

## SÖYLEŞİ



**P**erakende sektöründe 70 yıldır hizmet veren Migros'un önümüzdeki 5 yıllık hedefleri oldukça iddialı. Uzun yıllardır Özgür Tort kaptanlığında yoluna devam eden şirket, 5 yıl içinde iştirakleriyle birlikte ilave bir Migros daha yaratmayı planlıyor.

Tort'un bu hedef için yol haritası ise belli. Büyük ve farklı yatırımlar yapmak, farklı iş kollarına girmek gibi agresif planları yok. Geçmişten bugüne yaptıkları gibi mevcut ana iş kolları olan

gıda perakendesi etrafında online kanallarla ve iştiraklerle entegre bir yapı oluşturmak için kolları sıvamış durumda. Bugüne kadar Migros'un gıda perakendesi vesilesiyle temas ettiği müşterilerine, daha farklı hizmetlerle, bütünleşik, entegre bir yapıyla ulaşmayı hedefliyor. Bunun ilk adımı olarak Migros One çatısı altında pek çok markayı bir araya getirdiklerini söyleyen Tort, bütünleşik yapıyı destekleyecek Money Pay, Paket Taxi gibi iştiraklerin de büyümeye etki edeceğini belirtiyor. Burada kendi deyiminiyle "3'lü ve güç-

# Migros'un 3'lü büyüme modeli

2023'ü yaklaşık 145 milyar TL ciroyla kapatması beklenen Migros'un icra kurulu başkanı **ÖZGÜR TORT**, yeni döneme ilişkin oldukça iddialı hedeflere sahip. Türkiye'nin en hızlı büyüyen ulusal perakende şirketi olarak 5 yıl içinde ilave bir Migros daha yaratmayı planlıyor. Şemsiye marka altında konumlandıkları çok markalı yapı ve iştiraklerle bunu sağlamayı hedefliyor. Üçlü büyümenin yeni dönem stratejileri olduğunu belirten Tort, bu kavram etrafında ciro ve kârda büyümenin yanında sürdürülebilir büyümeye dikkat çekiyor ve "Yeni dönemde sürdürülebilir kârlı büyümeyi başaran şirketler fark yaratacak" diye konuşuyor.

● **ŞEYMA ÖNCEL BAYIKSEL**  
soncel@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**

lü büyüme" olarak adlandırdığı, ciroda ve kârda sürdürülebilir büyümeye de büyük önem veriyor.

2023 yılını 145 milyar TL ciroyla kapatması beklenen ve geçen yıl ulusal gıda perakendecileri arasında en hızlı büyüyen Migros'un icra kurulu başkanı Özgür Tort'la yeni büyüme modellerini ve hedeflerini konuştuk:

● 70. yılınıza özel oldukça büyük ve önemli hedefler açıkladınız. Bu hedefleri Migros yapısını ve iş modelini değiştirmeden nasıl gerçekleştirmeyi planlıyorsunuz?

■ Migros'un 70 yılının özüne baktığımızda aslında perakendenin gıda tarafında ağırlık kazandığını görüyoruz. Bundan sonraki dönemi de yine asıl işimizin üzerine inşa etmeyi planlıyoruz. Asıl işimizin bir tarafı mağaza açarak ve yeni mal gruplarıyla büyümek. Örneğin geçtiğimiz yıllarda balık kategorisine sahip değildik, şu anda portföye eklendi. Bu gibi yatırımlarla yeni büyüme potansiyelleri yaratıyoruz. Bir taraftan da dünya perakendesi önemli bir değişim içinde. Bu durumu yeni nesil perakende olarak nitelendiriyoruz. Bu kavram, perakendeyi artık perakendenin ötesine taşıyan bir gelişim yaratıyor. Tabii işin özünde, odağında müşteri olmaya devam ediyor. Bugüne kadar Migros'un gıda perakendesi vesilesiyle temas ettiği müşterilerine artık daha farklı hizmetlerle ama entegre yapımız ve iştiraklerimizle

