finansman geliri/(gideri) öncesi faaliyet kârı</b>		<b>774.589</b>	<b>304.258</b>
Finansman gelirleri	23	15.866	58.018
Finansman giderleri (-)	24	(1.257.985)	(1.409.543)
<b>Sürdürülen faaliyetler vergi öncesi zararı</b>		<b>(467.530)</b>	<b>(1.047.267)</b>
<b>Sürdürülen faaliyetler vergi (gideri)/geliri</b>		<b>(24.440)</b>	<b>211.830</b>
- Dönem vergi gideri	25	(3.122)	(32.368)
- Ertelenmiş vergi gideri/(geliri)	25	(21.318)	244.198
<b>Net dönem (zararı)</b>		<b>(491.970)</b>	<b>(835.437)</b>
<b>Dönem zararının dağılımı:</b>			
- Kontrol gücü olmayan paylar		142	121
- Ana ortaklık payları	28	(492.112)	(835.558)
Pay başına (kayıp)/kazanç (TL)	28	(2,72)	(4,61)



## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 1 Ocak - 31 Aralık 2019 Dönemine Ait Konsolide Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Cari dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Geçmiş dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2018
<b>Dönem zararı</b>	<b>(491.970)</b>	<b>(835.437)</b>
<b>Diğer kapsamlı gelir</b>	<b>179.748</b>	<b>68.814</b>
<b>Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacaklar</b>		
- Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları, vergi sonrası	(6.188)	(726)
- Maddi duran varlıklar yeniden değerlendirme artışları, vergi sonrası	145.489	(24.481)
<b>Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak diğer kapsamlı gelirlere ilişkin vergiler</b>		
- Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kayıpları, vergi etkisi	1.238	145
- Maddi duran varlıklar yeniden değerlendirme (azalışları)/artışları, vergi etkisi	(3.559)	5.401
<b>Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılacaklar</b>		
- Yabancı para çevrim farkları	42.768	88.475
<b>Toplam kapsamlı gider</b>	<b>(312.222)</b>	<b>(766.623)</b>
<b>Toplam kapsamlı (giderin)/gelirin dağılımı</b>		
- Kontrol gücü olmayan paylar	(521)	1.333
- Ana ortaklık payları	(311.701)	(767.956)

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 1 Ocak-31 Aralık 2019 Dönemine Ait Konsolide Özkaynak Değişim Tablosu

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Ödenmiş sermaye	Diğer yedekler	Geri alınan paylar	Birleşme denkleştirme hesabı	Kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak birikmiş diğer kapsamlı gelirler ve giderler	
					Tanımlanmış fayda planları yeniden kazanç/kayıpları	Maddi duran varlık yeniden değerlendirme artışları/ (azalışları)
<b>1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla bakiye</b>	<b>178.030</b>	<b>(365)</b>	<b>-</b>	<b>27.312</b>	<b>(8.684)</b>	<b>743.700</b>
Transferler	3.024	-	-	(5.238)	-	(37.246)
Payların geri alım işlemleri nedeniyle meydana gelen azalış (Not 26)	-	-	(125.435)	-	-	-
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(581)	(19.177)
Net dönem zararı	-	-	-	-	-	-
Yabancı para çevrim farkları	-	-	-	-	-	-
Yeniden değerlendirme ve ölçüm kayıpları	-	-	-	-	(581)	-
Maddi duran varlık yeniden değerlendirme değerleme azalışları	-	-	-	-	-	(19.177)
<b>31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla bakiye</b>	<b>181.054</b>	<b>(365)</b>	<b>(125.435)</b>	<b>22.074</b>	<b>(9.265)</b>	<b>687.277</b>
<b>1 Ocak 2019 tarihi itibarıyla bakiye</b>	<b>181.054</b>	<b>(365)</b>	<b>(125.435)</b>	<b>22.074</b>	<b>(9.265)</b>	<b>687.277</b>
Transferler	-	-	-	-	-	(177.070)
Toplam kapsamlı gelir	-	-	-	-	(4.950)	141.930
Net dönem zararı	-	-	-	-	-	-
Yabancı para çevrim farkları	-	-	-	-	-	-
Yeniden değerlendirme ve ölçüm kayıpları	-	-	-	-	(4.950)	21.546
Maddi duran varlık yeniden değerlendirme değerlendirme artışları	-	-	-	-	-	120.384
<b>31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla bakiye</b>	<b>181.054</b>	<b>(365)</b>	<b>(125.435)</b>	<b>22.074</b>	<b>(14.215)</b>	<b>652.137</b>

**Kâr veya zararda  
yeniden  
sınıflandırılacak  
birikmiş diğer kapsamlı  
gelirler ve giderler**

**Birikmiş kârlar**

	Yabancı para çevrim farkları	Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler	Geçmiş yıllar kârları (zararları)	Net dönem (zararı)/kârı	Ana ortaklığa ait özkaynaklar	Kontrol gücü olmayan paylar	Toplam özkaynaklar
	<b>45.311</b>	-	<b>(27.516)</b>	<b>5 12.706</b>	<b>1.470.494</b>	<b>56.654</b>	<b>1.527.148</b>
	-	9.391	598.576	(5 12.706)	55.801	(55.801)	-
	-	-	-	-	(125.435)	-	(125.435)
	87.360	-	-	(835.558)	(767.956)	1.333	(766.623)
	-	-	-	(835.558)	(835.558)	121	(835.437)
	87.360	-	-	-	87.360	1.115	88.475
	-	-	-	-	(581)	-	(581)
	-	-	-	-	(19.177)	97	(19.080)
	<b>132.671</b>	<b>9.391</b>	<b>571.060</b>	<b>(835.558)</b>	<b>632.904</b>	<b>2.186</b>	<b>635.090</b>
	<b>132.671</b>	<b>9.391</b>	<b>571.060</b>	<b>(835.558)</b>	<b>632.904</b>	<b>2.186</b>	<b>635.090</b>
	-	14.380	(672.868)	835.558	-	-	-
	43.431	-	-	(492.112)	(311.701)	(521)	(312.222)
	-	-	-	(492.112)	(492.112)	142	(491.970)
	43.431	-	-	-	43.431	(663)	42.768
	-	-	-	-	16.596	-	16.596
	-	-	-	-	120.384	-	120.384
	<b>176.102</b>	<b>23.771</b>	<b>(101.808)</b>	<b>(492.112)</b>	<b>321.203</b>	<b>1.665</b>	<b>322.868</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 1 Ocak - 31 Aralık 2019 Dönemine Ait Konsolide Nakit Akış Tablosu

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot referansları	Cari Dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Geçmiş Dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2018
<b>İşletme faaliyetlerinden kullanılan nakit akımları:</b>			
Dönem zararı		(491.970)	(835.437)
<b>Dönem net zararı mutabakatı ile ilgili düzeltmeler</b>		<b>2.760.591</b>	<b>2.071.834</b>
Amortisman ve itfa gideri ile ilgili düzeltmeler	20	805.960	295.083
Alacaklarda değer düşüklüğü ile ilgili düzeltmeler	6	11.405	8.262
Stok değer düşüklüğü ile ilgili düzeltmeler	8	25.664	(13.250)
Maddi duran varlık, yatırım amaçlı gayrimenkul ve satış amaçlı elde tutulan varlıklar değer düşüklüğü/iptalleri ile ilgili düzeltmeler	22	29.500	130.149
Yatırım amaçlı gayrimenkul değer kayıpları ile ilgili düzeltmeler		-	7.185
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin düzeltmeler	18	122.510	85.164
Dava karşılıkları ile ilgili düzeltmeler	17	17.693	32.135
Faiz gelirleri ile ilgili düzeltmeler	21,23	(81.670)	(75.826)
Faiz giderleri ile ilgili düzeltmeler	24	883.935	340.495
Vadeli alımlardan kaynaklanan ertelenmiş finansman gideri	21	766.880	615.641
Vadeli satışlardan kaynaklanan kazanılmamış finansman geliri	21	(183.255)	(151.180)
Gerçekleşmemiş yabancı para çevrim farkları ile ilgili düzeltmeler		299.404	938.121
Türev araçların gerçeğe uygun değer kayıpları ile ilgili düzeltmeler	24	37.456	72.187
Vergi (giderleri)/gelirleri ile ilgili düzeltmeler	25	24.440	(211.830)
Maddi duran varlıkların elden çıkarılmasından kaynaklanan (kazançlar)/kayıplar	22	669	(502)
<b>İşletme sermayesinde gerçekleşen değişimler</b>		<b>476.066</b>	<b>555.599</b>
Ticari alacaklardaki artış ile ilgili düzeltmeler		(15.650)	(32.236)
Stoklardaki artış ile ilgili düzeltmeler		(443.061)	(327.556)
Faaliyetlerle ilgili diğer alacaklardaki azalış ile ilgili düzeltmeler		15.666	(44.630)
Ticari borçlardaki artış ile ilgili düzeltmeler		854.011	909.058
Faaliyetlerle ilgili diğer borçlardaki artış ile ilgili düzeltmeler		65.100	50.963
<b>Faliyetlerden elde edilen nakit akışları</b>		<b>2.744.687</b>	<b>1.791.996</b>
Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar kapsamında yapılan ödemeler	18	(53.154)	(46.173)
Alınan faiz		254.076	220.010
Ödenen faiz		(746.017)	(657.091)
Vergi ödemeleri		(15.593)	(106.548)
Dava karşılıklarına ilişkin ödemeler	17	(19.064)	(11.233)
<b>İşletme faaliyetlerinden elde edilen net nakit</b>		<b>2.164.935</b>	<b>1.190.961</b>

Takip eden notlar konsolide finansal tabloların ayrılmaz parçasını oluştururlar.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 1 Ocak - 31 Aralık 2019 Dönemine Ait Konsolide Nakit Akış Tablosu

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

	Dipnot referansları	Cari Dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2019	Geçmiş Dönem 1 Ocak - 31 Aralık 2018
<b>Yatırım faaliyetleri:</b>			
Maddi ve maddi olmayan duran varlık ve alımlarından kaynaklanan nakit çıkışları		(340.861)	(487.751)
Maddi ve maddi olmayan duran varlık satışından sağlanan nakit girişleri		469.634	172.366
<b>Yatırım faaliyetlerinden elde edilen net nakit</b>		<b>128.773</b>	<b>(315.385)</b>
<b>Finansman faaliyetleri</b>			
Borçlanmadan kaynaklanan nakit girişleri	16	770.200	320.375
Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları	16	(1.257.980)	(625.449)
İşletmenin kendi paylarını almasından kaynaklanan nakit çıkışları	26	-	(125.435)
Türev finansal araçlara istinaden ödenen nakit		(81.234)	(282)
Alınan faiz	23	9.854	6.766
Ödenen faiz		(456.271)	(316.147)
Kira Sözleşmelerinden Kaynaklanan Borç Ödemelerine İlişkin Nakit Çıkışları		(705.131)	-
<b>Finansman faaliyetlerinde kullanılan net nakit</b>		<b>(1.720.562)</b>	<b>(740.172)</b>
<b>Yabancı para çevrim farklarının nakit ve nakit benzerleri üzerindeki etkisi</b>			
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış		577.793	133.136
<b>Nakit ve nakit benzerlerinin dönem başı bakiyesi</b>		<b>1.750.516</b>	<b>1.617.380</b>
<b>Nakit ve nakit benzerlerinin dönem sonu bakiyesi</b>		<b>2.328.309</b>	<b>1.750.516</b>



## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 1 - GRUP'UN ORGANİZASYON VE FAALİYET KONUSU

Migros Ticaret A.Ş. ("Migros" veya "Şirket" olarak anılacaktır), 19 Mart 2008 tarihinde kurulmuş ve Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca İstanbul, Türkiye'de tescil edilmiştir. (1954 yılında kurulmuş olan Migros Türk Ticaret Anonim Şirketi, 30 Nisan 2009 tarihinde ana ortağı Moonlight Perakendecilik ve Ticaret Anonim Şirketi ("Moonlight Perakendecilik") ile birleşmiş ve birleşme neticesinde Moonlight Perakendecilik'in ticaret unvanı Migros Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir.)

Şirket ve bağlı ortaklıkları birlikte "Grup" olarak anılacaktır.

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla, BC Partners'in ("bağlı ortaklığı Kenan Investment S.A. vasıtasıyla") Migros'un sermayesindeki doğrudan ve dolaylı toplam payları %12 olup AG Anadolu Grubu Holding A.Ş. ("Anadolu Grubu")'nin dolaylı payı %50'dir.

Grup'un ana faaliyet konusu, yiyecek ve içecekler ile dayanıklı tüketim mallarının, sahibi bulunduğu Migros, 5M, Migros Jet, Macrocenter alışveriş merkezleri, yurtdışındaki Ramstore'lar ve internet üzerinden satışını kapsamaktadır. Şirket aynı zamanda diğer ticari şirketlere alışveriş merkezlerinde yer kiralamaktadır. Grup, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla 1.523.484 m<sup>2</sup> perakende satış mağazası alanı ve 12.047 m<sup>2</sup> toptan mağaza satış alanı ile toplam 1.535.531 m<sup>2</sup> (31 Aralık 2018: 1.497.345 m<sup>2</sup>) satış alanına sahip, 2.177 perakende mağazası ve 21 toptan satış mağazası olmak üzere toplam 2.198 (31 Aralık 2018: 2.103) mağazada faaliyet göstermektedir. Grup'un, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla toplam ortalama çalışan sayısı 32.253'dir. (31 Aralık 2018: 28.990). Perakendecilik, Grup'un ana iş koludur ve brüt satışların yaklaşık %96'sını (31 Aralık 2018: %96) oluşturmaktadır.

Şirket merkezi aşağıdaki adreste bulunmaktadır:

Migros Ticaret A.Ş.

Atatürk Mah., Turgut Özal Blv.

No:7 Ataşehir, İstanbul

Konsolide finansal tablolar 2 Mart 2020 tarihinde Şirket Yönetim Kurulu tarafından yayımlanmak üzere onaylanmış ve Yönetim Kurulu adına Genel Müdür Ö. Özgür Tort ve Genel Müdür Yrd. (Mali İşler) Ferit Cem Doğan tarafından imzalanmıştır. Genel kurul ve belirli düzenleyici kurullar konsolide finansal tabloların yayınlanmasının ardından değişiklik yapma yetkisine sahiptirler.

### Bağlı ortaklıklar:

Şirket aşağıda yer alan bağlı ortaklıklara sahiptir ("Bağlı Ortaklıklar"). Bağlı Ortaklıkların faaliyet konusu ve konsolide finansal tabloların amacı doğrultusunda Bağlı Ortaklıkların faaliyette bulunduğu coğrafi bölgeler aşağıdaki gibidir:

Bağlı Ortaklıklar	Tescil edildiği ülke	Coğrafi bölge	Faaliyet konusu	Aralık 2019 (%)	Aralık 2018 (%)
Ramstore Bulgaria E.A.D. ("Ramstore Bulgaristan")	Bulgaristan	Bulgaristan	Gayri faal	100	100
Ramstore Kazakhstan LLC ("Ramstore Kazakistan")	Kazakistan	Kazakistan	Perakendecilik	100	100
Ramstore Macedonia DOO ("Ramstore Makedonya")	Makedonya	Bulgaristan	Perakendecilik	99	99
Sanal Merkez Ticaret A.Ş. ("Sanal Merkez") <sup>(*)</sup>	Türkiye	Türkiye	Gayri faal	100	100

<sup>(\*)</sup> Parasal önemlilik kavramı göz önünde bulundurularak konsolidasyon kapsamına alınmamıştır.

Grup, 1 Kasım 2019 tarihinde Paket Lojistik ve Teknoloji A.Ş.'nin %25'lik kısmını satın almıştır. Satın alınan bedel gerçeğe uygun değerini yansıtmaktadır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR

#### 2.1 Sunuma ilişkin temel esaslar

##### 2.1.1 Uygulanan finansal raporlama standartları

Konsolide finansal tablolar Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 13 Haziran 2013 tarih ve 28676 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri II-14.1 No'lu "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği" ("Tebliğ") hükümlerine uygun olarak hazırlanmış olup Tebliğ'in 5. Maddesi'ne istinaden Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Finansal Raporlama Standartları ("TFRS") esas alınmıştır. TFRS'ler; Türkiye Türkiye Finansal Raporlama Standartları ("TFRS") ile bunlara ilişkin ek ve yorumları içermektedir. Grup'un konsolide finansal tabloları ve notları, SPK tarafından 15 Nisan 2019 tarihli duyuru ile açıklanan formatlara uygun olarak ve zorunlu kılınan bilgiler dahil edilerek sunulmuştur.

SPK, 17 Mart 2005 tarihinde almış olduğu bir kararla, Türkiye'de faaliyette bulunan halka açık şirketler için, 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere enflasyon muhasebesi uygulamasının gerekli olmadığını ilan etmiştir. Grup'un konsolide finansal tabloları bu karar çerçevesinde hazırlanmıştır.

Şirket muhasebe kayıtlarının tutulmasında ve kanuni finansal tablolarının hazırlanmasında, SPK tarafından çıkarılan prensiplere ve şartlara, Türk Ticaret Kanunu ("TTK"), vergi mevzuatı ve Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılan Tekdüzen Hesap Planı şartlarına uymaktadır. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren Bağlı Ortaklıklar, kanuni finansal tablolarını faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanun ve yönetmeliklerine uygun olarak hazırlamıştır. Konsolide finansal tablolar, gerçeğe uygun değerleri ile gösterilen finansal varlık ve yükümlülüklerin dışında tarihi maliyet esasına göre hazırlanmış, kanuni kayıtlara TFRS uyarınca doğru sunumun yapılması amacıyla gerekli düzeltme ve sınıflandırmalar yansıtılarak düzenlenmiştir.

##### 2.1.2 Muhasebe politikaları ve tahminlerindeki değişiklikler ve hatalar

Muhasebe politikaları ve muhasebe tahminlerinde değişiklik ve hatalar olması durumunda, yapılan önemli değişiklikler ve tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de ileriye yönelik olarak uygulanır.

##### 2.1.3 Fonksiyonel ve raporlama para birimi

Konsolide finansal tablolara dahil edilen her şirketin finansal bilgilerindeki kalemler ilgili şirketin faaliyet gösterdiği temel ekonomik ortamda geçerli olan para birimi ("fonksiyonel para birimi") kullanılarak ölçülür. Konsolide finansal tablolar, Migros Ticaret A.Ş.'nin fonksiyonel ve raporlama para birimi olan Türk Lirası ("TL") cinsinden sunulur.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.1 Sunuma ilişkin temel esaslar (Devamı)

##### Grup Şirketleri

Raporlama para biriminden farklı bir fonksiyonel para birimine sahip olan yabancı operasyonların finansal durum ve sonuçları raporlama para birimine aşağıdaki gibi çevrilir:

- Sunulan her bir bilanço için varlıklar ve yükümlülükler bilanço tarihindeki kapanış kurundan çevrilir,
- Her bir kâr veya zarar tablosu ve diğer kapsamlı gelir tablosu için işlemler, işlem tarihlerindeki ortalama kurlardan çevrilir (işlem tarihine esas kurların kümülatif etkisi makul bir tahmin olmadığı sürece, bu durumda gelir ve gider işlem tarihinde çevrilir),
- Tüm sonuçlanan çevrim farkları diğer kapsamlı gelirlerde muhasebeleştirilir.

Konsolidasyona dahil olan bağlı ortaklıkların para birimleri Tenge ve Denardır.

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti

Gerekli görüldüğünde, bağlı ortaklıklar ile ilgili muhasebe politikaları, Grup tarafından uygulanan muhasebe politikalarına uygunluğun sağlanması için değiştirilir. Konsolide finansal tabloların hazırlanmasında uygulanan önemli muhasebe politikaları aşağıda özetlenmiştir:

##### Uygulanan konsolidasyon esasları

Bağlı ortaklıklar, yapılandırılmış kuruluşlar da dahil olmak üzere Grup'un kontrol sahibi olduğu şirketlerdir. Grup'un kontrolü bu şirketlerdeki değişken getirilere maruz kalma, bu getirilerde hak sahibi olma ve bunları yönlendirebilme gücüyle sağlanmaktadır. Bağlı ortaklıklar, kontrolün gruba geçtiği tarihten itibaren tam konsolidasyon yöntemi kullanılarak konsolide edilirler. Kontrolün ortadan kalktığı tarihten itibaren ise konsolidasyon kapsamından çıkarılırlar.

Grup'un konsolide finansal tabloları, Migros'u ve kontrolü altında olan bağlı ortaklıkları içermektedir. Kontrol normal şartlarda eğer Grup bir şirketin sermayesi üzerindeki oy hakkının doğrudan ya da dolaylı olarak %50'sinden fazlasına sahipse ve bir şirketin operasyonlarından kâr sağlamak için finansman ve faaliyet politikalarını yönlendirebiliyorsa bulunmaktadır.

Grup içi işlemler, bakiyeler ve Grup şirketleri arasındaki işlemlerden gerçekleşmemiş kazançlar elimine edilir. Bağlı ortaklıkların muhasebe politikaları Grup tarafından uygulanan muhasebe politikaları ile tutarlılığın sağlanmasının gerekli olduğunda değiştirilmiştir.

Bağlı ortaklıkların sonuçlarında ve özkaynaklarındaki kontrol gücü olmayan paylar, konsolide kâr veya zarar tablosunda, konsolide diğer kapsamlı gelir tablosunda, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide bilançoda ayrıca gösterilir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Yabancı para çevrimi

Yabancı para işlemler, işlem tarihindeki kurlar kullanılarak fonksiyonel para birimine çevrilir. Bu tür işlemlerden ve yabancı para cinsinden olan parasal varlıkların ve yükümlülüklerin yıl sonu kurlarıyla çevriminden doğan yabancı para çevrim gelir ve giderleri, kâr veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Borçlanmalar, nakit ve nakit benzerleri ve finansal yatırımlar ile ilgili yabancı para çevrim gelir ve giderleri kâr veya zarar tablosunda finansal giderler başlığı altında sunulur. Diğer tüm yabancı para çevrim gelirleri ve giderleri kâr veya zarar tablosunda esas faaliyetlerden diğer gelirler ve esas faaliyetlerden diğer giderler içerisinde muhasebeleştirilmiştir.

Yabancı para cinsinden gerçeğe uygun değerinden ölçülen parasal olmayan kalemler, gerçeğe uygun değerinin tespit edildiği tarihte geçerli olan döviz kurları kullanılarak çevrilmiştir. Gerçeğe uygun değerden taşınan varlıklar ve yükümlülüklerin çevrim farkları gerçeğe uygun değer kazanç veya kayıplarının bir parçası olarak raporlanır.

##### Hasılat

Grup, taahhüt edilmiş bir mal veya hizmeti müşterisine devrederek edim yükümlülüğünü yerine getirdiğinde veya getirdikçe hasılatı finansal tablolara alır. Bir varlığın kontrolü müşterinin eline geçtiğinde (veya geçtikçe) varlık devredilmiş olur.

