

İcra Başkanı Mesajı



Ö. Özgür Tort

2025 yılı, Migros için ana iş kolundaki stratejik önceliklerine odaklandığı, operasyonel yapısını ve çok kanallı iş modelini güçlendirdiği bir yıl oldu.

Sayın Ortaklarımız,

2025 yılı daha çok müşterinin bizi tercih ettiği, satışlarımızı reel olarak artırıp, pazar payı kazandığımız bir yıl oldu. Aynı zamanda teknoloji yardımı ile daha verimli çalışabildiğimizi gösterdik. Enflasyonun düşmesi ile beraber, ülkemiz ekonomisinin gerçek potansiyelinin yeniden ortaya çıkması sağlanacaktır. Diğer taraftan küresel ölçekte riskler, jeopolitik ve makroekonomik belirsizlikler artarak devam ediyor. Çevikliğin her zamankinden daha önemli olduğu bir döneme giriyoruz.

Sektörel Değerlendirme

2025 yılında sektörde yeni mağaza açılışları geçtiğimiz yıllara göre yavaşlasa da devam etti. Online kanallara yapılan yatırımlar ise arttı ve gıda perakende sektörü dinamizmini korudu. Tüketicilerin fiyat hassasiyeti ise artış gösterdi. Yılın bilhassa ikinci yarısı, tüketicilerin daha uygun fiyatlı ürünlere yöneldiği bir dönem oldu. Tüketici davranışlarında değer arayışının belirginleştiği bu dönemde, indirim ve kampanya yoğunluğumuzu artırdık. Değer yaratma odaklı çabalarımız müşteri nezdinde teveccüh gördü ve

alışveriş sepetini reel olarak büyütmeyi ve aynı zamanda yeni müşteriler kazanmayı başardık.

Migros 2025 yılında pazar payı kazandı. Nielsen verilerine göre, 2025 yılında Migros'un hem toplam FMCG (Hızlı Tüketim Ürünleri) hem de modern FMCG pazar payı 50 baz puan artış gösterdi. Pazar payımız modern FMCG pazarında %16,8'e, toplam FMCG pazarında ise %10,1'e ulaştı. E-ticaret sektöründeki FMCG pazar payımız ise yıllık 180 baz puan gibi önemli bir artış kaydederek %21,6'ya yükseldi.

Finansal ve Operasyonel Performans

2025 yılında operasyonel ve finansal performansımızı sürdürerek, yıllık hedeflerimize ulaştık. Güçlü satış performansımız neticesinde, 3 yıl arka arkaya sektörün üzerinde konsolide satış büyümesi gerçekleştirmiş olduk. 2025 yılı finansal sonuçlarımıza göre, Migros'un konsolide cirosu yıllık bazda %7,3 büyüyerek 412,8 milyar TL'ye ulaştı.

Yıl boyunca müşterilerimize her koşulda kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla sunma ilkimizden ödün vermeden, operasyonel verimliliğimizi artırmaya odaklandık. Bu kapsamda, yatırımlarımızın önemli bir kısmını operasyonel maliyetlerimizi dengelemeye yönelik alanlara yaptık. Online kanallarımızın operasyonel kârlılık seviyeleri 2025 yılında da olumlu gelişim kaydetti.

Migros 2025 yılında TMS 29 etkisi dâhil 27,3 milyar TL konsolide FAVÖK (Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr) yaratırken, FAVÖK marjı %6,6 mertebesine ulaştı. FAVÖK marjı, yıl boyunca yapılan verimlilik odaklı yatırımlar neticesinde, 2024 yılına göre gelişim kaydetti. Diğer taraftan, ağırlıklı olarak enflasyon muhasebesi

uygulanmasının etkisiyle amortisman giderleri geçen yıla göre önemli ölçüde artış gösterdi. Parasal kazanç etkisi ise 2024 yılına göre azaldı. Neticede, Migros 2025 yılında 6,8 milyar TL net kâr kaydederken, net kâr marjı ise %1,6 oldu. Migros, 2025 yılında toplam 13,8 milyar TL yatırım yaptı.

Operasyonlar, Yatırımlar ve Stratejilerimiz

2025 yılı, Migros için ana iş kolundaki stratejik önceliklerine odaklandığı, operasyonel yapısını ve çok kanallı iş modelini güçlendirdiği bir yıl oldu. Yıl boyunca değişken piyasa koşullarına rağmen, gıda perakendeciliğinde istikrarlı büyümemizi sürdürdük. Mağaza ağıımız, dijital kanallarımız ve tedarik zinciri yatırımlarımızla müşterilerimize her koşulda değer sunmaya odaklandık.

Mağaza formatlarımız yıl boyunca güçlü büyüme ivmesini sürdürdü. Geçtiğimiz yıl 22 tanesi Macrocenter formatında olmak üzere 259 yeni mağaza açarak mağaza ağıımızı genişlettik. 2025 yıl sonu itibarıyla, Migros'un fiziki mağaza portföyü 3.792'ye ulaştı. Online satış kanallarına yaptığımız yatırımlar da sürdü ve online hizmet veren mağaza sayımız yıllık bazda önemli ölçüde artarak, 2025 sonu itibarıyla 2.103 mağazaya ulaştı. Online satışlarımızın Şirketin konsolide cirosu içindeki payı, tütün ve alkollü içecekler hariç, artmaya devam etti ve %21'e ulaştı.