## SÖYLEŞİ

ulaşmayı hedefliyoruz. Durup dururken bambaşka bir iş koluna girmek gibi bir planımız yok. Migros, 100 yıllık Cumhuriyetimizin 70 yılına tanıklık etmiş bir şirket. Vizyonumuz, Türkiye'nin en beğenilen, en sevilen, en değerli, yeni nesil perakendecisi olmak. Bu yolda Capital'in En Beğenilen Şirketler araştırmasında 20 yıldır üst üste sektörün en beğenilen şirketi seçilmek, bize güç veriyor. Bundan sonra da bu gücü entegre yapıyoruz ve iştiraklerimizle destekleyeceğiz.

● Bu bakış açısının bir uzantısı olarak bütün markalarımızı tek bir çatı altında topladınız. Şemsiye marka altında hangi markalar ve iştirakler yer alıyor?

■ Yeni dönemde bütün online markalarımızı Migros One çatısı altında topladık. Bir tarafında Sanal Market, bir tarafında hızlı teslimatın çok önemli bir oyuncusu haline gelen Migros Hemen, ayrıcalıklı ürün portföyüyle Macrocenter, doğrudan tarladan tüketiciye ürün getirdiğimiz Taze Direkt, yapılanmanın diğer tarafında da Migros Ekstra dediğimiz daha hacimli özel tüketim ürünleri bulunuyor. Bir de Mion adını verdiğimiz yeni kozmetik ve kişisel bakım mağazacılığı formatımız var. Mion'da hedef 2024 sonuna kadar 150 mağazaya ulaşmak. Ayrıca platformla entegre çalıştığımız ödeme sistemi işimiz de mevcut. Bu ödeme ve finans hizmeti MoneyPay, doğal olarak e-ticaretin çok önemli bir koluyken bir taraftan da bizim mağazalarımız ödeme sistemlerinin çok önemli bir oyuncusu. Ödeme işlemleri ve finansal hizmetler sunan MoneyPay'i, her 2 müşterimizden 1'inin kullanmasını hedefliyoruz. Bir diğer iştirakimiz de Mimedea, dünyada gelişen pe-

rakende medyası. Tüm bu işleri yaparken müşterimize her adımda daha da yaklaşıyoruz. Bu yaklaşmanın sonucunda da eve teslimatın bambaşka bir lojistik modeli olan, yeni teknolojilerle de sürekli geliştirdiğimiz Paket Taxi'yi başka bir iştirak olarak konumlandırdık. Enerji iştirakimiz Migen ile de 2024 sonuna kadar Türkiye'de 100 ayrı noktada şarj istasyonları kuracağız.

● 5 yıl içinde bir Migros daha yaratmış olacağımızı söylüyorsunuz. Bu ölçeği, bu konjonktürde nasıl yakalamayı planlıyorsunuz? Kaç adımlı bir proje bu?

■ Bu felsefemizin arkasında tabii ki ana işimizin devamlılığı ve büyümesi var. Ama bir o kadar da demin bahsettiğim iştiraklerimiz ve entegre girişimlerimizle yaratacağımız potansiyel, değer ve toplam müşteri işlem sayılarımıza güveniyoruz. Aslında bu ölçeğe nasıl ulaşacağımızı, şöyle basit bir modelle anlamak mümkün: Şöyle düşünelim; biz bir restorantı, platformumuza yemek hizmetiyle dahil ettiğimizde aynı zamanda o restorana Migros Toptan üzerinden malzeme veriyor, diğer taraftan MoneyPay ödeme sistemiyle POS hizmeti sağlıyoruz. Her biri aslında sistem entegrasyonunun önemli adımları haline geliyor. Bu noktada Migros Yemek'e de özel bir alan açmamızda fayda görüyoruz. Bildiğimiz hazır yemeğin pişirildiği bir operasyona da ortak oluyoruz. Gurmepack adı altında yıllardır Migros'a hizmet veren bir üreticimiz, hem mağazalarımızda sattığımız ürün portföyüne hazır yemek getiriyor hem yine platform üzerinden farklı menülerle paketli hazır yemek sevkiyatı yapıyor. Tüm bunların teslimat sürelerinin kritikliğini göz