Grup aşağıda yer alan 5 temel prensip doğrultusunda hasılatı finansal tablolara almaktadır:

- Müşteri sözleşmelerinin belirlenmesi
- Sözleşmelerdeki performans yükümlülüklerinin belirlenmesi
- Sözleşmelerdeki işlem fiyatının belirlenmesi
- İşlem fiyatının sözleşmelerdeki performans yükümlülüklerine dağıtılması
- Her performans yükümlülüğü yerine getirildiğinde hasılatın muhasebeleştirilmesi

Grup'un ana hasılat tipleri için uyguladığı spesifik muhasebe politikaları aşağıdaki gibidir:

##### Mal Satışları - Perakende

Grup, yiyecek ve içecekler ile dayanıklı tüketim mallarının satışı için perakende zincirlerinde, alışveriş merkezlerinde, yurtdışındaki Ramstore'larda ve internet üzerinde faaliyet göstermektedir. Mal satışı, malın kontrolünün müşteriye geçmesi ile kaydedilir. Perakende satışlar genellikle nakit veya kredi kartı karşılığında yapılır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Hasılat (Devamı)

###### Mal Satışları - Toptan

Mal satışı, grup içi bir şirket, toptancıya malları teslim ettiğinde, toptancının dağıtım kanalı ve fiyat üzerinde tam yetkisi olduğunda ve toptancının malları kabul etmesini engelleyecek yerine getirilmeyen herhangi bir yükümlülüğün olmadığı durumda kaydedilir. Malların belirlenen yere nakledilmesi, malların kaybolma veya zarara uğrama riskinin toptancıya geçmiş olması ve satış sözleşmesine göre toptancının malları kabul etmesi, kabul etmeme hakkının yürürlükten kalkması veya Grup'un kabul edilme şartlarının hepsinin gerçekleştiğini gösterecek kadar objektif delil olduğu ana kadar kontrol karşı tarafa geçmiş sayılmaz.

###### Kira geliri

Grup kira gelirlerini sözleşmenin özünü dikkate alarak dönemsel tahakkuk esasına göre muhasebeleştirir.

##### Stoklar

Stoklar, net gerçekleştirilebilir değer ya da bilanço tarihindeki maliyet bedelinden düşük olanı ile değerlendirilmiştir. Maliyet bedelleri aylık ağırlıklı ortalama maliyet metodu ile hesaplanmıştır. Mamül ve yarı mamül maliyeti, hammadde, direk işçilik, doğrudan ilişkili diğer giderler ve üretimle ilişkili genel yönetim giderlerini (normal operasyon kapasitesine göre) içermektedir. Borçlanma maliyetleri, stok maliyetlerine dahil değildir. Net gerçekleştirilebilir değer, faaliyetlerin normal akışı içinde tahmini satış fiyatından satış gerçekleştirilmek için gerekli tahmini satış maliyetleri indirilmesiyle elde edilen tutardır. Satıcılardan elde edilen gelirler, ciro primleri, satıcılardan alınan indirimler ve reklam iştirak gelirleri satıcıların hizmetlerden faydalandıkları dönem içinde tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilerek stok maliyetinden indirilir. Son sayım tarihinden bilanço tarihine kadarki dönem için stok fark provizyonu hesaplanmış ve stok değer düşüklüğü kaleminin içerisine dahil edilmiştir.

##### Maddi duran varlıklar

###### Yeniden Değerleme Yöntemi

Maddi duran varlıklar arazi, arsa ve binaların dışında satın alım bedellerinden birikmiş amortisman ve değer düşüklükleri düşülerek finansal tablolara yansıtılır. Grup, TMS 16 "Maddi Duran Varlıklar" standardına uygun olarak arazi, arsalar ve binaları için 31 Aralık 2019 itibarıyla, 3 Şubat 2020'de Nova Taşınmaz Değerleme ve Danışmanlık A.Ş. ("Nova Taşınmaz Değerleme") tarafından yapılan değerlendirme çalışmalarında tespit edilen makul değerleri baz alarak konsolide finansal tablolara yansıtmıştır. İlk gerçeğe uygun değer uygulaması 31 Aralık 2017 tarihinden başlayarak benimsemiştir.

Söz konusu arazi ve binaların yeniden değerlendirilmesinden kaynaklanan artış, özkaynaktaki yeniden değerlendirme fonuna kaydedilir. Yeniden değerlendirme sonucu oluşan değer artışı, maddi duran varlıkla ilgili daha önceden kâr veya zarar tablosunda gösterilen bir değer düşüklüğünün olması durumunda öncelikle söz konusu değer düşüklüğü nispetinde kâr veya zarar tablosuna kaydedilir. Bahse konu arazi ve binaların yeniden değerlendirilmesinden oluşan defter değerindeki azalış, söz konusu varlığın daha önceki yeniden değerlendirilmesine ilişkin yeniden değerlendirme fonunda bulunan bakiyesini aşması durumunda kâr veya zarar tablosuna kaydedilir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Maddi duran varlıklar (Devamı)

###### *Yeniden Değerleme Yöntemi (Devamı)*

Yeniden değerlendirilen binaların amortismanı kâr veya zarar tablosunda yer alır. Yeniden değerlendirilen gayrimenkul satıldığında veya hizmetten çekildiğinde yeniden değerlendirme fonunda kalan bakiye doğrudan dağıtılmamış kârlara transfer edilir. Varlık bilanço dışı bırakılmadıkça, yeniden değerlendirme fonundan dağıtılmamış kârlara transfer yapılmaz.

Amortisman, varlıkların tahmini faydalı ömürleri üstünden doğrusal amortisman yöntemi ile hesaplanmaktadır. Araziler amortismanına tabi değildir.

Arazi ve yapılmakta olan yatırımlar dışında, maddi duran varlıkların, maliyet veya değerlendirilmiş tutarları, beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak amortismanına tabi tutulur. Beklenen faydalı ömür, kalıntı değer ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkileri için her yıl gözden geçirilir ve tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir.

Bir maddi duran varlık elden çıkarıldığında veya kullanımı ya da satışından, gelecekte ekonomik yarar elde edilmesinin beklenmemesi durumunda finansal durum tablosu (bilanço) dışı bırakılır. Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ya da bir maddi duran varlığın hizmetten alınması sonucu oluşan kazanç veya kayıp satış hasılatı ile varlığın defter değeri arasındaki fark olarak belirlenir ve kâr veya zarar tablosuna dahil edilir.

###### *Maliyet yöntemi*

Maddi duran varlıklar, yeniden değerlendirme yöntemi ile değerlendirilen varlıklar hariç olmak üzere, maliyet değerlerinden birikmiş amortisman ve birikmiş değer düşüklükleri düşüldükten sonraki tutar üzerinden gösterilirler.

İdari amaçlı ya da halihazırda belirlenmemiş olan diğer amaçlar doğrultusunda inşa edilme aşamasındaki varlıklar, maliyet değerlerinden varsa değer düşüklüğü kaybı düşülerek gösterilirler. Maliyete yasal harçlar da dahil edilir.

Arazi ve yapılmakta olan yatırımlar dışında, maddi duran varlıkların maliyet tutarları, beklenen faydalı ömürlerine göre doğrusal amortisman yöntemi kullanılarak amortismanına tabi tutulur. Beklenen faydalı ömür, kalıntı değer ve amortisman yöntemi, tahminlerde ortaya çıkan değişikliklerin olası etkileri için her yıl gözden geçirilir ve tahminlerde bir değişiklik varsa ileriye dönük olarak muhasebeleştirilir.

Bir maddi duran varlık elden çıkarıldığında veya kullanımı ya da satışından, gelecekte ekonomik yarar elde edilmesinin beklenmemesi durumunda finansal durum tablosu (bilanço) dışı bırakılır. Maddi duran varlıkların elden çıkarılması ya da bir maddi duran varlığın hizmetten alınması sonucu oluşan kazanç veya kayıp satış hasılatı ile varlığın defter değeri arasındaki fark olarak belirlenir ve kâr veya zarar tablosuna dahil edilir.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Maddi duran varlıklar (Devamı)

###### Maliyet yöntemi (Devamı)

Maddi duran varlıkların tahmini faydalı ömürlerini gösteren maddi duran varlık amortisman süreleri aşağıdaki gibidir:

	Faydalı ömür (Yıl)
Binalar	25-50
Özel maliyetler	Kira süresi boyunca (*)
Makine ve cihazlar	4-10
Demirbaşlar	5-12
Motorlu araçlar	5-8

(\*) Özel maliyetler, kiralanın gayrimenkul için yapılan harcamaları kapsamaktadır ve faydalı ömrün kira sözleşmesinin süresinden uzun olduğu hallerde kira süresi boyunca, kısa olduğu durumlarda faydalı ömürleri üzerinden amortismanına tabi tutulur.

Maddi duran varlıkların bilançodaki değerleri, olaylar ve durumların bilançoda taşınan değerlerinden paraya çevrilemeyeceği durumlarda, değer düşüklüğü için gözden geçirilir. Böyle bir belirti varsa ve varlığın bilançodada taşınan değeri, tahmin edilen gerçekleşebilir değerini geçerse, bu varlıklar ya da nakit yaratan kalemler net gerçekleşebilir değerlerine getirilir. Maddi duran varlıkların net gerçekleşebilir değeri net satış fiyatı veya kullanım değerinden yüksek olanıdır. Kullanım değerini bulurken, tahmin edilen gelecekteki nakit akışı, elde edilecek naktin bugünkü piyasa koşullarındaki bedelini ve o varlığa özgü riskleri yansıtan vergi öncesi iskonto oranı kullanılarak bugünkü değerlerine indirgenir. Bağımsız nakit akışı yaratmayan bir varlık için kullanımdaki net defter değeri, varlığın dahil olduğu nakit akışı sağlayan kalemler grubu için belirlenir. Değer düşüklüğünün iptali nedeniyle varlığın kayıtlı değerinde meydana gelen artış, önceki yıllarda değer düşüklüğünün finansal tablolara alınmamış olması halinde oluşacak olan defter değerini (amortismanına tabi tutulduktan sonra kalan net tutar) aşmayacak şekilde kâr veya zarar tablosuna kaydedilir.

Maddi duran varlığa yapılan bakım ve onarım harcamaları, gider olarak muhasebeleştirilmektedir. Maddi duran varlığın kapasitesini genişleterek kendisinden gelecekte elde edilecek faydayı arttıran nitelikteki yatırım harcamaları, maddi duran varlığın maliyetine eklenmekte ve ilgili maddi duran varlığın kalan tahmini faydalı ömrü üzerinden amortismanına tabi tutulmaktadır.

##### Maddi duran varlıkların bilanço dışı bırakılması

Bir maddi duran varlık elden çıkarıldığında veya kullanımı ya da satışından, gelecekte ekonomik yarar elde edilmesinin beklenmemesi durumunda bilanço dışı bırakılır. Bir maddi duran varlığın bilanço dışı bırakılmasından kaynaklanan kâr ya da zarar, varsa, varlıkların elden çıkarılmasından sağlanan net tahsilatlar ile defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Bu fark, ilgili varlık bilanço dışına alındığı zaman kâr veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

**MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI**

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Maddi olmayan duran varlıklar

###### *Şerefiye*

Şerefiye, bağlı ortaklıkların satın alımı sırasında ortaya çıkar ve transfer edilmiş bedelin, edinilen şirketteki kontrol gücü olmayan paylarının tutarı ve edinilen işletmedeki tanımlanabilir net varlıkların gerçeğe uygun değeri üzerinden, edinen işletmenin daha önceden elde tuttuğu edinilen işletmedeki özkaynak paylarının edinme tarihindeki gerçeğe uygun değeri farkının fazlasını ifade eder. Eğer toplam transfer edilen bedel, muhasebeleştirilen kontrol gücü olmayan paylar ve gerçeğe uygun değerinden ölçülmüş önceden elde tutulan paylar, edinilen bağlı ortaklığın net varlıklarının gerçeğe uygun değerinden az ise, örneğin pazarlıklı bir satın almada, aradaki fark direk olarak kâr veya zarar tablosuna yansıtılır.

Değer düşüklüğü testi için şerefiye, nakit üreten birimlere dağıtılır. Dağıtım, şerefiyenin oluşturduğu işletme birleşmesinden fayda sağlaması beklenen nakit üreten birimlere veya nakit üreten birim gruplarına yapılır. Şerefiyenin dağıtıldığı her bir birim veya birim grubu işletme içi yönetsel amaçlarla, şerefiyenin izlendiği işletmenin en küçük varlık grubudur. Şerefiye faaliyet bölümleri bazında takip edilir.

Şerefiyedeki değer düşüklüğü gözden geçirmeleri yılda bir kez veya olay veya şartlardaki değişikliklerin değer düşüklüğü ihtimalini işaret ettiği durumlarda daha sık yapılmaktadır. Şerefiyenin defter değeri; kullanım değeri ve elden çıkarma maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değerinin büyük olanı olan geri kazanılabilir değer ile karşılaştırılır. Herhangi bir değer düşüklüğü durumunda zarar derhal muhasebeleştirilir ve takip eden dönemlerde iptal edilmez.

###### *Markalar*

Ayrı olarak elde edilen markalar maliyet değerleriyle, işletme birleşmelerinin bir parçası olarak elde edilen markalar iktisap tarihindeki gerçeğe uygun değerleri ile konsolide finansal tablolara yansıtılır. Markaların Grup'a net nakit girişi sağlaması beklenen süre için öngörülebilir bir sınır olmaması nedeniyle, Grup, markaları sınırsız faydalı ömre sahip olarak değerlendirmiştir. Markalar sınırsız faydalı ömre sahip olmaları nedeniyle itfa edilmez. Markalar, her yıl ya da değer düşüklüğünün varlığını işaret eden şartların olduğu durumlarda daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Değer düşüklüğünün olması durumunda markaların kayıtlı değeri, geri kazanılabilir değerine getirilir.

###### *Kira anlaşmaları*

Kira anlaşmaları, Grup tarafından tanımlanabilir maddi olmayan duran varlıklar olarak tespit edilmiş olup satın almış olduğu mağazaların devraldığı kira sözleşmelerinden ve satın alınan mağazalara ilişkin satın alma bedelinin satın alınan varlıkların makul değerini aşan kısımlarından oluşmaktadır. Kira anlaşmaları satın alım tarihindeki makul değerleri ile kaydedilip kontrat süresi boyunca itfa edilmektedir.

Grup'un kiracı olarak bulunduğu mağazalar için mülk sahiplerine veya eski kiracılara sözleşme başlangıcında kira bedeli dışında ödemiş olduğu tahliye ve tahmil bedelleri, diğer maddi olmayan duran varlıklar içerisinde gösterilmektedir. Söz konusu tutarlar kira sözleşmesi boyunca itfa edilerek genel yönetim giderleri içerisinde muhasebeleştirilir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### *Bilgisayar yazılımları (Haklar)*

Bilgisayar yazılımlarından kaynaklanan haklar elde etme maliyeti üzerinden kaydedilir. Bilgisayar yazılımları tahmini sınırlı faydalı ömürleri üzerinden doğrusal amortisman yöntemi ile amortismanına tabi tutulur ve elde etme maliyetinden birikmiş itfa payının düşülmesi ile bulunan değer üzerinden taşınırlar. Bilgisayar yazılımlarının tahmin edilen faydalı ömürleri 5 yıldır.

##### *İşletme içi yaratılan maddi olmayan duran varlıklar - geliştirme maliyetleri*

Bilgisayar yazılımlarının bakım harcamaları ve araştırma masrafları gerçekleştikleri anda giderleştirilir. Grup tarafından kontrol edilen tespit edilebilir ve benzersiz bilgisayar yazılımlarının tasarlanması ve test edilmesine ilişkin geliştirme giderleri, aşağıdaki şartların sağlanması durumunda maddi olmayan duran varlık olarak kaydedilir:

- Yazılımın kullanıma hazır hale gelebilmesi için tamamlanmasının teknik olarak mümkün olması
- Yönetimin yazılımı tamamlama ve bu yazılımı kullanma veya satma niyetinin bulunması;
- Yazılımı kullanma veya satma imkânının bulunması;
- Yazılımın muhtemel gelecek ekonomik faydayı nasıl sağlayacağını belirli olması;
- Geliştirme safhasını tamamlamak ve yazılımı kullanmak veya satmak için yeterli teknik, finansal ve diğer kaynakların mevcut olması; ve
- Geliştirme sürecinde yazılımla ilgili yapılan harcamaların güvenilir bir biçimde ölçülebilir olması.

Yazılımın maliyeti, yönetim tarafından amaçlanan şekilde çalışabilmesi için ilgili yazılımın yaratılması, üretilmesi ve hazırlanmasında gerekli olan ve yazılımla doğrudan ilişkilendirilebilen maliyetlerin tümünü (yazılım geliştirme işçilik giderleri ve genel giderlerin yazılıma düşen payı gibi) içerir.

Bu kriterlere uymayan diğer geliştirme harcamaları gerçekleştikleri anda gider olarak muhasebeleştirilir. Başlangıçta gider olarak muhasebeleştirilen geliştirme ile ilgili harcamalar, daha sonraki bir tarihte varlık olarak muhasebeleştirilemezler.

Bilgisayar yazılım geliştirme maliyetleri aktifleştirilir ve tahmini faydalı ömürleri boyunca amortismanına tabi tutulurlar.

##### *Maddi olmayan varlıkların bilanço dışı bırakılması*

Bir maddi olmayan duran varlık elden çıkarıldığında veya kullanımı ya da satışından, gelecekte ekonomik yarar elde edilmesinin beklenmemesi durumunda bilanço dışı bırakılır. Bir maddi olmayan duran varlığın bilanço dışı bırakılmasından kaynaklanan kâr ya da zarar, varsa, varlıkların elden çıkarılmasından sağlanan net tahsilatlar ile defter değerleri arasındaki fark olarak hesaplanır. Bu fark, ilgili varlık bilanço dışına alındığı zaman kâr veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

#### **Satış amaçlı elde tutulan duran varlıklar**

Satış amacıyla elde tutulan duran varlıklar kayıtlı değerini veya makul değerini düşük olanı ile değerlendirilir. Makul değerini kayıtlı değerini altına düştüğü durumlarda oluşan değer düşüklüğü ilgili dönemin konsolide kâr veya zarar tablosuna gider kaydedilir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Varlıklarda değer düşüklüğü

Sınırsız faydalı ömre sahip şerefiye ve maddi olmayan duran varlıklar itfaya tabi değildirler ve yıllık olarak veya eğer olaylar ve değişen durumlar değer düşüklüğüne uğramış olabileceğine dair belirti gösteriyorsa daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi olurlar. Olaylar ve değişen durumlar defter değerinin geri kazanılamayacağına dair belirti gösteriyorsa, diğer varlıklar değer düşüklüğü için test edilirler. Varlığın defter değerinin geri kazanılabilir tutarını aştığı durumlarda, ilgili tutar için değer düşüklüğü zararı muhasebeleştirilir. Geri kazanılabilir tutar, satış maliyeti düşülmüş varlığın gerçeğe uygun değeri ile kullanımdaki değerinden büyük olanıdır. Değer düşüklüğünün değerlendirilmesi için, diğer varlıklar veya varlık gruplarının nakit girişlerinden büyük ölçüde bağımsız bir nakit girişi yaratan belirlenebilir en küçük varlık gruplandırılır (nakit yaratan birimler). Şerefiye dışındaki değer düşüklüğüne uğramış finansal olmayan varlıklar her raporlama dönemi sonunda değer düşüklüğünün olası iptali için gözden geçirilirler.

##### Finansal varlıklar

##### Sınıflandırma ve ölçüm

Grup, finansal varlıklarını itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen, gerçeğe uygun değeri kâr veya zarara yansıtılan ve gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelir tablosuna yansıtılan finansal varlıklar olarak üç sınıfta muhasebeleştirmektedir. Sınıflandırma, finansal varlıklardan faydalanma amaçlarına göre belirlenen iş modeli ve beklenen nakit akışları esas alınarak yapılmaktadır. Yönetim, finansal varlıklarının sınıflandırmasını satın alındıkları tarihte yapar.

##### İtfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen finansal varlıklar

Yönetimin sözleşmeye dayalı nakit akışlarını tahsil etme iş modelini benimsediği ve sözleşme şartlarının belirli tarihlerde sadece anapara ve anapara bakiyesinden kaynaklanan faiz ödemelerini içerdiği, sabit veya belirli ödemeleri olan, aktif bir piyasada işlem görmeyen ve türev araç olmayan finansal varlıkları itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen varlıklar olarak sınıflandırılır. Vadeleri bilanço tarihinden itibaren 12 aydan kısa ise dönen varlıklar, 12 aydan uzun ise duran varlıklar olarak sınıflandırılırlar. İtfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen varlıklar, finansal durum tablosunda "ticari alacaklar" ve "nakit ve nakit benzerleri" kalemlerini içermektedir.

##### Değer düşüklüğü

Grup, konsolide finansal tablolarda yer alan itfa edilmiş maliyet bedelinden muhasebeleştirilen ticari alacakları önemli bir finansman bileşeni içermediği için değer düşüklüğü hesaplamaları için kolaylaştırılmış uygulamayı seçerek karşılık matrisi kullanmaktadır. Bu uygulama ile Grup, ticari alacaklar belirli sebeplerle değer düşüklüğüne uğramadığı durumlarda, beklenen kredi zarar karşılığını ömür boyu beklenen kredi zararlarına eşit bir tutardan ölçmektedir. Beklenen kredi zararlarının hesaplamasında, geçmiş kredi zararı deneyimleri ile birlikte, Grup'un geleceğe yönelik tahminleri de dikkate alınmaktadır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### *Gerçeğe uygun değeri üzerinden muhasebeleştirilen finansal varlıklar*

Yönetimin sözleşmeye dayalı nakit akışlarını tahsil etme ve/veya satış yapma iş modelini benimsediği varlıklar gerçeğe uygun değerinden muhasebeleştirilen varlıklar olarak sınıflandırılır. Yönetim, ilgili varlıkları bilanço tarihinden itibaren 12 ay içinde elden çıkarmaya niyetli değilse söz konusu varlıklar duran varlıklar olarak sınıflandırılır. Grup özkaynağa dayalı finansal varlıklara yapılan yatırımlar için ilk muhasebeleştirme sırasında yatırımın gerçeğe uygun değer farkının diğer kapsamlı gelire veya kâr veya zarar tablosuna yansıtılan özkaynak yatırımı olarak değişmez bir seçim yapar:

##### **i) Gerçeğe uygun değeri kâr veya zarara yansıtılan finansal varlıklar**

Gerçeğe uygun değeri kâr veya zarara yansıtılan finansal varlıklar, finansal durum tablosunda "türev araçlar" kalemlerini içermektedir. Türev araçlar, gerçeğe uygun değerinin pozitif olması durumunda varlık, negatif olması durumunda ise yükümlülük olarak muhasebeleştirilmektedir. Grup'un türev araçlarını vadeli yabancı para işlemleri ve faiz swap işlemleri oluşturmaktadır.