Büyüyen mağaza ağıımızı desteklemek amacıyla tedarik zinciri yatırımları yapmayı sürdürdük. 2025 yılında 10 yeni dağıtım merkezimiz faaliyete geçti. Farklı boyutlardaki bu lojistik yatırımlarımız neticesinde, tedarik zinciri verimliliğinde gelişim kaydettik. Yeni depolar açmak suretiyle, hem mağazalarımıza yakınlaştık, hem de depolarda kayıp/imha oranlarında iyileşme kaydettik.

2026 yılı başında bir diğer önemli gelişme, dağıtım merkezlerimizde taşeron çalışma modeline son vererek, ülke genelindeki dağıtım merkezlerimizde görev alan çalışma arkadaşlarımızı Migros bünyesine almamız oldu. Bu stratejik adım işgücü maliyetlerimizi artıracak olsa da, arkadaşlarımızın Migros'a katılmasıyla daha sürdürülebilir bir modele geçiş yaptık. Aynı zamanda, bu alandaki teknoloji yatırımlarımızı yönlendirecek bilgi birikimi oluşturmuş olacağız.

Geçtiğimiz yıl mağazalarımızda teknolojiyi daha etkin kullanarak, kayıp/imha oranlarını iyileştirdik. Yüksek stok taşıma maliyetlerinden kaçınmak için, ihtiyatlı stok yönetimi anlayışı ile ürün stok seviyelerini azalttık.

2025 yılında Kırşehir, Malatya, Erzurum, Erzincan ve Ağrı'da güneş tarlaları kurduk. Güneş enerjisi santrallerimizde toplam 105,3 MWp kurulu güce ulaştık. 2025 yıl sonu itibarıyla, Migros'un yıllık elektrik tüketiminin %24'ünü kendi santrallerinden karşılayabileceği bir kapasite büyüklüğüne ulaştık.

Mağaza içi teknoloji yatırımlarımız hız kazandı. Jet Kasa bulunan mağaza sayımız 796'ya ve elektronik raf etiketi kullandığımız mağaza sayısı 816 mağazaya ulaştı. Bu yatırımlar ile, bir yandan operasyonel verimlilik sağlarken, bir yandan da müşterilerimize sunduğumuz hizmet kalitesini geliştirdik.

Ana iş kolumuz gıda perakende operasyonumuz ile iştiraklerimizi entegre ederek, yarattığımız ekosistemi her geçen gün büyütüyoruz. Kurduğumuz ekosistemde yer alan iştiraklerimiz, artık Migros'a karlılık seviyesinde de katkı vermeye başladılar.

Sürdürülebilir Gelecek

Sürdürülebilirliği; çevresel sorumluluk, toplumsal katkı ve güçlü yönetim ilkeleriyle birlikte, iş modelimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. 2025 yılı boyunca yerel üretim değerlerimizi öne çıkardık. Yerel üreticilere alım garantisi, verimli üretim ve markalaşma desteği sunarak, tarımın geleceğine yatırım yapıyoruz. Ayrıca, 2026 yılı sonuna kadar Migros markalı bakliyat ürünlerinin tamamı %100 yerli üretim haline getireceğiz.

Sürdürülebilirlik hedeflerimizde şeffaflığı önemsiyoruz. Migros, İyi Gelecek Planı çerçevesinde, karbon emisyonu azaltım hedefleri için Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi - Science-Based Target initiative) tarafından Türkiye'den onay alan ilk ve tek gıda perakendecisidir. 2050 karbon net sıfır hedefimizi destekleyecek şekilde, karbon salımını 2030 yılına kadar toplamda %42 azaltmayı taahhüt etmiştik. Güneş enerjisi yatırımlarımız bu hedefe olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca, memnuniyetle ifade etmek isterim ki, 2030 yılına kadar gıda

imha oranlarımızı %50 azaltma hedefimizi, yaptığımız tedarik zinciri yatırımları neticesinde, 2025 yıl sonu itibarıyla gerçekleştirdik.

Migros, Karbon Saydamlık Projesi (CDP) kapsamında; "İklim Değişikliği" ve "Su Güvenliği" programlarının her ikisinde de en yüksek not olan "A" notu ile derecelendirilerek üst üste üçüncü kez "Global A Liderleri" arasında yer aldı.

2026 ve Sonrası

Önümüzdeki dönemde müşterilerimize her koşulda en iyi değeri sunmaya, çok kanallı yapımızı daha da verimli hale getirmeye, yapay zeka ve teknolojiyi daha etkin kullanarak veriyle ölçeklenebilir çözümler üretmeye devam edeceğiz. Ayrıca, insan odağımızı güçlendirerek kurum kültürümüzü geleceğe taşıyacağız.

Hedeflerimizi hayata geçirirken; yalnızca bugünün gerekliliklerine değil, perakendenin dönüşen geleceğine de yatırım yapmayı sürdüreceğiz. Migros'un gücü; mağazalarından dijital platformlarına, tedarikçilerinden iş ortaklarına, çalışanlarından müşterilerine uzanan geniş ekosisteminde yatmaktadır. Bu ekosistemi büyütmek, geliştirmek ve birlikte değer üretmek sorumluluğumuzdur.

Başta müşterilerimiz olmak üzere, yatırımcılarımıza, çalışma arkadaşlarımıza, tedarikçilerimize, iş ortaklarımıza ve bize güvenen tüm paydaşlarımıza teşekkür ederim. Migros'un başarı hikâyesi, bu büyük ekosistemin ortak emeğiyle yazılıyor. 2026 ve sonrasında da; aynı kararlılık ve sorumlulukla, ülkemize ve paydaşlarımıza değer katmayı sürdüreceğiz.

Saygılarımla,

Ö. Özgür Tort

İcra Başkanı

Migros Ticaret A.Ş.