##### **ii) Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar**

Gerçeğe uygun değeri diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklar, finansal durum tablosunda "finansal yatırımlar" kalemlerini içermektedir. Grup, söz konusu varlıklarını gerçeğe uygun bedelinden ölçer. İlgili finansal varlıklardan kaynaklanan kazanç veya kayıplardan, değer düşüklüğü ile kur farkı gelir veya giderleri dışında kalanlar diğer kapsamlı gelire yansıtılır. Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire kaydedilen varlıkların satılması durumunda diğer kapsamlı gelire sınıflandırılan değerlendirme farkı geçmiş yıl kârlarına sınıflandırılır.

##### **Nakit ve nakit benzerleri**

Nakit akım tablosunda sunmak amacı ile nakit ve nakit benzerleri, işletmedeki nakit, finansal kuruluşlarda tutulan vadesiz mevduat, orijinal vadeleri üç ay veya üç aydan kısa tutarı belirli bir nakde kolayca çevrilebilen diğer kısa vadeli yüksek likiditeye sahip ve değerindeki değişim riski önemsiz olan yatırımları, kredi kartı alacaklarını ve bankalar nezdindeki cari hesapları kapsar.

##### **Ticari alacaklar**

Ticari alacaklar ilk kayda alımda gerçeğe uygun değerinden ve sonra etkin faiz yöntemi kullanılarak değer düşüklüğü için ayrılan karşılıklar düşülerek itfa edilmiş maliyetinden ölçülür. Grup'un ticari alacaklarının muhasebeleştirme ve değer düşüklüğü politikalarına ilişkin detaylar Not 2.2 (h)'de anlatılmıştır.

##### **Ticari borçlar**

Bu tutarlar mali yıl sonundan önce gruba sağlanan mal ve hizmetler için ödenmemiş yükümlülükleri temsil etmektedir. Bu tutarlar teminatsızdır ve genellikle kayda alındıktan sonraki 90 gün içinde ödenirler. Ticari ve diğer borçlar, ödemeler raporlama döneminden sonraki 12 aydan uzun olmadığı sürece kısa vadeli yükümlülükler olarak sunulur. Bu borçlar ilk muhasebeleştirilme sırasında gerçeğe uygun değerden muhasebeleştirilirler ve sonraki ölçümde etkin faiz oranı yöntemi kullanılarak itfa edilmiş maliyetinden ölçülürler.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Borçlanmalar ve borçlanma maliyetleri

Borçlanmalar ilk muhasebeleştirme esnasında gerçeğe uygun değerinden katılan işlem maliyetleri düşülerek muhasebeleştirilir. Borçlanmalar ilk muhasebeleştirmenin ardından itfa edilmiş maliyetlerinden ölçülürler. Tahsil edilen tutar (işlem maliyetleri düşülmüş) ile geri alınan tutar arasındaki fark, etkin faiz yöntemi kullanılmak sureti ile dönem süresince kâr veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Borçlanmalar sözleşmede belirtilen yükümlülük yerine getirildiğinde, iptal edildiğinde veya zaman aşımına uğradığında bilançodan çıkarılır. Ortadan kalkan veya başka bir tarafa devredilen finansal borcun defter değeri ile devredilen her türlü nakit dışı varlık veya üstlenilen her türlü borç da dahil olmak üzere anılan borca ilişkin olarak ödenen tutar arasındaki fark, diğer gelir veya finansman gideri olarak kâr veya zararda muhasebeleştirilir.

Bir finansal borcun koşulları yeniden görüşüldüğünde ve işletme finansal bir borcun tamamının ya da bir kısmının (borcun özkaynakla takası) ortadan kalkması amacıyla kredi verene özkaynağa dayalı araçlar ihraç ettiğinde, finansal borcun defter değeri ile ihraç edilen özkaynağa dayalı aracın gerçeğe uygun değeri arasındaki fark olarak ölçülen bir kazanç veya kayıp kâr veya zarar tablosunda muhasebeleştirilir.

Borçlanmalar, Grup'un borcun ödemesini raporlama döneminin sonundan itibaren en az on iki ay süreyle erteleyebilmesine yönelik koşulsuz bir hakkının bulunmaması durumunda kısa vadeli olarak sınıflandırılır.

##### Pay başına kazanç

Pay başına kazanç net dönem kârlarından adi hisse senedi sahiplerine isabet eden kısmın dönem içindeki ağırlıklı ortalama adi hisse senedi sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Detayları Not 27'de açıklandığı gibi Grup pay başına kazanç hesaplamalarını "Pay Başına Kazanç" ("TMS 33") uyarınca yapmaktadır.

Konsolide kâr veya zarar tablosunda belirtilen pay başına kazanç, net kârın, yıl boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama sayısına bölünmesi ile bulunmuştur.

Türkiye'de şirketler, sermayelerini, hissedarlarına geçmiş yıl kârlarından dağıttıkları "bedelsiz hisse" yolu ile arttırabilmektedirler. Bu tip "bedelsiz hisse" dağıtımları, hisse başına kazanç hesaplamalarında, ihraç edilmiş hisse gibi değerlendirilir. Buna göre, bu hesaplamalarda kullanılan ağırlıklı ortalama hisse sayısı, söz konusu hisse senedi dağıtımlarının geçmişe dönük etkileri de dikkate alınarak bulunmuştur.

##### Bilanço tarihinden sonraki olaylar

Bilanço tarihinden sonraki olaylar; kâra ilişkin herhangi bir duyuru veya diğer seçilmiş finansal bilgilerin kamuya açıklanmasından sonra ortaya çıkmış olsalar bile, bilanço tarihi ile bilançonun yayımı için yetkilendirilme tarihi arasındaki tüm olayları kapsar.

Grup, bilanço tarihinden sonraki düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, konsolide finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltir.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Karşılıklar, şarta bağlı yükümlülükler ve şarta bağlı varlıklar

Grup'un geçmiş olaylardan kaynaklanan mevcut bir yükümlülüğünün bulunması, bu yükümlülüğün yerine getirilmesi için ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkmasının muhtemel olması ve söz konusu yükümlülük tutarının güvenilir bir biçimde tahmin edilebiliyor olması durumunda ilgili yükümlülük karşılık olarak finansal tablolara alınır. Koşullu yükümlülükler, ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkma ihtimalinin muhtemel hale gelip gelmediğinin tespiti amacıyla sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulur. Koşullu yükümlülük olarak işleme tabi tutulan kalemler için gelecekte ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeden çıkma ihtimalinin muhtemel hale gelmesi durumunda, bu koşullu yükümlülük, güvenilir tahminin yapılmadığı durumlar hariç, olasılıktaki değişikliğin meydana geldiği dönemin finansal tablolarında karşılık olarak kayıtlara alınır.

Grup koşullu yükümlülüklerin muhtemel hale geldiği ancak ekonomik fayda içeren kaynakların tutarı hakkında güvenilir tahminin yapılamaması durumunda ilgili yükümlülüğü dipnotlarda göstermektedir.

Geçmiş olaylardan kaynaklanan ve mevcudiyeti işletmenin tam anlamıyla kontrolünde bulunmayan bir veya birden daha fazla kesin olmayan olayın gerçekleşip gerçekleşmemesi ile teyit edilecek olan varlık, koşullu varlık olarak değerlendirilir. Ekonomik fayda içeren kaynakların işletmeye girme ihtimalinin yüksek bulunması durumunda koşullu varlıklar konsolide finansal tablo dipnotlarında açıklanır.

Karşılık tutarının ödenmesi için kullanılan ekonomik faydaların tamamının ya da bir kısmının üçüncü taraflarca karşılanmasının beklendiği durumlarda tahsil edilecek olan tutar, bu tutarın geri ödemesinin kesin olması ve tutarın güvenilir bir şekilde hesaplanması durumunda, bir varlık olarak muhasebeleştirilir.

##### Kiralama İşlemleri

##### Kiracı durumunda Grup

Grup, sözleşmenin başlangıcında bir sözleşmenin kiralama sözleşmesi olması ya da kiralama şartlarını içermesi durumunu değerlendirir. Grup, kısa vadeli kiralamalar (12 ay veya daha az süreli kira dönemi bulunan kiralamalar) ve düşük değerli varlıkların kiralaması haricinde kiracısı olduğu tüm kira sözleşmelerine ilişkin kullanım hakkı varlığı ve ilgili kiralama yükümlülüğünü muhasebeleştirir. Kiralanan varlıklardan elde edilen ekonomik faydalarının kullanıldığı zamanlama yapısını daha iyi yansıtan başka bir sistematik temelin bulunmaması durumunda bu kiralamalar için Grup, kira ödemelerini kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile faaliyet gideri olarak muhasebeleştirir.

İlk muhasebeleştirmede kiralama yükümlülükleri, sözleşme başlangıç tarihinde ödenmemiş olan kira ödemelerinin kiralama oranında iskonto edilip bugünkü değeri üzerinden muhasebeleştirilir. Bu oranın önceden belirtilmemiş olması halinde Grup, kendi tespit edeceği alternatif borçlanma oranını kullanır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Kiralama İşlemleri (Devamı)

##### Kiracı durumunda Grup (Devamı)

Kiralama yükümlülüğünün ölçümüne dâhil edilen kira ödemeleri aşağıdakilerden oluşur:

- sabit kira ödemelerinden (özü itibarıyla sabit ödemeler) her türlü kiralama teşviklerinin düşülmesiyle elde edilen tutar;
- bir endeks ya da orana bağlı olan, ilk ölçümü kiralamanın fiilen başladığı tarihte bir endeks veya oran kullanılarak yapılan değişken kira ödemeleri;
- kiracı tarafından kalıntı değer teminatları altında ödenmesi beklenen borç tutarı;
- kiracının ödeme seçeneklerini makul bir şekilde uygulayacağı durumlarda ödeme seçeneklerinin uygulama fiyatı ve
- kiralama döneminde kiralama iptal hakkının bulunması halinde kiralama iptalinin ceza ödemesi.

Kiralama yükümlülüğü, konsolide finansal durum tablolarında ayrı bir kalem olarak sunulmaktadır. Kiralama yükümlülükleri sonradan kiralama yükümlülüğü üzerindeki faizin yansıtılması için net defter değeri artırılarak (etkin faiz yöntemini kullanarak) ve yapılan kira ödemesini yansıtmak için net defter değeri azaltılarak ölçülür. Grup, aşağıdaki durumlarda kira yükümlülüğünü yeniden ölçer (ve ilgili kullanım hakkı varlığı üzerinde uygun değişiklikleri yapar):

- Kiralama dönemi veya bir satın alma seçeneğinin uygulanmasının değerlendirilmesinde değişiklik meydana geldiğinde revize iskonto oranı kullanılarak revize kira ödemeleri iskonto edilerek kiralama yükümlülüğü yeniden ölçüldüğünde.
- Endeks, oran üzerindeki değişiklikler veya taahhüt edilen kalıntı değerdeki beklenen ödeme değişikliği nedeniyle kira ödemelerinde değişiklik meydana geldiğinde ilk iskonto oranı kullanılarak yeniden düzenlenmiş kira ödemelerinin iskonto edilip kiralama yükümlülüğü yeniden ölçüldüğünde (kira ödemelerindeki değişiklik değişken faiz oranındaki değişiklikten kaynaklanıyorsa revize iskonto oranı kullanılır).
- Bir kiralama sözleşmesi değiştirildiğinde ve kiralama değişikliği ayrı bir kiralama olarak muhasebeleştirilmediğinde revize iskonto oranı kullanılarak revize kira ödemeleri iskonto edilip kiralama yükümlülüğü yeniden düzenlenir.

Grup, finansal tablolarda sunulan dönemler boyunca bu tür bir değişiklik yapmamıştır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Kiralama İşlemleri (Devamı)

##### Kiracı durumunda Grup (Devamı)

Kullanım hakkı varlıkları, karşılık gelen kiralama yükümlülüğünün, kiralamanın fiilen başladığı tarihte veya öncesinde yapılan kira ödemelerinin ve diğer doğrudan başlangıç maliyetlerinin ilk ölçümünü kapsar. Bu varlıklar sonradan birikmiş amortisman ve değer düşüklüğü zararları düşülerek maliyet değerinden ölçülmektedir.

Grup bir kiralama varlığını demonte etmek ve ortadan kaldırmak, varlığın üzerinde bulunduğu alanı restore etmek ya da kiralama koşul ve şartlarına uygun olarak ana varlığı restore etmek için gerekli maliyetlere maruz kaldığı durumlarda TMS 37 uyarınca bir karşılık muhasebeleştirilir. Bu maliyetler, stok üretimi için katlanılmadıkları sürece ilgili kullanım hakkı varlığına dâhil edilir.

Kullanım hakkı varlıkları, ana varlığın kiralama süresi ve faydalı ömründen kısa olanına göre amortisman tabi tutulur. Kiralamada ana varlığın sahipliği devredildiğinde ya da kullanım hakkı varlığının maliyetine göre Grup, bir satın alma seçeneğini uygulamayı planladığında ilişkili kullanım hakkı varlığı, ana varlığın faydalı ömrü üzerinden amortisman tabi tutulur. Amortisman, kiralamanın fiilen başladığı tarihte başlar.

Kullanım hakkı varlıkları, konsolide finansal durum tablosunda ayrı bir kalemde sunulur.

Grup, kullanım hakkı varlıklarının değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığını belirlemek için TMS 36 standardını uygular ve tüm belirlenen değer düşüklüğü zararlarını, 'Maddi Duran Varlıklar' politikasında belirtildiği üzere muhasebeleştirir.

Kolaylaştırıcı uygulama olarak, TFRS 16 bir kiracıya, kirayla ilişkili olmayan kalemleri ayrı sunmaması ve tüm kiralamaları ve kirayla ilişkili olmayan kalemleri tek bir kiralama sözleşmesi olarak muhasebeleştirilmesi konusunda izin vermektedir. Grup, bu kolaylaştırıcı uygulamayı kullanmamıştır.

##### Kiraya veren durumunda Grup

Grup, kiraya veren olarak, kendi yatırım amaçlı gayrimenkullerinin bazılarına ilişkin kiralama sözleşmeleri imzalamaktadır. Grup aynı zamanda perakendecilere ayakkabı ürünlerinin sunumu, müşteri özelleştirme ve test aşaması için gerekli donanımları ve Grup tarafından üretilen donanımları kiralamaktadır.

Grup'un kiraya veren konumunda olduğu kiralamalar, finansal kiralama ya da faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır. Kiralama şartlarına göre tüm mülkiyet riski ve getirilerinin önemli derecede kiracıya devredilmesi halinde sözleşme bir finansal kiralama olarak sınıflandırılır. Diğer tüm kiralamalar faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır.

Grup, aracı kiraya veren konumunda olması durumunda, ana kira ve alt kirayı iki ayrı sözleşme olarak muhasebeleştirir. Alt kira, ana kiradan kaynaklanan kullanım hakkı varlığına ilişkin olarak, finansal kiralama veya faaliyet kiralaması olarak sınıflandırılır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Kiralama İşlemleri (Devamı)

##### Kiraya veren durumunda Grup (devamı)

Faaliyet kiralamalarından elde edilen kira geliri, ilgili kira dönemi boyunca doğrusal yöntem ile muhasebeleştirilir. Faaliyet kiralamasının gerçekleşmesi ve müzakere edilmesinde katılan doğrudan başlangıç maliyetleri kiralanana varlığın maliyetine dâhil edilir ve doğrusal yöntem ile kira süresi boyunca itfa edilir.

Kiracılar finansal kiralama alacakları, Grup'un kiralamalardaki net yatırımının tutarında alacak olarak muhasebeleştirilir. Finansal kiralama geliri, kiralamalara ilişkin Grup'un ödenmemiş net yatırımı üzerindeki sabit dönemsel getiri oranını yansıtmak için muhasebe dönemlerine dağıtılır.

Bir sözleşmenin kiralamaya ilişkin olan ve olmayan unsurlar içermesi halinde Grup, sözleşmede belirtilmiş bedeli her bir unsura dağıtmak için TFRS 15 standardını uygular.

##### Kiralama İşlemleri için 31 Aralık 2018 tarihine kadar Uygulanan Muhasebe Politikası

##### Kiralama İşlemleri

*Kiracı taraf olarak Grup*

##### **Operasyonel kiralama**

Kiralayanın malın tüm risk ve faydalarını elinde bulundurduğu kira sözleşmeleri operasyonel kiralama olarak adlandırılır. Bu tip kiralamalar belli bir süre sonunda iptal edilebilen maddi varlık kira anlaşmalarını içermektedir. Bir operasyonel kiralama için yapılan kiralama ödemeleri, kiralama süresi boyunca doğrusal olarak gider şeklinde kayıtlara alınmaktadır.

*Kiraya veren taraf olarak Grup*

##### **Operasyonel kiralama**

Grup operasyonel kiralamaya tabi olan varlıkları niteliklerine göre bilançosunda sınıflandırmaktadır. Operasyonel kiralamalardan elde edilen kira gelirleri kâr veya zarar tablosunda kira süresi boyunca doğrusal olarak kayda alınmaktadır. Kiralayana sağlanan teşvikler ise kira süresi boyunca doğrusal olarak kira gelirlerinden azalış şeklinde kayda alınmaktadır. Operasyonel kiralamaya tabi olan varlıklar kalıntı değerleri maliyetlerinden düşüldükten sonra amortismanına tabi tutulur.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### İlişkili taraflar

Aşağıdaki kriterlerden birinin varlığında taraf Grup ile ilişkili sayılır:

- Söz konusu tarafın, doğrudan ya da dolaylı olarak bir veya birden fazla aracı yoluyla
  - Şirket'i kontrol etmesi, Şirket tarafından kontrol edilmesi ya da Şirket ile ortak kontrol altında bulunması (ana ortaklıklar, bağlı ortaklıklar ve aynı iş dalındaki bağlı ortaklıklar dahil olmak üzere);
  - Şirket üzerinde önemli etkisinin olmasını sağlayacak payının olması;
  - Şirket üzerinde ortak kontrole sahip olması;
- Tarafın, Şirket'in bir iştiraki olması;
- Tarafın, Şirket'in ortak girişimci olduğu bir iş ortaklığı olması
- Tarafın, Şirket'in veya ana ortaklığının kilit yönetici personelinin bir üyesi olması;
- Tarafın, (a) ya da (d)'de bahsedilen herhangi bir bireyin yakın bir aile üyesi olması;
- Tarafın, kontrol edilen, ortak kontrol edilen ya da önemli etki altında veya (d) ya da (e)'de bahsedilen herhangi bir bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak önemli oy hakkına sahip olduğu bir işletme olması;
- Tarafın, işletmenin ya da işletme ile ilişkili taraf olan bir işletmenin çalışanlarına işten ayrılma sonrasında sağlanan fayda planları olması, gerekir.

İlişkili taraflarla yapılan işlem, ilişkili taraflar arasında kaynaklarının, hizmetlerin ya da yükümlülüklerin bir bedel karşılığı olup olmadığına bakılmaksızın transferidir.

##### Finansal bilgilerin bölümlere göre raporlanması

Faaliyet bölümleri, Grup'un faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili organlara veya kişilere sunulan iç raporlama ve stratejik bölümlere paralel olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu bölümlere tahsis edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınması ve bölümlerin performansının değerlendirilmesi amacıyla Grup'un faaliyetlerine ilişkin stratejik karar almaya yetkili organlar ve kişiler, Grup'un üst düzey yöneticileri olarak tanımlanmıştır. Grup'un üst düzey yöneticileri Grup faaliyetlerini coğrafi faaliyetler olarak takip etmektedir (Not 3).

##### Yatırım amaçlı gayrimenkuller

Mal ve hizmetlerin üretiminde veya idari maksatlarla kullanılmak veya işlerin normal seyri esnasında satılmak yerine, kira elde etmek veya değer kazanımı amacıyla veya her ikisi için elde tutulan araziler ve binalar yatırım amaçlı gayrimenkuller olarak sınıflandırılmıştır. Yatırım amaçlı gayrimenkuller bağımsız profesyonel değerlendirme şirketi Nova Taşınmaz Değerleme tarafından 31 Aralık 2018 tarihi itibari ile yapılan değerlendirme çalışmalarında tespit edilen makul değeri üzerinden konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır. Makul değer değişimlerinden kaynaklanan kazanç veya kayıplar gelir tablosunda muhasebeleştirilir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Kurum kazancı üzerinden hesaplanan vergiler

Türk Vergi Mevzuatı, ana şirket ve onun bağlı ortaklığına konsolide vergi beyannamesi hazırlamasına izin vermediğinden, vergi karşılıkları her bir işletme bazında ayrı olarak hesaplanmıştır.

Gelir vergisi gideri, cari vergi ve ertelenmiş vergi giderinin toplamından oluşur.

##### *Cari vergi*

Cari yıl vergi yükümlülüğü, dönem kârının vergiye tabi olan kısmı üzerinden hesaplanır. Vergiye tabi kâr, diğer yıllarda vergilendirilebilir ya da vergiden indirilebilir kalemler ile vergilendirilmesi ya da vergiden indirilmesi mümkün olmayan kalemleri hariç tutması nedeniyle, kâr veya zarar tablosunda yer verilen kârdan farklılık gösterir. Grup'un cari vergi yükümlülüğü konsolide finansal tabloların tarihi itibariyle yasallaşmış ya da önemli ölçüde yasallaşmış vergi oranı kullanılarak hesaplanmıştır.

##### *Ertelenmiş vergi*

Ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı, varlıkların ve yükümlülüklerin konsolide finansal tablolarda gösterilen tutarları ile yasal vergi matrahı hesabında dikkate alınan tutarları arasındaki geçici farklılıkların yükümlülük yöntemine göre vergi etkilerinin yasallaşmış vergi oranları dikkate alınarak hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Ertelenmiş vergi yükümlülükleri vergilendirilebilir geçici farkların tümü için hesaplanırken, indirilebilir geçici farklardan oluşan ertelenmiş vergi varlıkları, gelecekte vergiye tabi kâr elde etmek suretiyle söz konusu farklardan yararlanmanın kuvvetle muhtemel olması şartıyla hesaplanmaktadır. Şerefiye veya işletme birleşmeleri dışında varlık veya yükümlülüklerin ilk defa finansal tablolara alınmasından dolayı oluşan ve hem ticari hem de mali kâr veya zararı etkilemeyen geçici zamanlama farklarına ilişkin ertelenmiş vergi yükümlülüğü veya varlığı hesaplanmaz.

Ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri, her bilanço tarihi itibariyle gözden geçirilir. Ertelenmiş vergi varlığının bir kısmının veya tamamının sağlayacağı faydanın elde edilmesine imkan verecek düzeyde mali kâr elde etmenin muhtemel olmadığı ölçüde, ertelenmiş vergi varlığının kayıtlı değeri azaltılır.

Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri varlıkların gerçekleşeceği veya yükümlülüklerin yerine getirildiği dönemde geçerli olması beklenen bilanço tarihi itibariyle kanunlaşmış veya önemli ölçüde kanunlaşmış vergi oranları (vergi düzenlemeleri) üzerinden hesaplanır. Ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin hesaplanması sırasında, Grup'un bilanço tarihi itibariyle varlıklarının defter değerini geri kazanma ya da yükümlülüklerini yerine getirmesi için tahmin ettiği yöntemlerin vergi sonuçları dikkate alınır.

Aynı ülkenin vergi mevzuatına tabi olunması ve cari vergi varlıklarının cari vergi yükümlülüklerinden mahsup edilmesi konusunda yasal olarak uygulanabilir bir hakkın bulunması şartıyla ertelenen vergi varlıkları ve ertelenen vergi yükümlülükleri, karşılıklı olarak birbirinden mahsup edilir.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Çalışanlara sağlanan faydalar/Kıdem tazminatları

Kıdem tazminatı karşılığı, Grup'un, Türk İş Kanunu ve bağlı ortaklıkların faaliyet gösterdikleri ülkelerde geçerli olan kanunlar uyarınca personelin emekliye ayrılmasından doğacak gelecekteki olası yükümlülüklerinin tahmini toplam karşılığının bugünkü değerini ifade eder. Türkiye'de geçerli olan çalışma hayatını düzenleyen yasalar ve Türk İş Kanunu uyarınca, Grup, en az bir yıllık hizmetini tamamlayan, kendi isteği ile işten ayrılması veya uygunsuz davranışlar sonucu iş akdinin feshedilmesi dışında kalan sebepler yüzünden işten çıkarılan, vefat eden veya emekliye ayrılan her personeline toplu olarak kıdem tazminatı ödemekle yükümlüdür. Tanımlanmış sosyal yardım yükümlülüğünün bugünkü değeri ile ilgili ayrılan karşılık öngörülen yükümlülük yöntemi kullanılarak hesaplanır. Tüm aktüeryal kazanç ve kayıplar oluştukları dönem içinde diğer kapsamlı gelir/gider olarak özkaynaklara yansıtılır.

##### Nakit akış tablosu

Nakit akış tablosunda, döneme ilişkin nakit akımları işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır.

İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları, Grup'un perakende mağazacılık ve toptan satış faaliyetleri ile kira gelirlerinden kaynaklanan nakit akışlarını gösterir.

Yatırım faaliyetleriyle ilgili nakit akışları, Grup'un yatırım faaliyetlerinde (duran varlık yatırımları ve finansal yatırımlar) kullandığı ve elde ettiği nakit akışlarını gösterir.

Finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları, Grup'un finansman faaliyetlerinde kullandığı kaynakları ve bu kaynakların geri ödemelerini gösterir.

Nakit ve nakit benzeri değerler, nakit ve banka mevduatı ile tutarı belirli nakde kolayca çevrilebilen kısa vadeli ve yüksek likiditeye sahip ve değerindeki değişim riski önemsiz olan, vadesi 3 ay veya daha kısa olan yatırımları içermektedir (Not 4).

##### Netleştirme/mahsup

Bir finansal varlık veya borcun birbirine mahsup edilerek (netleştirilerek) net tutarın bilançoda gösterilmesi ancak işletmenin; muhasebeleştirilen tutarları netleştirme konusunda yasal bir hakkının bulunması ve net esasa göre ödemede bulunma ya da varlığı elde etme ve borcu ödeme işlemlerini eş zamanlı olarak gerçekleştirme niyetinde olması durumunda mümkün olabilir.

##### Temettü

Şirket hissedarlarına dağıtılan temettü, şirket hissedarları tarafından onaylandığı tarihte Grup finansal tablolarına yükümlülük olarak yansıtılır. Temettü almaya hak kazanıldığında finansal tablolara gelir olarak kaydedilir.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.2 Önemli muhasebe politikalarının özeti (Devamı)

##### Ödenmiş sermaye

Adi hisse senetleri özkaynaklarda sınıflandırılır. Yeni hisse senedi ve opsiyon ihracıyla ilişkili maliyetler, vergi etkisi indirilmiş olarak tahsil edilen tutardan düşülerek özkaynaklarda gösterilirler.

##### Paylara ilişkin primler

Hisse senedi ihraç primi Grup'un elinde bulunan bağlı ortaklık ya da özkaynak yöntemiyle değerlendirilen yatırımların hisselerinin nominal bedelinden daha yüksek bir fiyat üzerinden satılması neticesinde oluşan farkı ya da Grup'un iktisap ettiği şirketler ile ilgili çıkarmış olduğu hisselerin nominal değer ile gerçeğe uygun değerleri arasındaki farkı temsil eder (Not 26).

##### Ertelenen finansman gelir/gideri

Ertelenen finansman gelir/gideri vadeli satışlar ve alımların üzerinde bulunan finansal gelirler ve giderleri temsil eder. Bu gelirler ve giderler, kredili satış ve alımların süresi boyunca, etkin faiz oranı ile hesaplanır ve esas faaliyetlerden diğer gelirler ve esas faaliyetlerden diğer giderler hesapları altında gösterilir.

#### 2.3 Karşılaştırmalı bilgiler ve önceki dönem tarihli finansal tablolarının düzeltilmesi

Mali durum ve performans trendlerinin tespitine imkan vermek üzere, Grup'un konsolide finansal tabloları önceki dönemle karşılaştırmalı olarak hazırlanmaktadır. Cari dönem konsolide finansal tabloların sunumu ile uygunluk sağlanması açısından karşılaştırmalı bilgiler gerekli görüldüğünde yeniden sınıflandırılır ve önemli farklılıklar açıklanır.

Muhasebe politikaları ve muhasebe tahminlerinde değişiklik ve hatalar olması durumunda, yapılan önemli değişiklikler ve tespit edilen önemli muhasebe hataları geriye dönük olarak uygulanır ve önceki dönem finansal tabloları yeniden düzenlenir. Muhasebe tahminlerindeki değişiklikler, yalnızca bir döneme ilişkin ise değişikliğin yapıldığı cari dönemde, gelecek dönemlere ilişkin ise, hem değişikliğin yapıldığı dönemde hem de ileriye yönelik olarak uygulanır.

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla cari dönem konsolide finansal tabloların sunumu ile uygunluk sağlanması açısından 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren döneme ilişkin konsolide gelir tablosunda, pazarlama giderleri içerisinde sınıflandırılan 367.996 bin TL tutarındaki lojistik giderleri satılan mal maliyetine, genel yönetim giderleri içerisinde sınıflandırılan 295.083 TL tutarındaki amortisman gideri pazarlama giderleri içerisinde sınıflandırılmıştır.

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla konsolide finansal tablolar, 1 Ocak 2019 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren TFRS 16'nın uygulamasının haricinde, 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıla ait konsolide finansal tabloların hazırlanması sırasında uygulanan muhasebe politikalarıyla tutarlı olan muhasebe politikalarının uygulanması suretiyle hazırlanmıştır. Dolayısıyla, bu konsolide finansal tablolar 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıla ait konsolide finansal tablolar ile birlikte değerlendirilmelidir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli muhasebe değerlendirme, tahmin ve varsayımları

Konsolide finansal tabloların hazırlanması, bilanço tarihi itibariyle raporlanan varlıklar ve yükümlülüklerin tutarlarını, şarta bağlı varlıkların ve yükümlülüklerin açıklanmasını ve hesap dönemi boyunca raporlanan gelir ve giderlerin tutarlarını etkileyebilecek tahmin ve varsayımların kullanılmasını gerektirmektedir. Bu tahmin ve varsayımlar, Grup yönetiminin mevcut olaylar ve işlemlere ilişkin en iyi bilgilerine dayanmasına rağmen, fiili sonuçlar varsayımlardan farklılık gösterebilir. Gelecek finansal raporlama döneminde, varlık ve yükümlülüklerin kayıtlı değerinde önemli düzeltmelere neden olabilecek tahmin ve varsayımlar aşağıda belirtilmiştir:

#### (a) Şerefiye değer düşüklüğü tespit çalışmaları

Belirtilen muhasebe politikası gereğince, şerefiye Grup tarafından her yıl 31 Aralık tarihi itibariyle değer düşüklüğü için gözden geçirilir. Söz konusu nakit üreten birimin geri kazanılabilir değeri kullanım değeri hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu kullanım değeri hesaplamaları iskonto edilmiş vergi sonrası nakit akım projeksiyonlarını içermekte olup TL bazında tespit edilen bu projeksiyonlar Migros Ticaret yönetimi tarafından onaylanan beş yıllık uzun vadeli planlara dayanmaktadır. Beş yıllık dönemden daha sonraki tahmini nakit akımları herhangi bir büyüme oranı dikkate alınmadan hesaplanmıştır. Kullanım değeri hesaplamalarında iskonto oranı yıllık %9 olarak kullanılmıştır (2018: %7,7). Kullanılan iskonto oranı vergi sonrası iskonto oranı olup Grup'a özgü riskleri de içermektedir (Not 13).

#### (b) Özel maliyetler üzerindeki tahmini değer düşüklüğü

Belirtilen muhasebe politikası gereğince, maddi duran varlıklar elde etme maliyetinden birikmiş amortisman ve varsa değer düşüklüğü düşüldükten sonraki net değeri ile gösterilmektedir. Grup, operasyonel performansını her bir mağaza bazında ayrı ayrı değerlendirmekte olup mağazaların faaliyetlerine son verip vermemeyi ürettikleri iskonto edilmiş nakit akım projeksiyonlarına göre karar vermektedir. Mağazaların nakit akım projeksiyonları her bir mağazanın kalan ekonomik ömrünü dikkate alarak Grup'un beş yıllık uzun vadeli planlarına uygun olarak hazırlanmaktadır. Bu kapsamda Grup kiracı olarak bulunduğu mağazalardaki özel maliyetler için bu mağazaların sürekliliğini göz önünde bulundurarak değer düşüklüğü tahmini yapmaktadır.

#### (c) Kiralama sözleşmelerindeki uzatma opsiyonları

Kiralama yükümlülüğü, sözleşmelerdeki uzatma opsiyonları dikkate alınarak belirlenmektedir. Uzun süreli kiralama sözleşmelerde yer alan uzatma opsiyonlarının büyük kısmı Grup tarafından uygulanabilir uzatma opsiyonlarından oluşmaktadır. Grup kiralama süresindeki uzatma opsiyonlarını kiralama süresinin son yılında orta vadeli iş planlarına dayanarak yeniden değerlendirir ve gerekiyorsa uzatma hakkını sözleşme süresine ileriye dönük olarak ekler. Eğer şartlarda önemli bir değişiklik olursa yapılan değerlendirme Grup tarafından gözden geçirilmektedir.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.4 Önemli muhasebe değerlendirme, tahmin ve varsayımları (Devamı)

##### (d) Makul değer tespitine ilişkin açıklamalar

Grup, 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal tabloların sunumundan geçerli olmak üzere, arazi, arsa ve binalar ile yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değerleriyle gösterilmesi hususunda TMS 16 ve TMS 40'da yer alan uygulama yöntemlerinden maliyet modelini uygulama dışı bırakmış ve yeniden değerlendirme modelini seçmiştir. Grup'un, SPK'nın yetkilendirdiği değerlendirme şirketi olan Nova Taşınmaz Değerleme tarafından arazi, arsa ve binalara ilişkin değerlendirme işlemi yürütülmüştür.

Nova Taşınmaz Değerleme tarafından, Grup'un aktifinde yer alan ve Türkiye'de bulunan arazi, arsa ve binalar ile yatırım amaçlı gayrimenkullerine adil piyasa değerinin tespitine yönelik hazırlanmış 3 Şubat 2020 tarihli değerlendirme raporlarında "Emsal karşılaştırma yaklaşım analizi" ve "Gelir yaklaşımı" yöntemleri kullanılmıştır.

TSKB Gayrimenkul Değerleme tarafından; Grup'un aktifinde yer alan ve Kazakistan ve Makedonya'da bulunan arazi, arsa ve binalar ile yatırım amaçlı gayrimenkullerine adil piyasa değerinin tespitine yönelik hazırlanmış 31 Aralık 2019 tarihli değerlendirme raporlarında "Gelir yaklaşımı" yöntemi kullanılmıştır.

Değerleme uzmanları tarafından yapılmış olan makul değer çalışmaları neticesinde, arazi, arsa ve binalarda oluşan 147.708 TL tutarındaki pozitif fark, ertelenmiş vergi ve azınlık payları etkisinden arındırıldıktan sonra 120.687 TL tutarında özkaynaklar altında "Yeniden değerlendirme değer artış fonu" içerisinde muhasebeleştirilmiştir.

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları

##### a) 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yürürlükte olan standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar:

TFRS 16	<i>Kiralamalar</i>
TFRS Yorum 23	<i>Gelir Vergisi Uygulamalarına İlişkin Belirsizlikler</i>
TMS 28 (Değişiklikler)	<i>İştirak ve İş Ortaklıklarındaki Uzun Vadeli Paylar</i>
TMS 19 (Değişiklikler)	<i>Çalışanlara Sağlanan Faydalar'a İlişkin Değişiklikler</i>
2015-2017 Dönemine İlişkin Yıllık İyileştirmeler	<i>TFRS 3, TFRS 11, TMS 12 ve TMS 23 Standartlarındaki Değişiklikler</i>

##### TFRS 16 Kiralamalar

###### TFRS 16 Kiralamalar standardı uygulamasının genel etkileri

TFRS 16, kiralama işlemlerinin belirlenmesi, kiraya veren ve kiracı durumundaki taraflar için muhasebeleştirme yöntemlerine dair kapsamlı bir model sunmaktadır. TFRS 16, 1 Ocak 2019 ve sonrasında başlayan hesap dönemleri için geçerli olup TMS 17 Kiralama İşlemleri standardı ve ilgili yorumlarının yerine geçmiştir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### a) 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yürürlükte olan standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar (Devamı):

###### TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)

TFRS 16 Kiralamalar standardı uygulamasının genel etkileri (Devamı)

Kiracı muhasebesinin aksine, TFRS 16 önemli ölçüde TMS 17'nin kiraya veren için geçerli hükümlerinin devamı niteliğindedir.

Kiralamanın tanımlanmasındaki değişikliklerin etkisi

Kiralamanın tanımındaki değişiklik, genel olarak kontrol kavramı ile ilişkilidir. TFRS 16, tanımlanmış varlığın kullanımının müşteri kontrolünde olup olmamasını temel olarak sözleşmenin kiralama mı hizmet sözleşmesi mi olduğunu belirler. Kontrolün, müşterinin aşağıdaki şartlara sahip olması durumunda var olduğu kabul edilir:

- Tanımlanan varlığın kullanımından sağlanacak ekonomik yararların tamamına yakını elde etme hakkı; ve
- Tanımlanan varlığın kullanımını yönetme hakkı.

Grup, TFRS 16'da belirlenmiş kiralama tanımını ve ilgili açıklamaları 1 Ocak 2019'dan itibaren yapılan ya da değiştirilen tüm kiralama sözleşmelerinde uygulamıştır.

Kiracı Muhasebesine Etki

*Faaliyet kiralamaları*

TFRS 16, Grup'un önceden TMS 17 kapsamında faaliyet kiralamaları olarak sınıflandırılan ve bilanço dışında izlenen muhasebeleştirme yöntemini değiştirmektedir.

TFRS 16'nın ilk uygulanmasında tüm kiralamalar için (aşağıda belirtilenler haricinde) Grup aşağıdakileri yerine getirmiştir:

- İlk muhasebeleştirmede, gelecekteki kira ödemelerinin bugünkü değeri üzerinden ölçülen kullanım hakkı varlığını ve kira yükümlülüklerini konsolide finansal durum tablolarında muhasebeleştirir;
- Kullanım hakkı varlığına ilişkin amortisman giderini ve kiralama yükümlülüklerinden kaynaklanan faiz giderlerini konsolide kâr veya zarar tablosunda muhasebeleştirir;
- Yapılan toplam ödemenin anapara (finansman faaliyetleri içerisinde sunulan) ve faiz kısmını (işletme faaliyetleri içerisinde sunulan) ayırıştırarak konsolide nakit akışı tablosuna yansıtır.

TMS 17 kapsamında doğrusal yöntemle itfa edilerek kira giderinden düşülen kiralama teşvikleri (bedelsiz kiralama süresi gibi), kullanım hakkı varlıklarının ve kira yükümlülüklerinin bir parçası olarak konsolide finansal tablolarda muhasebeleştirilmiştir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### a) 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yürürlükte olan standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar (Devamı):

###### **TFRS 16 Kiralamalar (Devamı)**

Kiracı Muhasebesine Etki (Devamı)

*Faaliyet kiralamaları (Devamı)*

TFRS 16 kapsamında, kullanım hakkı varlıkları TMS 36 *Varlıklarda Değer Düşüklüğü* standardına uygun olarak değer düşüklüğü testine tabi tutulur. Bu uygulama, ekonomik açıdan dezavantajlı sözleşmeler için finansal tablolarda karşılık ayırmaya ilişkin önceki uygulamanın yerine geçmektedir.

Kısa vadeli kiralamalar (kiralama dönemi 12 ay veya daha az olan) ve düşük değerli varlıkların kiralamalarında Grup, kiralama giderlerini TFRS 16'nın izin verdiği şekilde kiralama süresi boyunca doğrusal olarak muhasebeleştirme tercih etmiştir.

1 Ocak 2019 itibarıyla TFRS 16'nın Grup'un finansal tabloları üzerindeki etkisi "Değişen Muhasebe Politikalarının Etkileri" notunda açıklanmaktadır.

###### **Finansal kiralamalar**

Finansal kiralama altında muhasebeleştirilen elde tutulan varlıklara ilişkin olarak TFRS 16 ve TMS 17 arasındaki ana fark, kiracı tarafından kiraya verene ödenecek kalıntı değer taahhütlerinin ölçümüne ilişkindir. TFRS 16'ya göre kiraya verenin kira yükümlülüğünü ölçerken kiracı tarafından ödenmesi beklenen kalıntı değer taahhüdünü hesaplamaya dahil etmesini gerektirirken bu durum TMS 17'ye göre ödenmesi beklenen azami tutarın kayıtlara alınması şeklindeydi.

###### **TFRS Yorum 23 Gelir Vergisi Uygulamalarına İlişkin Belirsizlikler**

Bu Yorum, gelir vergisi uygulamalarına ilişkin bir belirsizliğin olduğu durumlarda, TMS 12'de yer alan finansal tablolara alma ve ölçüm hükümlerinin nasıl uygulanacağına açıklık getirmektedir.

###### **TMS 28 (Değişiklikler) İştirak ve İş Ortaklıklarındaki Uzun Vadeli Paylar**

Bu değişiklik bir işletmenin, TFRS 9'u iştirakin veya iş ortaklığının net yatırımının bir parçasını oluşturan ancak özkaynak metodunun uygulanmadığı bir iştirakteki veya iş ortaklığındaki uzun vadeli paylara uyguladığını açıklar.

###### **TMS 19 (Değişiklikler) Çalışanlara Sağlanan Faydalar'a İlişkin Değişiklikler**

TMS 19 *Çalışanlara Sağlanan Faydalar'a* ilişkin Değişiklikler, iş ilişkisi sonrasında sağlanan faydalardan (tanımlanmış fayda planları ve tanımlanmış katkı planları olarak ikiye ayrılmaktadır) tanımlanmış fayda planlarında yapılan değişikliklerin, söz konusu tanımlanmış fayda planlarının muhasebeleştirilmesine etkilerini ele almakta olup, TMS 19'da değişiklik yapmıştır.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### a) 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yürürlükte olan standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar (Devamı):

##### 2015-2017 Dönemine İlişkin Yıllık İyileştirmeler

2015-2017 Dönemine İlişkin Yıllık İyileştirmeler, TFRS 3 İşletme Birleşmeleri ve TFRS 11 Müşterek Anlaşmalar'da, müşterek faaliyette önceden elde tutulan paylar konusunda; TMS 12 Gelir Vergileri'nde, özkaynak aracı olarak sınıflandırılan finansal araçlara ilişkin yapılan ödemelerin gelir vergisi sonuçları konusunda ve TMS 23 Borçlanma Maliyetleri'nde aktifleştirilebilen borçlanma maliyetleri konusunda değişiklikler yapmıştır.

TFRS 16 dışında söz konusu standart, değişiklik ve iyileştirmelerin Grup'un konsolide finansal durumu ve performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

##### b) Henüz yürürlüğe girmemiş standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar

Grup henüz yürürlüğe girmemiş aşağıdaki standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen aşağıdaki değişiklik ve yorumları henüz uygulamamıştır:

TFRS 17	<i>Sigorta Sözleşmeleri</i>
TFRS 3 (Değişiklikler)	<i>İşletme Tanımı</i>
TMS 1 ve TMS 8 (Değişiklikler)	<i>Önemlilik Tanımı</i>
TFRS 9, TMS 39 ve TFRS 7 (Değişiklikler)	<i>Gösterge Faiz Oranı Reformu</i>

##### TFRS 17 Sigorta Sözleşmeleri

TFRS 17, sigorta yükümlülüklerinin mevcut bir karşılama değerinde ölçülmesini gerektirir ve tüm sigorta sözleşmeleri için daha düzenli bir ölçüm ve sunum yaklaşımı sağlar. Bu gereklilikler sigorta sözleşmelerinde tutarlı, ilkeye dayalı bir muhasebeleştirilmeye ulaşmak için tasarlanmıştır. TFRS 17, 1 Ocak 2021 itibarıyla TFRS 4 Sigorta Sözleşmelerinin yerini almıştır.

##### TFRS 3 (Değişiklikler) İşletme Tanımı

Bir faaliyet ve varlık grubunun ediniminin muhasebeleştirilmesi, söz konusu grubun bir işletme grubu mu yoksa sadece bir varlık grubu mu olduğuna bağlı olarak değiştiği için "işletme" tanımı önemlidir. TFRS 3 İşletme Birleşmelerinin standardında yer alan "işletme" tanımı değiştirilmiştir. Söz konusu değişikliklerle beraber:

- Bir işletmenin girdiler ve bir süreç içermesi gerektiği teyit edilerek; sürecin asli olması ve süreç ve girdilerin birlikte çıktılarının oluşturulmasına önemli katkıda bulunması gerektiği hususlarına açıklık getirilmiştir.
- Müşterilere sunulan mal ve hizmetler ile olağan faaliyetlerden diğer gelirler tanımına odaklanarak işletme tanımı sadeleştirilmiştir.
- Bir şirketin bir işletme mi yoksa bir varlık grubu mu edindiğine karar verme sürecini kolaylaştırmak için isteğe bağlı bir test eklenmiştir.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### b) Henüz yürürlüğe girmemiş standartlar ile mevcut önceki standartlara getirilen değişiklikler ve yorumlar

###### TMS 1 ve TMS 8 (Değişiklikler) Önemlilik Tanımı

Önemlilik tanımındaki değişiklikler (TMS 1 ve TMS 8'deki değişiklikler), "önemlilik" tanımını netleştirir ve Kavramsal Çerçeve'de kullanılan tanımları ve standartları revize eder.

###### TFRS 9, TMS 39 ve TFRS 7 (Değişiklikler) Gösterge Faiz Oranı Reformu

Bu değişiklikler işletmelerin gösterge faiz oranı reformu sonucu korunan kalemin veya korunma aracının nakit akışlarına dayanak oluşturan gösterge faiz oranının değişmeyeceği varsayımı altında korunma muhasebesinin belirli hükümlerini uygulamaya devam edebileceği konusuna açıklık getirir.

##### c) Değişen Muhasebe Politikalarının Etkileri

Bu notta, TFRS 16 Kiralamalar standardının uygulamasının Grup'un konsolide finansal tabloları üzerinde etkileri ile Grup'un önceki dönemlerden farklı olarak 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren uygulamaya başladığı yeni muhasebe politikaları açıklanmıştır.

TFRS 16'nın uygulanmasında, Grup, daha önce TMS 17 Kiralamalar standardı kapsamında "faaliyet kiralamaları" olarak sınıflandırılmış olan kiralamalara ilişkin finansal kiralama borçlarını kaydetmiştir. Bu borçlar, geri kalan kira ödemelerinin bugünkü değerinde ölçülmüş ve kiracının 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren alternatif borçlanma oranı kullanılarak indirgenmiştir. 1 Ocak 2019 tarihinde hesaplanan kiralama yükümlülüklerinden kaynaklı borçlara uygulanan faiz oranı ağırlıklı olarak %19 kullanılmıştır. Kayıtlara alınan kullanım hakkı varlıkları, aşağıdaki varlıklar ile ilgilidir:

Kayıtlara alınan kullanım hakkı varlıkları, aşağıdaki varlıklar ile ilgilidir:

	<b>1 Ocak 2019</b>
Gayrimenkuller	2.653.181
<b>Toplam kullanım hakkı varlıkları</b>	<b>2.653.181</b>

Muhasebe politikasındaki değişiklik, 1 Ocak 2019 tarihli finansal durum tablosunda aşağıdaki hesapları etkilemiştir.

- Kullanım hakkı varlıkları - 2.653.181 TL tutarında artış
- Kısa vadeli kiralama yükümlülükleri - 323.954 TL tutarında artış
- Uzun vadeli kiralama yükümlülükleri - 2.561.867 TL tutarında artış

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### c) Değişen Muhasebe Politikalarının Etkileri (Devamı)

TFRS 16'nın geçiş hükümleri ile uyumlu olarak, geçmiş yıl finansal tabloları yeniden düzenlenmemiştir. Söz konusu değişikliklerin 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla etkileri aşağıdaki gibidir:

	Muhasebe politikası değişikliğinden sonra 31 Aralık 2019	TFRS 16 Etkisi	Muhasebe politikası değişikliğinden önce 31 Aralık 2019
<b>VARLIKLAR</b>			
<b>Dönen varlıklar:</b>			
Nakit ve nakit benzerleri	2.328.309	-	2.328.309
Finansal yatırımlar	19.714	-	19.714
Ticari alacaklar	126.354	-	126.354
-İlişkili taraflardan ticari alacaklar	749	-	749
-İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar	125.605	-	125.605
İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	35.709	-	35.709
Stoklar	2.666.449	-	2.666.449
Peşin ödenmiş giderler	82.734	-	82.734
Diğer dönen varlıklar	5.899	-	5.899
Cari dönem vergisi ile varlıklar	11.755	-	11.755
<b>Toplam dönen varlıklar</b>	<b>5.276.923</b>	<b>-</b>	<b>5.276.923</b>
<b>Duran varlıklar:</b>			
Finansal Yatırımlar	4.415	-	4.415
İlişkili olmayan taraflardan diğer alacaklar	5.265	-	5.265
Maddi duran varlıklar	3.736.238	-	3.736.238
Maddi olmayan duran varlıklar	2.445.825	-	2.445.825
-Şerefiye	2.252.992	-	2.252.992
-Diğer maddi olmayan duran varlıklar	192.833	-	192.833
Peşin ödenmiş giderler	38.041	(10.755)	48.796
Varlık kullanım hakkı	2.954.168	2.954.168	-
Ertelenen vergi varlıkları	-	-	-
<b>Toplam duran varlıklar</b>	<b>9.183.952</b>	<b>2.943.413</b>	<b>6.240.539</b>
<b>Toplam varlıklar</b>	<b>14.460.875</b>	<b>2.943.413</b>	<b>11.517.462</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### c) Değişen Muhasebe Politikalarının Etkileri (Devamı)

	Muhasebe politikası değişikliğinden sonra		Muhasebe politikası değişikliğinden önce	
	31 Aralık 2019	TFRS 16 Etkisi	31 Aralık 2019	
<b>KAYNAKLAR</b>				
<b>Kısa vadeli yükümlülükler:</b>				
Uzun vadeli borçlanmaların kısa vadeli kısımları	681.251	-	681.251	
Kısa vadeli borçlanmalar	281.603	-	281.603	
Kiralama Yükümlülüğü	230.028	230.028	-	
Ticari Borçlar	5.743.794	-	5.743.794	
- İlişkili taraflara ticari borçlar	255.588	-	255.588	
- İlişkili olmayan taraflara ticari borçlar	5.488.206	-	5.488.206	
Çalışanlara sağlanan faydalar kapsamında borçlar	148.609	-	148.609	
İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	133.660	-	133.660	
Türev araçlar	1.803	-	1.803	
Ertelenmiş gelirler	94.984	-	94.984	
Kısa vadeli karşılıklar	224.605	-	224.605	
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin kısa vadeli karşılıklar	139.366	-	139.366	
- Diğer kısa vadeli karşılıklar	85.239	-	85.239	
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	3.681	-	3.681	
<b>Toplam kısa vadeli yükümlülükler</b>	<b>7.544.018</b>	<b>230.028</b>	<b>7.313.990</b>	
<b>Uzun vadeli yükümlülükler:</b>				
Uzun vadeli borçlanmalar	3.440.185	-	3.440.185	
Kiralama Yükümlülüğü	2.888.152	2.888.152	-	
İlişkili olmayan taraflara diğer borçlar	13.026	-	13.026	
Türev araçlar	26.314	-	26.314	
Ertelenmiş gelirler	3.196	-	3.196	
Uzun vadeli karşılıklar	204.503	-	204.503	
- Çalışanlara sağlanan faydalara ilişkin karşılıklar	204.503	-	204.503	
Ertelenmiş vergi yükümlülükleri	18.613	(35.821)	54.434	
<b>Toplam uzun vadeli yükümlülükler</b>	<b>6.593.989</b>	<b>2.852.331</b>	<b>3.741.658</b>	
<b>Toplam yükümlülükler</b>	<b>14.138.007</b>	<b>3.082.359</b>	<b>11.055.648</b>	
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>				
<b>Ana ortaklığa ait özkaynaklar</b>				
Ödenmiş sermaye	321.203	(138.946)	460.149	
Ödenmiş sermaye	181.054	-	181.054	
Diğer sermaye yedekleri	(365)	-	(365)	
Gerçekleşen paylar	(125.435)	-	(125.435)	
Birleşme denkleştirme hesabı	22.074	-	22.074	
Yeniden değerlendirme ve ölçüm kayıpları	(14.215)	-	(14.215)	
Maddi duran varlık yeniden değerlendirme değer artış fonu	652.137	-	652.137	
Yabancı para çevrim farkları	176.102	-	176.102	
Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler	23.771	-	23.771	
Geçmiş yıllar zararları	(101.808)	-	(101.808)	
Net dönem zararı	(492.112)	(138.946)	(353.166)	
<b>Kontrol gücü olmayan paylar</b>	<b>1.665</b>	<b>-</b>	<b>1.665</b>	
<b>Toplam özkaynaklar</b>	<b>322.868</b>	<b>(138.946)</b>	<b>461.814</b>	
<b>Toplam kaynaklar</b>	<b>14.460.875</b>	<b>2.943.413</b>	<b>11.517.462</b>	

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### c) Değişen Muhasebe Politikalarının Etkileri (Devamı)

KÂR VEYA ZARAR KISMI	Muhasebe politikası değişikliğinden sonra		Muhasebe politikası değişikliğinden önce
	31 Aralık 2019	TFRS 16 Etkisi	31 Aralık 2019
Hasılat	23.191.364	-	23.191.364
Satışların maliyeti (-)	(16.986.111)	84.408	(17.070.519)
<b>Brüt kâr</b>	<b>6.205.253</b>	<b>84.408</b>	<b>6.120.845</b>
Genel yönetim giderleri (-)	(284.151)	-	(284.151)
Pazarlama giderleri (-) <sup>(*)</sup>	(4.599.972)	148.588	(4.748.560)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	308.796	-	308.796
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	(825.168)	67	(825.235)
<b>Esas faaliyet kârı</b>	<b>804.758</b>	<b>233.063</b>	<b>571.695</b>
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	27.748	-	27.748
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	(57.917)	-	(57.917)
<b>Finansman geliri/gideri öncesi faaliyet kârı</b>	<b>774.589</b>	<b>233.063</b>	<b>541.526</b>
Finansman gelirleri	15.866	-	15.866
Finansman giderleri (-)	(1.257.985)	(407.831)	(850.154)
<b>Sürdürülen faaliyetler vergi öncesi zararı</b>	<b>(467.530)</b>	<b>(174.768)</b>	<b>(292.762)</b>
<b>Sürdürülen faaliyetler vergi gideri</b>	<b>(24.440)</b>	<b>35.821</b>	<b>(60.261)</b>
- Dönem vergi gideri	(3.122)	-	(3.122)
- Ertelenmiş vergi geliri	(21.318)	35.821	(57.139)
<b>Dönem zararı</b>	<b>(491.970)</b>	<b>(138.947)</b>	<b>(353.023)</b>

<sup>(\*)</sup> Pazarlama giderlerindeki 148.588 TL'lik TFRS 16 Etkisininin 620.723 TL'si çekilen kira giderinden, 472.135 TL'si amortisman giderinden oluşmaktadır

#### 1 Ocak 2019 Tarihi itibarıyla kiralama yükümlülüğü

	1 Ocak 2019
Kısa Vadeli Kiralama Yükümlülükleri	323.954
Uzun Vadeli Kiralama Yükümlülükleri	2.561.867
<b>Toplam</b>	<b>2.885.822</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 2 - KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLARIN SUNUMUNA İLİŞKİN ESASLAR (Devamı)

#### 2.5 Yeni ve revize edilmiş Türkiye Finansal Raporlama Standartları (Devamı)

##### c) Değişen Muhasebe Politikalarının Etkileri (Devamı)

TFRS 16'nın ilk kez uygulanmasında, Grup standardın izin verdiği aşağıdaki kolaylaştırıcı uygulamaları ve istisnaları kullanmıştır:

- tek bir iskonto oranının oldukça benzer özelliklere sahip bir kiralama portföyüne kullanılması
- önceki dönemde TMS 17 kapsamında ekonomik açıdan dezavantajlı kiralama sözleşmelerinin değerlendirilmesinin tekrardan yapılmaması
- 1 Ocak 2019 itibarıyla 12 aydan daha az kiralama süresi olan operasyonel kiralamaların kısa-vadeli kiralamalar olarak muhasebeleştirilmesi
- ilk uygulanma tarihindeki kullanım hakkı varlığının ölçümü için ilk direk maliyetlerin hariç tutulması ve;
- kontratın, kontratı uzatma veya sona erdirmeye seçenekleri içerdiği kiralama süresinin belirlenmesinde kullanılması.

#### 2.6 İşletmenin sürekliliği

Konsolide finansal tablolar, Şirket'in ve konsolidasyona dahil edilen bağlı ortaklıklarının önümüzdeki bir yılda ve faaliyetlerinin doğal akışı içerisinde varlıklarından fayda elde edeceği ve yükümlülüklerini yerine getireceği varsayımı altında işletmenin sürekliliği esasına göre hazırlanmıştır.

### NOT 3 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA

Grup yönetimi, faaliyet bölümlerini Yönetim Kurulu tarafından incelenen ve stratejik kararlar alınmasında etkili olan raporlara dayanarak belirlemiştir.

Yönetim, Grup'un performansını coğrafi olarak; Türkiye dışındaki coğrafi bölgelerde bulunan bağlı ortaklıklarının brüt satışları toplam satışların %10'unun altında olması nedeniyle Türkiye ve diğer ülkeler olarak değerlendirmektedir. Raporlanabilir faaliyet bölümleri gelirleri, öncelikle perakende satışları, kira gelirleri ve toptan satışlardan oluşmaktadır. Kira gelirleri ve toptan satışlar, yönetim kuruluna sunulan raporlarda detaylı olarak yer almadığı için raporlanabilir faaliyet bölümleri olarak değerlendirilmemiştir. Yönetim Kurulu, faaliyet bölümlerinin performanslarını Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr ("FVAÖK") ve Faiz, Vergi, Amortisman ve Kira Gideri Öncesi Kâr ("FVAKÖK") ile takip etmektedir. Grup FVAÖK tutarını konsolide kâr veya zarar tablosundaki brüt kâr tutarından genel yönetim giderleri ve pazarlama giderlerini çıkartıp amortisman gideri ve itfa payları, dönem içerisinde ödenen izin yükümlülüklerinin düşülmüş haliyle izin karşılığı giderini ve kıdem tazminatı karşılığı giderini ilave ederek hesaplamaktadır.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 3 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle Yönetim Kurulu'na sunulan faaliyet bölümü bilgileri aşağıdaki gibidir:

	Türkiye	Diğer ülkeler	Toplam birleşik	Bölmeler arası eliminasyon	Toplam
Dış gelirler	22.605.667	585.697	23.191.364	-	23.191.364
Bölgeler arası gelirler	5.171	-	5.171	(5.171)	-
Gelirler	22.610.838	585.697	23.196.535	(5.171)	23.191.364
Satışların maliyeti	(16.561.781)	(429.501)	(16.991.282)	5.171	(16.986.111)
Brüt kâr	6.049.057	156.196	6.205.253	-	6.205.253
Pazarlama giderleri	(4.499.369)	(100.603)	(4.599.972)	-	(4.599.972)
Genel yönetim giderleri	(242.256)	(41.895)	(284.151)	-	(284.151)
İlave: Amortisman giderleri ve itfa payları	786.496	19.464	805.960	-	805.960
İlave: Kıdem tazminatı karşılığı	52.791	47	52.838	-	52.838
İlave: Ödenen kıdem tazminatı	39.321	-	39.321	-	39.321
İlave: İzin karşılığı	16.518	-	16.518	-	16.518
<b>FVAÖK (Yeni ve revize muhasebe politikalarının etkisi dahil)</b>	<b>2.202.558</b>	<b>33.209</b>	<b>2.235.767</b>	<b>-</b>	<b>2.235.767</b>
Yeni ve revize muhasebe politikalarının etkisi (Not 2.2)	(705.131)	-	(705.131)	-	(705.131)
<b>FVAÖK</b>	<b>1.497.427</b>	<b>33.209</b>	<b>1.530.636</b>	<b>-</b>	<b>1.530.636</b>
İlave: Kira gideri	1.047.246	36.557	1.083.803	-	1.083.803
<b>FVAKÖK</b>	<b>2.544.673</b>	<b>69.766</b>	<b>2.614.439</b>	<b>-</b>	<b>2.614.439</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 3 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

#### 1 Ocak - 31 Aralık 2018 hesap dönemine ait bölüm analizi

	Türkiye	Diğer ülkeler	Toplam birleşik	Bölümler arası eliminasyon	Toplam
Dış gelirler	18.183.512	533.846	18.717.358	-	18.717.358
Bölgeler arası gelirler	4.572	-	4.572	(4.572)	-
Gelirler	18.188.084	533.846	18.721.930	(4.572)	18.717.358
Satışların maliyeti	(13.444.098)	(397.291)	(13.841.389)	4.572	(13.836.817)
Brüt kâr	4.743.986	136.555	4.880.541	-	4.880.541
Pazarlama giderleri	(3.674.919)	(87.249)	(3.762.168)	-	(3.762.168)
Genel yönetim giderleri	(231.233)	(38.353)	(269.586)	-	(269.586)
İlave: Amortisman giderleri ve itfa payları	280.254	14.829	295.083	-	295.083
İlave: Kıdem tazminatı karşılığı	26.884	114	26.998	-	26.998
İlave: Ödenen kıdem tazminatı	34.538	-	34.538	-	34.538
İlave: İzin karşılığı	11.993	-	11.993	-	11.993
<b>FVAÖK</b>	<b>1.191.503</b>	<b>25.896</b>	<b>1.217.399</b>	-	<b>1.217.399</b>
İlave: Kira gideri	854.923	31.288	886.211	-	886.211
<b>FVAKÖK</b>	<b>2.046.426</b>	<b>57.184</b>	<b>2.103.610</b>	-	<b>2.103.610</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 3 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

FVAÖK'nin vergi öncesi kâr ile mutabakatı aşağıdaki gibidir:

	<b>1 Ocak - 31 Aralık 2019</b>	<b>1 Ocak - 31 Aralık 2018</b>
Raporlanabilir faaliyet bölümlerine ait FVAÖK	2.614.439	2.103.610
Kira gideri	(1.083.803)	(886.211)
Yeni ve revize muhasebe politikalarının etkisi (Not 2.2)	705.131	-
<b>Raporlanabilir faaliyet bölümlerine ait FVAÖK</b>	<b>2.235.767</b>	<b>1.217.399</b>
Amortisman ve itfa payları	(805.960)	(295.083)
Kıdem tazminatı karşılığı	(52.838)	(26.998)
Ödenen kıdem tazminatı	(39.321)	(34.538)
İzin karşılığı	(16.518)	(11.993)
Esas faaliyetlerden diğer gelirler	308.796	275.995
Esas faaliyetlerden diğer giderler (-)	(825.168)	(683.692)
<b>Esas faaliyet kârı</b>	<b>804.758</b>	<b>441.090</b>
Yatırım faaliyetlerinden gelirler	27.748	6.947
Yatırım faaliyetlerinden giderler (-)	(57.917)	(143.779)
<b>Finansman gideri öncesi faaliyet kârı</b>	<b>774.589</b>	<b>304.258</b>
Finansman gelirleri	15.866	58.018
Finansman giderleri (-)	(1.257.985)	(1.409.543)
<b>Vergi öncesi kâr/(zarar)</b>	<b>(467.530)</b>	<b>(1.047.267)</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 3 - BÖLÜMLERE GÖRE RAPORLAMA (Devamı)

#### Coğrafi bölümlerde kullanılan varlıklar ve yükümlülükler

Yönetim Kurulu'na sunulan toplam varlıklar ve yükümlülüklerle ilişkin tutarlar konsolide finansal tablolar ile tutarlı olarak ölçülmüştür. Bu varlıklar ve yükümlülükler, bölümün faaliyetlerine ve varlığın fiziki olarak bulunduğu yer dikkate alınarak bölümlere dağıtılmışlardır.

	2019	2018
Türkiye	13.937.271	10.431.340
Diğer ülkeler	640.384	577.356
<b>Bölüm varlıkları</b>	<b>14.577.655</b>	<b>11.008.696</b>
Eksi: Eliminasyonlar	(116.780)	(123.835)
<b>Konsolide finansal tablolara göre toplam varlıklar</b>	<b>14.460.875</b>	<b>10.884.861</b>

	2019	2018
Türkiye	13.932.680	10.064.724
Diğer ülkeler	258.481	243.070
<b>Bölüm yükümlülükleri</b>	<b>14.191.161</b>	<b>10.307.794</b>
Eksi: Eliminasyonlar	(53.154)	(58.023)
<b>Konsolide finansal tablolara göre toplam yükümlülükler</b>	<b>14.138.007</b>	<b>10.249.771</b>

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle sona eren dönemler içerisinde yapılan yatırım harcamalarının coğrafi bölgelere göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Türkiye	331.470	461.251
Diğer ülkeler	9.391	26.500
	<b>340.861</b>	<b>487.751</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 4 - NAKİT VE NAKİT BENZERLERİ

	2019	2018
Kasa	91.094	81.462
Bankalar		
- vadesiz mevduat (*)	164.976	109.943
- vadeli mevduat	1.094.940	635.894
Tahsilata verilen çekler	501	582
Kredi kartı alacakları	976.798	922.635
	<b>2.328.309</b>	<b>1.750.516</b>

(\*) Grup operasyonu gereği günlük olarak mağaza kasalarından bankalara para transferi yapmaktadır. Yapılan transferler bankalar ile yapılan sözleşmelere göre belirli bir süre bloke olup, bu süre sonunda kullanıma açılmaktadır. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla toplam 135.424 TL tutarındaki vadesiz mevduat bu transfer hareketi neticesinde bloke durumdadır (2018: 97.722 TL).

TL ve Avro cinsinden vadeli mevduat hesapları üzerindeki yıllık ağırlıklı ortalama etkin faiz oranları, sırasıyla, %11,3 ve %0,3'dür (2018: TL ve Avro cinsinden sırasıyla yıllık %23 ve %1,9).

Diğer hazır değerler kredi kartı slip alacaklarını ifade etmektedir ve esas olarak bir aydan kısa vadeye sahip olan kredi kartı slip alacakları, 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla yıllık %10,6 (2018: %24,3) iskonto oranı kullanılarak iskonto edilmiştir.

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla vadeli mevduat vadelerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
1 - 30 gün	1.086.900	631.257
30 - 90 gün	8.040	4.637
90 - 180 gün (*)	65	1.708
180 gün ve üzeri (*)	19.649	16.742
	<b>1.114.654</b>	<b>654.344</b>

(\*) Vadesi 90 günden fazla olan vadeli mevduat, finansal yatırımlar hesabında muhasebeleştirilmiştir (Not 5).

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 5 - FİNANSAL YATIRIMLAR

#### Finansal varlıklar

	2019	2018
Vadeli mevduat (*)	19.714	18.450
	<b>19.714</b>	<b>18.450</b>

(\*) Bankalarda bulunan 90 - 180 gün arası vadeli mevduattan oluşmakta olup, Grup tarafından nakit fon olarak değerlendirilmektedir.

#### Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir/gidere yansıtılan finansal varlıklar

	2019	2018
Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelir/gidere yansıtılan uzun vadeli finansal varlıklar	4.415	1.165
	<b>4.415</b>	<b>1.165</b>

	2019		2018	
	TL	Pay (%)	TL	Pay (%)
Paket Lojistik	3.250	25	-	-
Sanal Merkez Ticaret A.Ş. (*)	1.165	100	1.165	100
<b>Toplam</b>	<b>4.415</b>		<b>1.165</b>	

(\*) Sanal Merkez Ticaret A.Ş.'nin maliyet bedeli gerçeğe uygun değerini yansıtmaktadır.

Grup, 1 Kasım 2019 tarihinde Paket Lojistik ve Teknoloji A.Ş.'nin %25'lik kısmını satın almıştır. Satın alınan bedel gerçeğe uygun değerini yansıtmaktadır.



## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 6 - TİCARİ ALACAKLAR VE BORÇLAR

#### Ticari alacaklar:

	2019	2018
Toptan satışlardan ve kiralama işlemlerinden alacaklar	195.195	176.342
Alacak senetleri	3.211	6.139
İlişkili taraflardan alacaklar (Not 27)	749	746
Eksi: Şüpheli alacak karşılığı	(71.996)	(60.313)
Eksi: Vadeli satışlardan kaynaklanan tahakkuk etmemiş finansman geliri	(805)	(1.800)
	<b>126.354</b>	<b>121.114</b>

Ticari alacakların vadesi genel olarak bir aydan kısadır ve 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yıllık %10,6 (2018: %24,3) oranı kullanılarak iskonto edilmiştir.

Şüpheli alacak karşılıklarının hesap dönemleri içindeki hareketleri aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
<b>Dönem başı</b>	<b>60.313</b>	<b>48.614</b>
Dönem içinde ayrılan karşılık	11.405	8.262
Tahsilatlar ve iptal edilen karşılıklar	(2.234)	(1.829)
Yabancı para çevrim farklarının etkisi	2.512	5.266
<b>Dönem sonu</b>	<b>71.996</b>	<b>60.313</b>

#### Ticari borçlar:

	2019	2018
Satıcılar	5.464.568	4.666.648
İlişkili taraflara ticari borçlar (Not 27)	255.588	213.810
Gider tahakkukları	95.333	78.850
Vadeli alımlardan kaynaklanan tahakkuk etmemiş finansman giderleri	(71.695)	(92.558)
	<b>5.743.794</b>	<b>4.866.750</b>

Ticari borçların vadesi genel olarak 3 aydan kısadır ve 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yıllık %10,6 (2018 %19,3) oranı kullanılarak iskonto edilmiştir.

Ticari alacaklar ve borçlardaki risklerin niteliği ve düzeyine ilişkin açıklamalar 29. notta verilmiştir.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 7 - DİĞER ALACAKLAR VE BORÇLAR

#### Kısa vadeli diğer alacaklar

	2019	2018
Personelden alacaklar	20.742	15.218
Sabit kıymet satışlarından alacaklar	749	9.596
Sigorta şirketlerinden alacaklar	1.200	1.243
Diğer	13.018	1.527
	<b>35.709</b>	<b>27.584</b>

#### Uzun vadeli diğer alacaklar

	2019	2018
Verilen depozito ve teminatlar	5.265	5.480
	<b>5.265</b>	<b>5.480</b>

#### Kısa vadeli diğer borçlar

	2019	2018
Ödenecek diğer vergi ve fonlar	70.033	54.200
Ödenecek katma değer vergisi ("KDV")	46.972	39.278
Kredi kartı tahsilat hesabı (*)	4.195	17.700
Diğer	12.460	15.296
	<b>133.660</b>	<b>126.474</b>

(\*) Bankalar adına mağazalarda yapılan, vadeleri bir aydan kısa olan kredi kartı tahsilatlarından oluşmaktadır.

#### Uzun vadeli diğer borçlar

	2019	2018
Alınan depozito ve teminatlar	13.026	11.903
	<b>13.026</b>	<b>11.903</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 8 - STOKLAR

	2019	2018
İlk madde ve malzeme	17.184	13.640
Yarı mamul	40.034	47.466
Mamul ve emtia	2.654.269	2.207.748
Diğer	3.829	3.401
Eksi: Stok değer düşüklüğü karşılığı	(48.867)	(23.203)
	<b>2.666.449</b>	<b>2.249.052</b>

### NOT 9 - PEŞİN ÖDENMİŞ GİDERLER VE ERTELENMİŞ GELİRLER

#### Kısa vadeli peşin ödenmiş giderler

	2019	2018
Peşin ödenen kiralar	55.127	36.446
Peşin ödenen sigorta giderleri	26.954	24.537
Verilen avanslar	653	10.914
	<b>82.734</b>	<b>71.897</b>

#### Uzun vadeli peşin ödenmiş giderler

	2019	2018
Peşin ödenen kiralar	35.259	26.038
Verilen maddi duran varlık avansları	2.782	1.543
	<b>38.041</b>	<b>27.581</b>

#### Müşteri sözleşmelerinden doğan kısa vadeli ertelenmiş gelirler

	2019	2018
Gelecek aylara ait ertelenmiş gelirler	24.158	54.282
Müşteri çekleri	70.826	53.186
	<b>94.984</b>	<b>107.468</b>

#### Uzun vadeli ertelenmiş gelirler

	2019	2018
Gelecek yıllara ait ertelenmiş gelirler	3.196	4.570
	<b>3.196</b>	<b>4.570</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 10 - YATIRIM AMAÇLI GAYRİMENKULLER

	1 Ocak 2019	İlaveler	Çıkışlar	Değer düşüklüğü	Transferler	Döviz kurlarındaki değişimin etkisi	31 Aralık 2019
<b>Maliyet</b>							
Arazi ve binalar	32.325	-	(32.325)	-	-	-	-
<b>Net defter değeri</b>	<b>32.325</b>	-	-	-	-	-	-
	1 Ocak 2018	İlaveler	Çıkışlar	Değer düşüklüğü	Transferler	Döviz kurlarındaki değişimin etkisi	31 Aralık 2018
<b>Maliyet</b>							
Arazi ve binalar	342.731	-	-	(7.185)	(303.221)	-	32.325
<b>Net defter değeri</b>	<b>342.731</b>	-	-	-	-	-	<b>32.325</b>

Yatırım amaçlı gayrimenkuller bağımsız profesyonel değerlendirme şirketi Nova Taşınmaz Değerleme tarafından 31 Aralık 2018 tarihi itibari ile yapılan değerlendirme çalışmalarında tespit edilen makul değeri üzerinden konsolide finansal tablolara yansıtılmıştır.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 11 - MADDİ DURAN VARLIKLAR

31 Aralık 2019 tarihinde sona eren yıla ait maddi duran varlık hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2019	İlaveler	Çıkışlar	Değer Düşüklüğü (*)	Yeniden değerleme	Transferler	Döviz kurlarındaki değişimin etkisi	31 Aralık 2019
<b>Maliyet</b>								
Arazi ve arsalar	1.458.276	-	(196.874)	(12.776)	25.212	-	14.232	1.288.070
Binalar	1.017.439	16.849	(129.098)	(12.746)	122.496	8.202	24.954	1.048.096
Özel maliyetler	844.539	57.689	(4.107)	(18.583)	-	16.585	2.877	899.000
Makine ve cihazlar	1.168.600	85.160	(21.941)	-	-	41.598	6.461	1.279.878
Motorlu taşıtlar	6.397	5.562	(1.239)	-	-	-	268	10.988
Demirbaşlar	786.762	40.053	(6.000)	-	-	14.344	5.622	840.781
Yapılmakta olan yatırımlar	37.381	101.935	-	-	-	(85.891)	1.488	54.913
	<b>5.319.394</b>	<b>307.248</b>	<b>(359.259)</b>	<b>(44.105)</b>	<b>147.708</b>	<b>(5.162)</b>	<b>55.902</b>	<b>5.421.726</b>
<b>Birikmiş amortisman</b>								
Binalar	-	(31.795)	2.334	-	-	-	-	(29.461)
Özel maliyetler	(404.733)	(70.245)	2.773	14.605	-	-	(1.595)	(459.195)
Makine ve cihazlar	(592.706)	(104.986)	18.066	-	-	(61)	(4.376)	(684.063)
Motorlu taşıtlar	(1.439)	(2.344)	555	-	-	-	(150)	(3.378)
Demirbaşlar	(457.474)	(51.202)	3.839	-	-	(452)	(4.102)	(509.391)
	<b>(1.456.352)</b>	<b>(260.572)</b>	<b>27.567</b>	<b>14.605</b>	<b>-</b>	<b>(513)</b>	<b>(10.223)</b>	<b>(1.685.488)</b>
<b>Net defter değeri</b>	<b>3.863.042</b>							<b>3.736.238</b>

(\*)29.500 TL tutarındaki değer düşüklüğü, 2019 yılında kapanan mağazalardaki taşınamayan özel maliyetler ve arsa ve binaların değer değişiminden kaynaklanmaktadır (Not 22).

31 Aralık 2019 itibarıyla, Grup'un arazi, arsa ve binaların maliyet modeline göre değeri 1.424.270 TL'dir.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 11 - MADDİ DURAN VARLIKLAR (Devamı)-

31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıla ait maddi duran varlık hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2018	İlaveler	Çıkışlar	Değer Düşüklüğü	Yeniden değerleme	Transferler (*)	Döviz kurlarındaki değişimin etkisi	31 Aralık 2018
<b>Maliyet</b>								
Arazi ve arsalar	1.454.789	-	-	(47.726)	37.929	(10.421)	23.705	1.458.276
Binalar	1.016.356	23.589	(63.195)	(200.639)	73.533	113.264	54.531	1.017.439
Özel maliyetler	772.842	56.327	(304)	(9.530)	-	20.310	4.894	844.539
Makine ve cihazlar	1.019.860	85.762	(26.066)	-	-	79.798	9.246	1.168.600
Motorlu taşıtlar	9.848	1.959	(6.089)	-	-	-	679	6.397
Demirbaşlar	710.387	52.270	(17.148)	-	-	27.679	13.574	786.762
Yapılmakta olan yatırımlar	33.511	146.248	-	-	-	(144.176)	1.798	37.381
	<b>5.017.593</b>	<b>366.155</b>	<b>(112.802)</b>	<b>(257.895)</b>	<b>111.462</b>	<b>86.454</b>	<b>108.427</b>	<b>5.319.394</b>
<b>Birikmiş amortisman</b>								
Binalar	-	(25.874)	1.285	-	-	24.589	-	-
Özel maliyetler	(341.343)	(67.516)	271	6.245	-	-	(2.390)	(404.733)
Makine ve cihazlar	(516.094)	(91.943)	22.596	-	-	(205)	(7.060)	(592.706)
Motorlu taşıtlar	(6.237)	(829)	5.919	-	-	-	(292)	(1.439)
Demirbaşlar	(413.631)	(49.565)	14.137	-	-	(506)	(7.909)	(457.474)
	<b>(1.277.305)</b>	<b>(235.727)</b>	<b>44.208</b>	<b>6.245</b>	<b>-</b>	<b>23.878</b>	<b>(17.651)</b>	<b>(1.456.352)</b>
<b>Net defter değeri</b>	<b>3.740.288</b>							<b>3.863.042</b>

(\*) Transferler içerisinde yer alan 175.789 TL tutarındaki arazi ve binalar satış amaçlı elde tutulan duran varlıklar hesabına, 17.100 TL tutarındaki kısmı maddi olmayan duran varlıklara sınıflandırılmıştır.

31 Aralık 2018 itibarıyla, Grup'un arazi, arsa ve binaların maliyet modeline göre değeri 1.782.731 TL'dir.

31 Aralık 2019 ve 2018 itibarıyla maddi duran varlıklar üzerinde ipotek bulunmamaktadır. Maddi duran varlıklar amortisman giderleri genel yönetim giderleri içerisinde muhasebeleştirilmiştir.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 12 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR

#### Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar

31 Aralık 2019 tarihinde sona eren yıla ait maddi olmayan duran varlık hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2019	İlaveler	Değer düşüklüğü	Transferler	Döviz kurlarındaki değişimin etkisi	31 Aralık 2019
<b>Maliyet</b>						
Marka Değeri	2.787	-	-	-	-	2.787
Kira anlaşmaları	39.131	-	-	-	-	39.131
Haklar	373.595	33.613	-	-	1.691	408.899
Diğer maddi olmayan varlıklar	163.627	-	-	5.675	-	169.302
	<b>579.140</b>	<b>33.613</b>	<b>-</b>	<b>5.675</b>	<b>1.691</b>	<b>620.119</b>
<b>Birikmiş itfa payları</b>						
Kira anlaşmaları	(34.355)	(1.048)	-	-	-	(35.403)
Haklar	(234.169)	(54.733)	-	-	(1.139)	(290.041)
Diğer maddi olmayan varlıklar	(84.366)	(17.476)	-	-	-	(101.842)
	<b>(352.890)</b>	<b>(73.257)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1.139)</b>	<b>(427.286)</b>
<b>Net defter değeri</b>	<b>226.250</b>					<b>192.833</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 12 - MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR (Devamı)

#### Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar

31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıla ait maddi olmayan duran varlık hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2018	İlaveler	Değer düşüklüğü	Transferler	Döviz kurlarındaki değişimin etkisi	31 Aralık 2018
<b>Maliyet</b>						
Marka Değeri	17.229	-	(14.442)	-	-	2.787
Kira anlaşmaları	39.131	-	-	-	-	39.131
Haklar	303.116	51.208	-	17.104	2.167	373.595
Diğer maddi olmayan varlıklar	93.239	70.388	-	-	-	163.627
	<b>452.715</b>	<b>121.596</b>	<b>(14.442)</b>	<b>17.104</b>	<b>2.167</b>	<b>579.140</b>
<b>Birikmiş itfa payları</b>						
Kira anlaşmaları	(31.743)	(2.612)	-	-	-	(34.355)
Haklar	(187.242)	(45.421)	-	(4)	(1.502)	(234.169)
Diğer maddi olmayan varlıklar	(73.043)	(11.323)	-	-	-	(84.366)
	<b>(292.028)</b>	<b>(59.356)</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>(1.502)</b>	<b>(352.890)</b>
<b>Net defter değeri</b>	<b>160.687</b>					<b>226.250</b>

Maddi olmayan duran varlıklar üzerindeki itfa payları genel yönetim giderleri içerisinde giderleştirilmiştir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 13 - ŞEREFİYE

	2019	2018
<b>Dönem başı değeri</b>	<b>2.252.992</b>	<b>2.252.992</b>
<b>Dönem sonu değeri</b>	<b>2.252.992</b>	<b>2.252.992</b>

#### Şerefiye değer düşüklüğü testi:

Şerefiye ana olarak Migros'un satın alımından kaynaklanmakta olup, Grup yönetimi yurtiçindeki önemli pazar pozisyonunun yaratacağı sinerjiyi, şerefiyenin oluşmasındaki ana sebep olarak değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak Grup yönetimi tarafından, söz konusu şerefiye tutarını, Türkiye'nin pazar payı ve toplam cirosunun önemliliği göz önüne alınmak suretiyle nakit üreten birimlerinden olan Türkiye ile ilişkilendirmiştir.

Söz konusu nakit üreten birimin geri kazanılabilir değeri iskonto edilmiş nakit akım analizlerine göre yapılan satış maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamalarına göre tespit edilmiştir. Bu gerçeğe uygun değer hesaplamaları vergi sonrası nakit akım tahminlerini içermekte olup, TL bazında hazırlanan bu nakit akımlar Grup yönetimi tarafından onaylanan beş yıllık bütçelere dayanmaktadır.

Beş yıllık dönemden daha sonraki tahmini nakit akımları herhangi bir büyüme oranı dikkate alınmadan hesaplanmış, analizlerde mevcut kârlılık yapısının korunacağı öngörülmüştür.

31 Aralık 2019 tarihi itibariyle yapılan hesaplamalarda bilanço tarihi fiyatlı olarak hesaplanan ileriki nakit akışları ortalama %9 ile iskonto edilmiştir. Kullanılan iskonto oranı vergi sonrası iskonto oranı olup Grup'a özgü riskleri de içermektedir. İskonto edilmiş nakit akımlarının hesaplanmasında kullanılan vergi sonrası iskonto oranının %1 daha yüksek/düşük olması (%9,0 yerine %10,0 veya %8,0), söz konusu satış maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değer hesaplamalarında 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle 677.058 TL (2018: 689.272 TL) tutarında düşüşe/artışa sebep olmaktadır. Şirket Yönetimi'nce yapılan analizler kapsamında, geri kazanılabilir tutarı belirlerken esas alınan ana varsayımlara ilişkin yukarıdaki bahsi geçen değişimler, defter değerinin geri kazanılabilir tutarını aşmasına sebebiyet vermemektedir.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 14 - KULLANIM HAKKI VARLIKLARI

31 Aralık 2019 tarihinde sona eren yıla ait kullanım hakkı varlıklarının hareket tablosu aşağıdaki gibidir:

	1 Ocak 2019	Muhasebe politikasındaki değişikliğin etkisi (Not 2.5)	İlaveler	Çıkışlar	31 Aralık 2019
<b>Maliyet</b>					
Binalar	-	2.653.181	787.190	(14.068)	3.426.303
<b>Birikmiş amortisman</b>					
Binalar	-	-	(472.135)	-	(472.135)
<b>Net defter değeri</b>	<b>-</b>		<b>315.055</b>	<b>(14.068)</b>	<b>2.954.168</b>

Kullanım hakkı varlıkları üzerindeki amortisman payları satış ve pazarlama içerisinde giderleştirilmiştir.

#### Kiralama işlemlerinden doğan kısa vadeli borçlar

	2019	2018
Kiralama işlemlerinden doğan borçlar	230.028	-
	<b>230.028</b>	<b>-</b>

#### Kiralama işlemlerinden doğan uzun vadeli borçlar

	2019	2018
Kiralama işlemlerinden doğan borçlar	2.888.152	-
	<b>2.888.152</b>	<b>-</b>

### NOT 15 - SATIŞ AMAÇLI ELDE TUTULAN DURAN VARLIKLAR

Grup'un 31 Aralık 2018 itibarıyla mülkiyetinde yer alan 175.789 TL değerindeki Bahçeşehir MMM Migros mağazası ve Adapazarı Kipa AVM, kısa vadede satışı planlandığından, maddi duran varlıklar hesabından satış amaçlı elde tutulan duran varlıklar hesabına sınıflandırılmıştır.

	2019	2018
Satış amaçlı elde tutulan duran varlıklar	-	175.789
	<b>-</b>	<b>175.789</b>

31 Aralık 2018 itibarıyla yatırım amaçlı gayrimenkullerin gerçeğe uygun değeri ile maliyeti arasında önemli bir farklılık olmadığı kanaati dolayısıyla yeniden değerlendirme işlemini gerçekleştirmemektedir.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 16 - BORÇLANMALAR

	31 Aralık 2019		
	Etkin faiz oranı (%)	Orijinal para birimi	Toplam (TL değeri)
<b>Kısa vadeli borçlanmalar</b>			
Sabit faiz oranlı - TL	23,09	281.603	281.603
<b>Toplam kısa vadeli banka kredileri</b>			<b>281.603</b>
<b>Uzun vadeli finansal borçlanmaların kısa vadeli kısımları</b>			
Değişken faiz oranlı - Avro	5,27	49.741	330.808
Sabit faiz oranlı - TL	19,67	319.753	319.753
Değişken faiz oranlı - TL	21,59	25.167	25.167
Sabit faiz oranlı - Tenge	11,58	354.383	5.523
<b>Toplam uzun vadeli banka kredilerinin kısa vadeli kısımları</b>			<b>681.251</b>
<b>Toplam kısa vadeli banka kredileri</b>			<b>962.854</b>
<b>Uzun vadeli finansal borçlanmalar</b>			
Değişken faiz oranlı - Avro	5,27	380.298	2.529.211
Sabit faizli oranlı - TL	19,67	681.917	681.917
Değişken faizli oranlı - TL	21,59	175.423	175.423
Kzk Kredisi - Tenge	11,58	3.441.682	53.634
<b>Toplam uzun vadeli banka kredileri</b>			<b>3.440.185</b>
<b>Toplam finansal borçlar</b>			<b>4.403.039</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 16 - BORÇLANMALAR (Devamı)

31 Aralık 2019 tarihi itibariyle borçlanmaların etkin faiz yöntemi ile belirlenen ödeme planı aşağıdaki gibidir:

	Tenge kredi TL değeri	Avro kredi TL değeri	TL Kredi	Toplam (TL değeri)
1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020	5.523	330.808	626.523	962.854
1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021	15.870	952.011	539.615	1.507.496
1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022	18.089	1.011.974	132.442	1.162.505
1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023	15.672	565.226	113.284	694.182
1 Ocak 2024 - 12 Eylül 2024	4.003	-	71.999	76.002
	<b>59.157</b>	<b>2.860.019</b>	<b>1.483.863</b>	<b>4.403.039</b>

31 Aralık 2019 tarihi itibariyle toplam borçlanmaların gerçeğe uygun değeri 4.558.469 TL'dir.

31 Aralık 2019 tarihi itibariyle borçlanmaların nominal bazda geri ödeme planı aşağıdaki gibidir;

	Tenge kredi TL değeri	Avro kredi TL değeri	TL Kredi	Toplam (TL değeri)
1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020	5.093	200.283	451.340	656.716
1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021	15.870	913.887	83.583	1.013.340
1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022	18.089	1.085.218	598.316	1.701.623
1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023	15.672	656.822	157.250	829.744
1 Ocak 2024 - 12 Eylül 2024	4.003	-	148.080	152.083
	<b>58.727</b>	<b>2.856.210</b>	<b>1.438.569</b>	<b>4.353.506</b>

31 Aralık 2019 tarihi itibariyle borçlanmaların sözleşmeler uyarınca ödeme planı aşağıdaki gibidir;

	Tenge kredi TL değeri	Avro kredi TL değeri	TL Kredi	Toplam (TL değeri)
1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020	8.756	338.214	671.574	1.018.544
1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021	19.902	1.031.396	881.390	1.932.688
1 Ocak 2022 - 31 Aralık 2022	22.438	1.157.027	231.550	1.411.015
1 Ocak 2023 - 31 Aralık 2023	17.424	672.334	239.086	928.844
1 Ocak 2024 - 12 Eylül 2024	8.326	-	192.205	200.531
	<b>76.846</b>	<b>3.198.971</b>	<b>2.215.805</b>	<b>5.491.622</b>

Grup'un söz konusu borçlanmaların istinaden kredi sözleşmesinde bulunan çeşitli kredi taahhütlerine uyma yükümlülüğü bulunmaktadır. 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal tablolar üzerinden hesaplanan finansal oranlar banka kredi sözleşmesi hükümleri ile uyumludur.



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 16 - BORÇLANMALAR (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 2018 itibarıyla borçlanmaların hareket tablosu aşağıdaki gibidir;

	2019	2018	
<b>Dönem başı</b>	<b>4.570.097</b>	<b>3.912.474</b>	
Dönem içindeki alınan krediler	770.200	320.375	
Dönem içindeki ödenen krediler	(1.257.980)	(625.449)	
Kur farkı	299.404	938.121	
Faiz tahakkukundaki değişim	21.318	24.576	
		-	
<b>Dönem sonu</b>	<b>4.403.039</b>	<b>4.570.097</b>	
		<b>31 Aralık 2018</b>	
	<b>Etkin faiz oranı (%)</b>	<b>Orijinal para birimi</b>	<b>Toplam (TL değeri)</b>
<b>Kısa vadeli borçlanmalar</b>			
Sabit faiz oranlı - TL	26,88	394.228	394.228
Sabit faiz oranlı - Avro	4,85	21.269	128.207
<b>Toplam kısa vadeli banka kredileri</b>			<b>522.435</b>
<b>Uzun vadeli finansal borçlanmaların kısa vadeli kısımları</b>			
Değişken faiz oranlı - Avro	5,26	98.867	595.971
Sabit faiz oranlı - TL	13,97	53.906	53.906
Değişken faiz oranlı - TL	34,22	53.577	53.577
Sabit faiz oranlı - Tenge	11,31	233.765	3.201
<b>Toplam uzun vadeli banka kredilerinin kısa vadeli kısımları</b>			<b>706.655</b>
<b>Toplam kısa vadeli banka kredileri</b>			<b>1.229.090</b>
<b>Uzun vadeli finansal borçlanmalar</b>			
Değişken faiz oranlı - Avro	5,26	490.500	2.956.734
Sabit faizli oranlı - TL	13,97	179.137	179.137
Değişken faiz oranlı - TL	34,22	155.804	155.804
Kzk Kredisi - Tenge	11,31	3.602.698	49.332
<b>Toplam uzun vadeli banka kredileri</b>			<b>3.341.007</b>
<b>Toplam finansal borçlar</b>			<b>4.570.097</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 16 - BORÇLANMALAR (Devamı)

31 Aralık 2018 tarihi itibariyle borçlanmaların etkin faiz yöntemi ile belirlenen ödeme planı aşağıdaki gibidir:

	Tenge kredi TL değeri	Avro kredi TL değeri	TL Kredi	Toplam (TL değeri)
1 Ocak 2019- 31 Aralık 2019	3.201	724.178	501.711	1.229.090
1 Ocak 2020- 31 Aralık 2020	13.631	778.331	169.685	961.647
1 Ocak 2021- 31 Aralık 2021	16.290	819.909	95.050	931.249
1 Ocak 2022- 31 Aralık 2022	15.894	871.626	46.973	934.493
1 Ocak 2023 - 12 Eylül 2023	3.517	486.868	23.233	513.618
	<b>52.533</b>	<b>3.680.912</b>	<b>836.652</b>	<b>4.570.097</b>

31 Aralık 2018 tarihi itibariyle toplam borçlanmaların gerçeğe uygun değeri 4.442.623 TL'dir.

31 Aralık 2018 tarihi itibariyle borçlanmaların nominal bazda geri ödeme planı aşağıdaki gibidir;

	Tenge kredi TL değeri	Avro kredi TL değeri	TL Kredi	Toplam (TL değeri)
1 Ocak 2019- 31 Aralık 2019	2.776	569.455	412.854	985.085
1 Ocak 2020- 31 Aralık 2020	13.631	698.872	166.532	879.035
1 Ocak 2021- 31 Aralık 2021	16.290	828.333	128.967	973.590
1 Ocak 2022- 31 Aralık 2022	15.894	983.625	64.084	1.063.603
1 Ocak 2023 - 12 Eylül 2023	3.517	595.333	38.786	637.636
	<b>52.108</b>	<b>3.675.618</b>	<b>811.223</b>	<b>4.538.949</b>

31 Aralık 2018 tarihi itibariyle borçlanmaların sözleşmeler uyarınca anapara ve faiz ödeme planı aşağıdaki gibidir;

	Tenge kredi TL değeri	Avro kredi TL değeri	TL Kredi	Toplam (TL değeri)
1 Ocak 2019- 31 Aralık 2019	8.755	740.127	491.639	1.240.521
1 Ocak 2020- 31 Aralık 2020	18.783	840.749	250.583	1.110.115
1 Ocak 2021- 31 Aralık 2021	19.676	934.841	195.868	1.150.385
1 Ocak 2022- 31 Aralık 2022	17.385	1.048.711	75.243	1.141.339
1 Ocak 2023 - 12 Eylül 2023	3.713	609.393	41.197	654.303
	<b>68.312</b>	<b>4.173.821</b>	<b>1.054.530</b>	<b>5.296.663</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 17 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIKLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLER

<b>Diğer kısa vadeli karşılıklar</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Dava karşılıkları	81.125	82.496
Müşteri sadakat programı kapsamındaki karşılıklar	1.754	1.492
Diğer	2.360	628
	<b>85.239</b>	<b>84.616</b>

Grup lehine veya aleyhine açılmış ve hali hazırda devam eden muhtelif davalar bulunmaktadır. Bu davaların başlıcalarını alacak, kira ve iş davaları oluşturmaktadır.

Dönem içerisindeki dava karşılığının hareketleri aşağıdaki gibidir:

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Dönem başı	82.496	61.594
Dönem içindeki artış	25.422	32.135
İptal edilen karşılıklar	(7.729)	-
Dönem içinde yapılan ödemeler	(19.064)	(11.233)
<b>Dönem sonu</b>	<b>81.125</b>	<b>82.496</b>

31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla dava Grup'un hukuk müşavirliğinden alınan görüş doğrultusunda toplam davalar üzerinden belirli bir oranda karşılık ayrılmıştır.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 17 - KARŞILIKLAR, KOŞULLU VARLIKLAR VE YÜKÜMLÜLÜKLER(Devamı)

#### Verilen teminat, rehin ve ipotekler ("TRİ")

##### 31 Aralık 2019 :

	TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro
A Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı	236.424	228.982	1.253	-
B Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı	53.634	-	9.029	-
<b>Toplam teminat, rehin ve ipotekler</b>	<b>290.058</b>	<b>228.982</b>	<b>10.282</b>	<b>-</b>
<b>Şirketin vermiş olduğu diğer TRİ'lerin özkaynaklara oranı (%)</b>	0%			

##### 31 Aralık 2018 :

	TL Karşılığı	TL	ABD Doları	Avro
A Kendi tüzel kişiliği adına vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı	178.347	168.898	1.796	-
B Tam konsolidasyon kapsamına dahil edilen ortaklıklar lehine vermiş olduğu TRİ'lerin toplam tutarı	49.332	-	9.377	-
<b>Toplam teminat, rehin ve ipotekler</b>	<b>227.679</b>	<b>168.898</b>	<b>11.173</b>	<b>-</b>
<b>Şirketin vermiş olduğu diğer TRİ'lerin özkaynaklara oranı (%)</b>	0%			

#### Koşullu varlık ve yükümlülükler

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle verilen teminatlar aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Verilen teminat mektupları	290.058	227.679
	<b>290.058</b>	<b>227.679</b>

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle alınan teminatlar aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Müşterilerden alınan teminatlar	176.257	142.094
Müşterilerden alınan ipotekler	73.823	11.936
	<b>250.080</b>	<b>154.030</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 18 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR

	2019	2018
Personele ödenecek ücretler	108.832	97.841
Ödenecek sosyal güvenlik kesintileri	39.777	34.108
<b>Dönem sonu</b>	<b>148.609</b>	<b>131.949</b>
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Kıdem tazminatı karşılığı	204.503	145.477
Kullanılmamış izin yükümlülüğü	139.366	122.848
	<b>343.869</b>	<b>268.325</b>

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle sona eren yıllar içerisindeki kullanılmamış izin karşılığı hesabının hareketi aşağıda sunulmuştur:

	2019	2018
<b>Dönem başı</b>	<b>122.848</b>	<b>110.855</b>
Dönem içinde ayrılan karşılık	30.351	23.628
Dönem içinde kullanılan	(13.833)	(11.635)
<b>Dönem sonu</b>	<b>139.366</b>	<b>122.848</b>

### Kıdem tazminatı karşılığı:

Şirket, mevcut iş kanunu gereğince, en az bir yıllık hizmeti tamamlayarak emekliye ayrılan, istifa ve kötü davranış dışındaki nedenlerle iş ilişkisi kesilen, askerlik hizmeti için çağrılan veya vefat eden personele belirli miktarda kıdem tazminatı ödemekle yükümlüdür. Ödenecek tazminat her hizmet yılı için kıdem tazminatı tavanı ile sınırlanılmak üzere bir aylık maaş tutarı kadardır.

Grup, 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle konsolide finansal tablolarında, kıdem tazminatını projeksiyon metodunu kullanarak ve tahmin edilen enflasyon oranlarına ve personelin işten ayrılması veya işine son verilmesi ile ilgili şirketin kendi deneyimlerinden doğan bilgilere dayanarak ve hak kazanılan menfaatlerin bilanço tarihinde geçerli olan devlet tahvili oranlarını kullanarak indirgenmiş net değerinden hesaplamıştır.

Toplam uzun vadeli karşılığın hesaplanmasına yönelik aşağıdaki aktüeryal varsayımlar yapılmıştır:

	2019	2018
Yıllık iskonto oranı (%)	3,72	4,13
Kıdeme hak kazanma olasılığına ilişkin kullanılan oran (%)	89,87 - 100,00	88,33 - 100,00

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 18 - ÇALIŞANLARA SAĞLANAN FAYDALAR (Devamı)

Temel varsayım, her yıllık hizmet için belirlenen tavan karşılığının enflasyon ile orantılı olarak artmasıdır. Böylece uygulanan iskonto oranı, enflasyonun beklenen etkilerinden arındırılmış gerçek oranı gösterir. Şirket'in kıdem tazminatı karşılığı, kıdem tazminatı tavanı her altı ayda bir düzenlendiği için, 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren geçerli olan 6.730,15 TL tavan tutarı (1 Ocak 2019:6.017,60 TL) üzerinden hesaplanmaktadır.

Grup'un kıdem tazminatı karşılığı hesaplaması yapılırken çalışanlar Grup'ta çalışma sürelerine göre 0-14 yıl ile 15 yıl ve üzeri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. 0-14 yıl çalışanlara %89,87 kıdeme hak kazanım olasılığı kullanılmış; 15 ve üzeri yıl çalışanlara ise %100 hak kazanım oranı uygulanmıştır.

Kıdem tazminatı yükümlülüğü hesaplamasında kullanılan önemli tahminler iskonto oranı ve isteğe bağlı işten ayrılma olasılığıdır.

- İskonto oranının %1 yüksek (düşük) alınması durumunda, kıdem tazminatı yükümlülüğü 20.202 TL(23.865 TL) daha az (fazla) olacaktır.

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle sona eren yıllar içerisindeki kıdem tazminatı karşılığı hesabının hareketi aşağıda sunulmuştur:

	2019	2018
<b>Dönem başı</b>	<b>145.477</b>	<b>117.753</b>
Dönem içinde ayrılan karşılık	92.159	61.536
Dönem içinde yapılan ödemeler	(39.321)	(34.538)
Aktüeryal kayıp	6.188	726

<b>Dönem sonu</b>	<b>204.503</b>	<b>145.477</b>
-------------------	----------------	----------------

### NOT 19 - HASILAT

	2019	2018
Yurtiçi satışlar	23.052.626	18.607.288
Yurtdışı satışlar	581.464	533.441
Diğer satışlar	32.944	18.763

<b>Satış gelirleri, brüt</b>	<b>23.667.034</b>	<b>19.159.492</b>
------------------------------	-------------------	-------------------

İndirim ve iadeler (-)	(475.670)	(442.134)
------------------------	-----------	-----------

<b>Satış gelirleri, net</b>	<b>23.191.364</b>	<b>18.717.358</b>
-----------------------------	-------------------	-------------------

Satışların maliyeti	(16.986.111)	(13.836.817)
---------------------	--------------	--------------

<b>Brüt kâr</b>	<b>6.205.253</b>	<b>4.880.541</b>
-----------------	------------------	------------------



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 19 - HASILAT (Devamı)

Diğer satışlar, indirimler ve iadeler öncesi yurtiçi ve yurtdışı satışların detayı aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Perakende satışlar	22.662.239	18.383.186
Toptan satışlar	727.806	544.290
Kira gelirleri	244.045	213.253
	<b>23.634.090</b>	<b>19.140.729</b>

### NOT 20 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER

Toplam	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Personel giderleri	2.317.764	1.867.987
Amortisman ve itfa payları	805.960	295.083
Kira ve ortak alan giderleri	516.357	934.711
Enerji giderleri	358.417	269.125
Hammaliye ve temizlik	162.423	123.786
Reklam giderleri	119.483	109.822
Bilgi teknolojileri bakım giderleri	116.331	53.967
Tamir ve bakım giderleri	76.367	69.942
Güvenlik giderleri	57.820	45.945
Vergi, resim ve harçlar	27.856	27.218
İletişim giderleri	16.936	15.764
Diğer	308.409	218.404
	<b>4.884.123</b>	<b>4.031.754</b>

Pazarlama giderleri	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Personel giderleri	2.102.503	1.660.625
Amortisman ve itfa payları	805.960	295.083
Kira ve ortak alan giderleri	515.556	933.942
Enerji giderleri	354.927	266.636
Hammaliye ve temizlik	157.841	120.167
Reklam giderleri	119.449	109.759
Bilgi teknolojileri bakım giderleri	106.499	46.987
Tamir ve bakım giderleri	73.990	68.270
Güvenlik giderleri	55.723	43.867
Vergi, resim ve harçlar	25.024	25.197
İletişim giderleri	14.574	13.797
Diğer	267.926	177.838
	<b>4.599.972</b>	<b>3.762.168</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 20 - NİTELİKLERİNE GÖRE GİDERLER (Devamı)

Genel yönetim giderleri	2019	2018
Personel giderleri	215.261	207.362
Diğer	68.890	62.224
	<b>284.151</b>	<b>269.586</b>

1 Ocak - 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait satışların maliyeti içerisindeki giderlerin niteliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Satılan ticari mal maliyeti	(16.939.117)	(13.756.759)
Hizmet maliyeti	(46.994)	(80.058)
	<b>(16.986.111)</b>	<b>(13.836.817)</b>

Satılan ticari mal maliyeti, satıcılardan alınan ciro primlerini ve indirimleri de içermektedir. Hizmet maliyetleri, Grup'un sahibi olduğu alışveriş merkezlerinin enerji, reklam, temizlik, güvenlik ve yönetim giderlerinden oluşmaktadır.

### NOT 21 - ESAS FAALİYETLERDEN DİĞER GELİRLER VE GİDERLER

Esas faaliyetlerden diğer gelirler	2019	2018
Vadeli satış faiz geliri	183.255	151.180
İşletme faaliyetlerinden faiz geliri	71.816	69.060
Diğer	53.725	55.755
	<b>308.796</b>	<b>275.995</b>

Esas faaliyetlerden diğer giderler	2019	2018
Vadeli alım faiz gideri	(766.880)	(615.641)
Dava ve yasal karşılık gideri	(25.422)	(32.135)
Şüpheli alacak karşılık giderleri	(11.405)	(8.262)
Diğer	(21.461)	(27.654)
	<b>(825.168)</b>	<b>(683.692)</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 22 - YATIRIM FAALİYETLERİNDEN GELİRLER VE GİDERLER

Yatırım faaliyetlerinden gelirler	2019	2018
Maddi duran varlık ve satış amaçlı elde tutulan varlıklar satış kârları	27.748	6.947
	<b>27.748</b>	<b>6.947</b>
Yatırım faaliyetlerinden giderler	2019	2018
Yatırım amaçlı gayrimenkul ve maddi duran varlık değer düşüklüğü	(25.522)	(119.607)
Maddi duran varlık ve yatırım amaçlı gayrimenkul satış zararları	(28.417)	(6.445)
Kapanan mağaza özel maliyet giderleri (Not 11)	(3.978)	(3.285)
Marka değer düşüklüğü	-	(14.442)
	<b>(57.917)</b>	<b>(143.779)</b>

### NOT 23 - FİNANSMAN GELİRLERİ

	1 Ocak - 31 Aralık 2019	1 Ocak - 31 Aralık 2018
Kur farkı geliri	6.012	51.252
Mevduat faiz geliri	9.854	6.766
	<b>15.866</b>	<b>58.018</b>

### NOT 24 - FİNANSMAN GİDERLERİ

	2019	2018
Kur farkı gideri	(278.222)	(951.543)
Banka kredileri faiz giderleri	(476.104)	(340.495)
Türev araçlar finansman gideri	(37.456)	(72.187)
Kiralama yükümlülükleri faiz gideri	(407.831)	-
Diğer	(58.372)	(45.318)
	<b>(1.257.985)</b>	<b>(1.409.543)</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 25 - VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

	2019	2018
Ödenecek gelir ve kurumlar vergisi	2.861	97.979
Eksi: Peşin ödenen kurumlar vergisi	(14.616)	(52.846)
Geçmiş yıl zararlarından mahsup edilen	-	(94.610)
<b>Dönem kârı vergi varlığı</b>	<b>(11.755)</b>	<b>(49.477)</b>
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ertelenmiş vergi varlıkları	163.210	163.088
Ertelenmiş vergi yükümlülükleri	(181.823)	(161.323)
<b>Ertelenmiş vergi (yükümlülüğü)/varlığı, net</b>	<b>(18.613)</b>	<b>1.765</b>

### Genel Bilgiler

Grup faaliyetlerini sürdürdüğü ülkelerin vergi yönetmelik ve kanunları dahilinde vergilendirilmektedir. Türkiye’de vergi mevzuatı, ana ve bağlı ortaklıklarının konsolide vergi beyannamesi doldurmasına izin vermemektedir. Bu sebeple finansal tablolara yansıtılan vergi karşılığı, ayrı şirketler üstünden hesaplanmıştır.

Türkiye’de, kurumlar vergisi oranı %22’dir (31 Aralık 2018: %22). 5 Aralık 2017 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 7061 sayılı “Bazı Vergi Kanunları ve Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” kapsamında 2018, 2019 ve 2020 yılları için kurumlar vergisi oranı %20’den %22’ye çıkarılmıştır. Söz konusu kanun kapsamında, 31 Aralık 2019 tarihli konsolide finansal tablolarda ertelenmiş vergi varlık ve yükümlülükleri, geçici farkların 2019 ve 2020 yıllarında vergi etkisi oluşturacak kısmı için %22 vergi oranı ile, geçici farkların 2021 ve sonraki dönemlerde vergi etkisi oluşturacak kısmı için ise %20 oranı ile hesaplanmıştır.

7061 Sayılı “Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” 5 Aralık 2017 tarihli ve 30261 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Bu Kanunun 89 uncu maddesiyle, Kurumlar Vergisi Kanunu’nun “İstisnalar” başlıklı 5 inci maddesinde değişiklik yapılmaktadır. Maddenin birinci fıkrasının; (a) bendiyle kurumların iki tam yıl süreyle aktiflerinde yer alan taşınmazların satışından doğan kazançlarına uygulanan %75’lik istisna %50’ye indirilmiştir. Bu düzenleme 5 Aralık 2017 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Gelir Vergisi Kanunu’nun mülga 19. Maddesi kapsamında yapılmış olan yatırım harcamaları (teşvik belgesine bağlı olmayan) üzerinden hesaplanan ve önceki dönemlerde mali kârın yetersizliği nedeniyle Kipa Ticaret A.Ş. tarafından indirim konusu yapılamayan ve Migros Ticaret A.Ş. ye devir olan yatırım indirim tutarlarının 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla endekslenmiş tutarı 171.767 TL dir. Bu tutarın 161.026 TL lik kısmı 2019 dönemi mali kârından indirim konusu yapılmıştır.

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 25- VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Grup, ertelenmiş gelir vergisi varlık ve yükümlülüklerini, vergiye esas finansal tablolar ile TFRS'ye göre hazırlanmış finansal tablolar arasındaki geçici zaman farklarını dikkate alarak hesaplamaktadır. Gelecek dönemlerde gerçekleşecek geçici farklar üzerinden yükümlülük metoduna göre hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri için 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle uygulanan oranlar Türkiye, Kazakistan, Bulgaristan ve Makedonya için sırasıyla %22, %20, %10 ve %10'dur (2018: %20, %20, %10 ve %10).

	2019	2018
Vergi öncesi zarar	(467.530)	(1.047.267)
Ana ortaklık vergi oranına göre belirlenen vergi geliri (%22)	102.857	230.399
Bağlı ortaklıklar vergi oranı farkları	(2.758)	(1.683)
<b>Grup'un beklenen vergi gideri</b>	<b>100.098</b>	<b>228.716</b>
Kanunen kabul edilmeyen giderlerin etkisi	(157.786)	(272.071)
Araştırma ve geliştirme imtiyazları ve diğer indirimler	12.196	5.887
İndirilebilir mali zarar	31.445	167.973
Dönem içinde oluşan vergi bazı farklılıkları	-	87.313
Etkin vergi oranı farkı	(3.687)	(3.421)
Diğer farklar	(6.706)	(2.567)
<b>Grup'un vergi geliri/(gideri)</b>	<b>(24.440)</b>	<b>211.830</b>

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihlerinde sona eren yıllara ait vergi giderleri aşağıdaki şekildedir:

	2019	2018
Cari dönem vergi gideri	(3.122)	(32.368)
Ertelenmiş vergi geliri	(21.318)	244.198
<b>Cari yıl vergi tutarı</b>	<b>(24.440)</b>	<b>211.830</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 25 - VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

#### Ertelemiş vergiler

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle toplam geçici farklar ve yasalasmış vergi oranları kullanılarak hesaplanan ertelenmiş vergi varlıkları ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir:

	Birikmiş geçici farklar		Ertelemiş vergi varlıkları/ (yükümlülükleri)	
	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018	31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<b>Ertelemiş vergi varlıkları:</b>				
Kısa vadeli karşılıklar	220.491	205.344	48.508	43.475
Stoklar	127.483	148.589	28.046	32.690
Kıdem tazminatı karşılığı	204.503	145.477	40.850	29.050
Vadeli satışlardan kaynaklanan tahakkuk etmemiş finansman geliri	805	1.800	177	396
İndirilebilir mali zararlar	-	174.276	-	38.363
Türev araçların makul değer değişimleri	28.117	71.895	6.186	15.817
Yeni ve revize muhasebe politikalarının etkisi	162.825	-	35.821	-
Diğer	16.237	15.516	3.622	3.297
<b>Ertelemiş vergi varlıkları</b>	<b>760.461</b>	<b>762.996</b>	<b>163.210</b>	<b>163.088</b>
<b>Ertelemiş vergi yükümlülükleri:</b>				
Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ve yatırım amaçlı gayrimenkuller	(1.123.130)	(1.269.150)	(164.666)	(140.243)
Vadeli alımlardan kaynaklanan tahakkuk etmemiş finansman gideri	(71.695)	(92.559)	(15.773)	(20.363)
Diğer	(6.921)	(3.581)	(1.384)	(717)
<b>Ertelemiş vergi yükümlülükleri</b>	<b>(1.201.746)</b>	<b>(1.365.290)</b>	<b>(181.823)</b>	<b>(161.323)</b>
<b>Ertelemiş vergi yükümlülükleri, net</b>	<b>(441.285)</b>	<b>(602.294)</b>	<b>(18.613)</b>	<b>1.765</b>



## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 25 - VERGİ VARLIKLARI VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ (Devamı)

Ertelenmiş vergilerde dönem içerisindeki hareketler aşağıdaki gibi analiz edilebilir;

	2019	2018
<b>Dönem Başı</b>	1.765	(255.963)
Ertelenmiş vergi gideri	(21.318)	244.198
Diğer kapsamlı gelir altında muhasebeleştirilen	(2.322)	5.546
Yabancı para çevrim farkı	3.262	7.984
<b>Dönem sonu</b>	<b>(18.613)</b>	<b>1.765</b>

### NOT 26 - ÖZKAYNAKLAR

Şirket'in 31 Aralık 2019 tarihi itibariyle onaylanmış sermayesi her biri 1 KR kayıtlı nominal bedeldeki 18.105.423.300 adet hisseden oluşmakta olup, imtiyazlı hisse hisse senedi bulunmamaktadır.

Şirket'in ortakları ve ortaklık payları aşağıdaki gibidir:

	31 Aralık 2019		31 Aralık 2018	
	TL	Pay (%)	TL	Pay (%)
MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş.	89.046	49,18	89.046	49,18
Moonlight Capital S.A.	-	0,00	14.371	7,94
Kenan Investments S.A.	21.308	11,77	26.937	14,88
Migros Ticaret A.Ş.	2.962	1,64	2.962	1,64
Diğer	67.738	37,41	47.738	26,37
<b>Toplam ödenmiş sermaye</b>	<b>181.054</b>	<b>100,00</b>	<b>181.054</b>	<b>100,00</b>
<b>Geri alınmış paylar</b>	<b>(125.435)</b>		<b>(125.435)</b>	

Şirket'in Kipa ile birleşmesi dolayısıyla diğer Kipa ortaklarına yönelik gerçekleştirilen ayrılma akçesi kullanım süreci sonunda birleşme dolayısıyla dönüşen 48.998 TL nominal değerli eski Kipa payına tekabül eden toplam 2.962 TL nominal değerli Migros payı Şirket tarafından toplam 125.435 TL ayrılma akçesi karşılığında devralınmıştır.

### Kârdan ayrılan kısıtlanmış yedekler

Türk Ticaret Kanunu'na göre, yasal yedekler birinci ve ikinci tertip yasal yedekler olmak üzere ikiye ayrılır. Türk Ticaret Kanunu'na göre birinci tertip yasal yedekler, şirketin ödenmiş sermayesinin %20'sine ulaşılıncaya kadar, kanuni net kârın %5'i olarak ayrılır. İkinci tertip yasal yedekler ise ödenmiş sermayenin %5'ini aşan dağıtılan kârın %10'udur.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 27 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle ilişkili taraflardan alacaklar ve ilişkili taraflara borçlar aşağıdaki gibidir:

#### a) İlişkili taraf bakiyeleri

İlişkili taraflardan ticari alacaklar	2019	2018
Anadolu Restoran İşl. Ltd. Şti.	43	15
Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Tic. A.Ş.	417	368
Anadolu Motor Üretim ve Pazarlama A.Ş.	58	58
Diğer	231	305
	<b>749</b>	<b>746</b>
İlişkili taraflara ticari borçlar	2019	2018
Coca Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.	87.144	65.891
Anadolu Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret A.Ş.	142.932	111.676
Adel Kalemcilik Ticaret ve San. A.Ş.	8.909	14.129
AEH Sigorta Acenteliği A.Ş.	14.468	15.868
Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	1.354	6.174
Diğer	781	72
	<b>255.588</b>	<b>213.810</b>

#### b) İlişkili taraflarla yapılan işlemler

Mal alımları	2019	2018
Coca Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.	286.004	228.259
Anadolu Efes Paz. ve Dağ. Tic. A.Ş.	493.465	363.279
AEP Anadolu Etap Penkon A.Ş.	25.234	45.556
Adel Kalemcilik Ticaret ve San. A.Ş.	6.421	12.938
	<b>811.124</b>	<b>650.032</b>
Diğer işlemler	2019	2018
Kira gelirleri	1.593	1.566
Kira giderleri	(15.066)	(12.410)
Diğer gelirler	827	624
Diğer giderler	(75)	(49)
<b>Diğer işlemler, net</b>	<b>(12.722)</b>	<b>(10.269)</b>

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 27 - İLİŞKİLİ TARAF AÇIKLAMALARI (Devamı)

#### c) Üst yönetime sağlanan faydalar

Grup, üst düzey yönetim kadrosunu, yönetim kurulu başkan ve üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcılarını olarak belirlemiştir. Grup'un 31 Aralık 2019 ve 2018 yıllarında sona eren dönemlerde üst düzey yöneticilerine sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Kısa vadeli faydalar	46.194	38.595
	<b>46.194</b>	<b>38.595</b>

Üst düzey yöneticilere sağlanan faydalar, ücret, prim, bireysel emeklilik primleri, araç kiralama ve Sosyal Güvenlik Kurumu ("SGK") işveren payını içermektedir.

### NOT 28 - PAY BAŞINA KAZANÇ

Hisse başına kâr, net (zararın)/kârın, raporlama dönemi boyunca piyasada bulunan hisse senetlerinin ağırlıklı ortalama adedine bölünmesiyle bulunmaktadır. Şirket'in sulandırılmış enstrümanı bulunmamaktadır. 31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle hisse başına (zarar)/kâr aşağıdaki gibidir:

	2019	2018
Ana ortaklığa ait net dönem zarar	(492.112)	(835.558)
1 Kr nominal bedelli çıkarılmış hisselerin ağırlıklı ortalama adedi ('000)	18.105.233	18.105.233
<b>Pay başına kazanç/(kayıp)</b>	<b>(2,72)</b>	<b>(4,61)</b>

### NOT 29 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ

#### Finansal risk yönetimi

Grup faaliyetlerinden dolayı, borç ve sermaye piyasası fiyatlarındaki, döviz kurları ile faiz oranlarındaki değişimlerin etkileri dahil çeşitli finansal risklere maruz kalmaktadır. Grup'un toptan risk yönetim programı, mali piyasaların öngörülemesizliğine odaklanmakta olup, Grup'un mali performansı üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerin en aza indirgenmesini amaçlamıştır.

Risk yönetimi, kendi Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikalar çerçevesinde her bir Bağılı Ortaklık tarafından uygulanmaktadır.

#### Faiz oranı riski

Grup yönetimi, faiz oranına duyarlı varlık ve yükümlülüklerinin vadelerini dengelemek suretiyle oluşan doğal tedbirlerle yönetme prensibi çerçevesinde, faiz doğuran varlıklarını kısa vadeli yatırım araçlarında değerlendirmektedir.

31 Aralık 2019 tarihi itibariyle Grup'un faize duyarlı finansal yükümlülüklerinin ağırlıklı ortalama nominal yıllık faiz oranı Avro krediler için %4,75'tir. (2018: %4,75) 31 Aralık 2019 tarihindeki Avro para birimi cinsinden olan değişken faizli kredilerin yenileme tarihlerindeki faizi 100 baz puan daha yüksek/düşük olup diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı, değişken faizli kredilerden oluşan yüksek/düşük faiz gideri sonucu vergi öncesi dönem zararı 2.907 TL (2018: 3.613 TL) daha yüksek/düşük olacaktır.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 29 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle Grup'un faiz pozisyonu tablosu aşağıda belirtilmiştir:

	2019	2018
<b>Sabit faizli finansal araçlar</b>		
Vadeli mevduat	1.094.940	635.894
Finansal yükümlülükler	1.342.430	808.011
Kiralama yükümlülükleri	3.118.180	-
<b>Değişken faizli finansal araçlar</b>		
Finansal yükümlülükler	3.060.609	3.762.086

### Likidite ve fonlama riski

İhtiyatlı likidite riski yönetimi, yeterli ölçüde nakit ve menkul kıymet tutmayı, yeterli miktarda kredi işlemleri ile fon kaynaklarının kullanılabilirliğini ve piyasa pozisyonlarını kapatabilme gücünü ifade eder.

Mevcut ve ilerideki muhtemel borç gereksinimlerinin fonlanabilme riski, yeterli sayıda ve yüksek kalitedeki kredi sağlayıcılarının erişilebilirliğinin sürekli kılınması suretiyle yönetilmektedir. Grup'un 31 Aralık 2019 tarihinde bir yıldan uzun vadeli 3.440.185 TL tutarında finansal borcu bulunmaktadır (2018: 3.341.007 TL).

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihi itibariyle Grup'un finansal yükümlülüklerinin vadelerine göre analizi aşağıdaki gibidir:

### Türev olmayan finansal yükümlülükler:

31 Aralık 2019	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışları	3 aydan kısa	3-12 ay arası	1-5 yıl arası	5 yıl ve üzeri
Borçlanmalar	4.403.039	5.491.622	331.437	687.107	4.473.078	-
Ticari borçlar	5.743.794	5.751.065	4.753.804	997.261	-	-
Diğer borçlar	282.269	282.269	282.269	-	-	-
	<b>10.429.102</b>	<b>11.524.957</b>	<b>5.367.511</b>	<b>1.684.368</b>	<b>4.473.078</b>	<b>-</b>

### Türev olmayan finansal yükümlülükler:

31 Aralık 2018	Defter değeri	Sözleşme uyarınca nakit çıkışları	3 aydan kısa	3-12 ay arası	1-5 yıl arası	5 yıl ve üzeri
Borçlanmalar	4.570.097	5.296.663	312.492	938.029	4.056.142	-
Ticari borçlar	4.866.750	4.959.403	4.085.116	874.287	-	-
Diğer borçlar	258.423	258.423	255.929	2.494	-	-
	<b>9.695.270</b>	<b>10.514.489</b>	<b>4.653.537</b>	<b>1.814.810</b>	<b>4.056.142</b>	<b>-</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 29 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### Kredi riski

Grup, perakende satışları dışındaki satışlar açısından kredi riskine tabidir. Finansal varlıkların mülkiyeti, karşı tarafın, sözleşmelerin şartlarını yerine getirmeme risk unsurunu taşır. Bu riskler, kredi değerlendirmeleri, tek bir karşı taraftan toplam riskin sınırlandırılması ve müşterilerden alınan teminatlar ile kontrol edilir. Kredi riski, müşteri tabanını oluşturan kuruluş sayısının çokluğu ile dağıtmaktadır.

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibariyle kredi ve alacak riski detayları aşağıdaki gibidir. Tutarın belirlenmesinde, alınan teminatlar gibi, kredi güvenilirliğinde artış sağlayan unsurlar dikkate alınmamıştır.

	31 Aralık 2019			Bankalardaki mevduat
	Ticari alacaklar		Diğer alacaklar	
	İlişkili taraf	Diğer taraf	Diğer taraf	
<b>Raporlama tarihi itibariyle maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C)</b>	<b>749</b>	<b>125.605</b>	<b>40.974</b>	<b>1.279.630</b>
Azami riskin teminat, vb. ile güvence altına alınmış kısım	82	34.755	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	749	111.511	40.974	1.279.630
teminat vb. ile güvence altına alınmış kısmı	82	26.308	-	-
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	6.223	-	-
teminat vb. ile güvence altına alınmış kısmı	-	575	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değerleri	-	7.731	-	-
vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	79.727	-	-
değer düşüklüğü (-)	-	(71.996)	-	-
net değer teminat, vb. ile güvence altına alınmış kısmı	-	7.871	-	-
D. Beklenen kredi zararları (-)	-	-	-	-

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 29 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

	31 Aralık 2018			Bankalardaki mevduat
	Ticari alacaklar		Diğer alacaklar	
	İlişkili taraf	Diğer taraf	Diğer taraf	
<b>Raporlama tarihi itibariyle maruz kalınan azami kredi riski (A+B+C)</b>	<b>746</b>	<b>120.368</b>	<b>23.468</b>	<b>764.287</b>
Azami riskin teminat, vb. ile güvence altına alınmış kısım	262	33.783	-	-
A. Vadesi geçmemiş ya da değer düşüklüğüne uğramamış finansal varlıkların net defter değeri	746	107.517	23.468	764.287
teminat vb. ile güvence altına alınmış kısmı	262	26.308	-	-
B. Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış varlıkların net defter değeri	-	6.296	-	-
teminat vb. ile güvence altına alınmış kısmı	-	920	-	-
C. Değer düşüklüğüne uğrayan varlıkların net defter değerleri	-	6.555	-	-
vadesi geçmiş (brüt defter değeri)	-	66.868	-	-
değer düşüklüğü (-)	-	(60.313)	-	-
net değer teminat, vb. ile güvence altına alınmış kısmı	-	6.555	-	-
D. Beklenen kredi zararları (-)	-	-	-	-

Grup bugüne kadar tahsil edilemeyen, vadesi geçen, koşulları yeniden görüşülen herhangi bir banka mevduatı ve kredi kartı slip alacakları bulunmadığından bu varlıklar ile ilgili herhangi bir kredi riskinin olmadığını düşünmektedir.

### Vadesi geçmiş ancak değer düşüklüğüne uğramamış alacakların yaşlandırma tablosu

	2019	2018
0-1 ay arası	3.100	2.725
1-3 ay arası	1.081	1.659
3-12 ay arası	1.209	1.434
1-5 yıl arası	834	478
	<b>6.223</b>	<b>6.296</b>



MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 29 - FİNANSAL ARAÇLARDAN KAYNAKLANAN RİSKLERİN NİTELİĞİ VE DÜZEYİ (Devamı)

#### Sermaye Riski

31 Aralık 2019 ve 2018 itibariyle net borç oranı aşağıdaki gibidir;

	2019	2018
Toplam yükümlülükler	14.138.007	10.249.771
Eksi: Nakit ve nakit benzerleri	(2.328.309)	(1.750.516)
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	(18.613)	1.765
Net borç	11.791.085	8.501.020
Ana ortaklığa ait özkaynaklar	321.203	632.904
Özkaynaklar + net borç	12.112.288	9.133.924
	<b>97,35%</b>	<b>%93,07</b>

Grup, ağırlıklı olarak yabancı para cinsinden finansal borçları ve kur değişiklikleri sebebiyle yabancı para kuru riskine maruz kalmaktadır. Söz konusu yabancı para kuru riski, ağırlıklı olarak türev enstrümanları ile takip edilmekte ve sınırlandırılmaktadır. 31 Aralık 2019 itibarıyla Avro TL karşısında %20 oranında değer kazansaydı ve diğer tüm değişkenler sabit kalsaydı, Avro cinsinden ifade edilen varlık ve yükümlülüklerden oluşan kur farkı zararı sonucu vergi öncesi dönem kârı 435.402 TL (31 Aralık 2018: 435.922 TL) daha düşük olacaktı.

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 30 - DÖVİZ KURU RİSKİ VE YABANCI PARA POZİSYONU

#### DÖVİZ POZİSYONU TABLOSU

	31 Aralık 2019				31 Aralık 2018			
	Toplam TL karşılığı	ABD doları	Avro	Diğer TL karşılığı	Toplam TL karşılığı	ABD doları	Avro	Diğer TL karşılığı
Parasal finansal varlıklar	697.220	1.181	103.480	2.003	306.364	752	49.993	1.048
Ticari alacaklar	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer	933	157	-	-	1.720	327	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Dönen varlıklar</b>	<b>698.153</b>	<b>1.338</b>	<b>103.480</b>	<b>2.003</b>	<b>308.084</b>	<b>1.079</b>	<b>49.993</b>	<b>1.048</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Toplam varlıklar</b>	<b>698.153</b>	<b>1.338</b>	<b>103.480</b>	<b>2.003</b>	<b>308.084</b>	<b>1.079</b>	<b>49.993</b>	<b>1.048</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansal yükümlülükler	330.808	-	49.741	-	724.178	-	120.136	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Kısa vadeli yükümlülükler</b>	<b>330.808</b>	<b>-</b>	<b>49.741</b>	<b>-</b>	<b>724.178</b>	<b>-</b>	<b>120.136</b>	<b>-</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansal yükümlülükler	2.529.211	-	380.298	-	2.956.734	-	490.500	-
Parasal olmayan diğer yükümlülükler	5.194	-	781	-	6.084	81	938	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Uzun vadeli yükümlülükler</b>	<b>2.534.405</b>	<b>-</b>	<b>381.079</b>	<b>-</b>	<b>2.962.818</b>	<b>81</b>	<b>491.438</b>	<b>-</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Toplam yükümlülükler</b>	<b>2.865.213</b>	<b>-</b>	<b>430.820</b>	<b>-</b>	<b>3.686.996</b>	<b>81</b>	<b>611.574</b>	<b>-</b>

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 30 - DÖVİZ KURU RİSKİ VE YABANCI PARA POZİSYONU (Devamı)

#### DÖVİZ POZİSYONU TABLOSU

	31 Aralık 2019				31 Aralık 2018			
	Toplam TL karşılığı	ABD doları	Avro	Diğer TL karşılığı	Toplam TL karşılığı	ABD doları	Avro	Diğer TL karşılığı
Bilanço dışı döviz cinsinden türev araçların net								
A. Aktif karakterli bilanço varlık/ (yükümlülük) pozisyonu (A-B)	-	-	-	-	-	-	-	-
dışı döviz cinsinden türev ürünlerin tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-
B. Pasif karakterli bilanço dışı döviz cinsinden türev ürünlerin tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu</b>	<b>(2.167.058)</b>	<b>1.338</b>	<b>(327.340)</b>	<b>2.003</b>	<b>(3.378.911)</b>	<b>998</b>	<b>(561.581)</b>	<b>1.048</b>
					0			
<b>Parasal kalemler net yabancı para varlık/(yükümlülük) pozisyonu</b>	<b>(2.162.797)</b>	<b>1.181</b>	<b>(326.559)</b>	<b>2.003</b>	<b>(3.374.548)</b>	<b>752</b>	<b>(560.643)</b>	<b>1.048</b>
Döviz hedge'i için kullanılan finansal araçların toplam gerçeğe uygun değeri	-	-	-	-	(67.505)	-	-	-
Döviz varlıkların hedge edilen kısmının tutarı	-	-	-	-	-	-	-	-
Döviz yükümlülüklerin hedge edilen kısmının tutarı	-	-	-	-	(241.120)	-	(40.000)	-
İhracat	-	-	-	-	-	-	-	-
İthalat	164.762	27.737	-	-	168.013	31.936	-	-

## MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 30 - DÖVİZ KURU RİSKİ VE YABANCI PARA POZİSYONU (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 2018 itibariyle döviz kuru duyarlılık analizi tabloları aşağıda gösterilmiştir:

#### 31 Aralık 2019

	Kâr/(Zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
Avro kurunun %20 değişmesi halinde Avro net varlık/yükümlülüğü	(435.402)	435.402
<b>Avro net etki</b>	<b>(435.402)</b>	<b>435.402</b>

#### 31 Aralık 2018

	Kâr/(Zarar)	
	Yabancı paranın değer kazanması	Yabancı paranın değer kaybetmesi
Avro kurunun %20 değişmesi halinde Avro net varlık/yükümlülüğü	(677.042)	677.042
Avro riskinden korunan kısım	241.120	(241.120)
<b>Avro net etki</b>	<b>(435.922)</b>	<b>435.922</b>

### NOT 31 - FİNANSAL ARAÇLAR

#### Makul değer tahmini

Makul değer, bir finansal aracın hazır taraflar arasında, zorunlu satış ya da tasfiye dışında, yürürlükteki bir işlem ile değiştirilebileceği tutardır ve eğer mevcutsa, kote edilmiş piyasa fiyatı ile en iyi şekilde açıklanır.

- Belirli varlık ve yükümlülükler için, aktif piyasalardaki kote edilmiş fiyatlar (düzeltme yapılmamış) (Seviye 1).
- Seviye 1 içinde yer alan kote edilmiş fiyatlardan başka, varlık veya yükümlülükler için, ya direkt (fiyat olarak) ya da dolaylı (fiyatlardan türetilerek) gözlenebilir girdiler (Seviye 2).
- Gözlenebilir bir piyasa datası baz alınarak belirlenemeyen varlık ve yükümlülükler için girdiler (gözlenemeyen girdiler) (Seviye 3).

MİGROS TİCARET A.Ş. VE BAĞLI ORTAKLIKLARI

## 31 Aralık 2019 Tarihi İtibariyle Konsolide Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar

(Tutarlar aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)  
(TL dışındaki para birimleri, aksi belirtilmedikçe bin olarak belirtilmiştir.)

### NOT 31 - FİNANSAL ARAÇLAR (Devamı)

31 Aralık 2019 ve 2018 tarihleri itibarıyla Grup'un sahip olduğu makul değerden ölçülen varlıklara ve yükümlülüklerle ilişkin gerçeğe uygun değer hiyerarşisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

	Raporlama tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer seviyesi			
	31 Aralık 2019	1. Seviye TL	2. Seviye TL	3. Seviye TL
Arazi ve arsalar	1.288.070	-	-	1.288.070
Binalar	1.018.635	-	-	1.018.635
Türev araçlar	(28.117)	-	(28.117)	-
	Raporlama tarihi itibarıyla gerçeğe uygun değer seviyesi			
	31 Aralık 2018	1. Seviye TL	2. Seviye TL	3. Seviye TL
Arazi ve arsalar	1.458.276	-	-	1.458.276
Binalar	1.017.439	-	-	1.017.439
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	32.525	-	-	32.525
Türev araçlar	(71.895)	-	(71.895)	-

Çalışmalarda kullanılan iskonto, kapıtilizasyon ve mağaza doluluk oranları değerlendirme şirketleri tarafından belirlenmiştir.

Yurt içinde bulunan gayrimenkuller için iskonto oranları, TCMB enflasyon beklenti anketi uyumlu olup %11 -%15,2 aralığında kullanılmıştır. Yurt dışında bulunan gayrimenkuller için iskonto oranları %10 - %13,25 aralığında kullanılmıştır.

Kapıtilizasyon oranları ise gayrimenkulün bulunduğu konum itibarıyla değişiklik göstermekte olup %5 - %10 aralığında kullanılmıştır.

### NOT 32 - BİLANÇO TARİHİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

31 Ocak 2020 tarihinde, Avro cinsinden olan kredi borçlarına istinaden, vadesi ileri tarihli 94.529.788 Avro karşılığı erken ana para ödemesi yapılmıştır.

**MİGROS TİCARET A.Ş.**  
**GENEL MÜDÜRLÜK**

Adres: Atatürk Mah. Turgut Özal Bulvarı

No: 7

34758 Ataşehir / İstanbul

Telefon: 0 216 579 30 00



[www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)