## MİGROS'UN ROTASI





önüne aldığımızda arka tarafta tedarik zincirine de çok önemli bir yatırım yapıyoruz. Paket Taxi orada çok güzel konumlandığımız bir model oldu. Yani iştirak ve entegre yapılarımız, birbirinin ihtiyaçlarını tamamlayacak 360 derece hizmet veriyor.

Gıda perakendesinin gıda alımından tüketimine kadarki tüm operasyonlarını finansal ve tedarik zinciri anlamında entegre ettiğimiz hem de izlenebilirliğini sağlayacağımız modele doğru götürüyoruz. Kendi et tesisimize 750 milyon TL'nin üzerinde yatırım yaptık mesela. Bu yatırımlarla et kategorisinde izlenebilirliği yüzde 100 sağlamayı başardık.

● Son 3 yılda bu entegre yapıyı oluşturmak için ne kadarlık yatırım yaptınız?

■ Aslında mevcut oluşturduğumuz entegre sistem çok kısa sürede ulaşılacak bir yapı değil. Migros'un belki de birçok perakendeciden en önemli farkı burada. Uzun yıllardır kafamızda

modellediğimiz sistemleri, teknolojiyle beraber uygun zaman geldiğinde tamamlar hale geliyoruz. Şu anki yapımız da son 7-8 yılda hayata geçen yatırımların sonucu diyebilirim. Migros sonuçta 25 yıldır sanal market hizmeti veriyor. Ancak ilk yıllardaki modemlerin süratlerini bir düşünün... Öbür taraftan da bugün ekranınızı açtığımızda cep telefonunuzun ekranına kadar gelen bir yapı var. Dolayısıyla şu anda sunduğumuz entegre hizmetlerin hiçbiri dün düşündüğümüz, bugün hayata geçirdiğimiz işler değil. Temelinde uzun döneme yayılan teknoloji ve lojistik yatırımı var. Yatırımı ayırmak bu nedenle çok anlamlı değil. Biz her zaman yaptığımız yatırımları yapmaya devam edeceğiz. Yani mağaza sayısını, altyapısını, teknolojisini, operasyonlarınıza hizmet veren lojistiği güçlendireceğiz. Başlangıçtan beri birçok alternatif olmasına rağmen ısrarla entegre sistemle mağaza bazlı teslimat sunduk, buna da devam edeceğiz. Bu yıl için yatırım tutarımız toplamda 6 milyar TL'yi geçecek. Gelecek yıl bunu artırarak sürdüreceğiz.

● Son dönemde pek çok farklı nedenle geçmişte agresif büyüyen e-ticaret şirketlerinde bile bir gerileme söz konusu. Sizi bu iş modelinde avantajlı kılan konular neler olacak?

■ Herhangi bir iş modelinin ticari olarak büyümesi tabii ki en öncelikli beklenti. Ama asıl beklenti, o kurguladığınız iş modelinin belli bir vadede size kâr getirmesi. Dünyada çok sayıda yeni girişim var. Bunların çoğu dijital altyapılarda. Neden? Çünkü yatırım ihtiyacının daha minimal olduğu bir alan. Bir fabrika kurmak isteseyiz yatırım yapmanız gereken miktar belligen dijital platform kurmanın yatırım tutarı çok daha sınırlı. Bu durum çok sayıda oyuncunun pazara girmesini sağlayabilir. Aslında rekabet anlamında da bu, çok güzel bir durum. Ama bu girişimlerin gerçek anlamda devamlılığının olması, belli bir vadede para kazanması, nakit yaratmasıyla mümkün. Migros'u da pazarda ayırtıran en önemli unsur bu. Tabii ki yaptığımız her girişim başarılı olacak diye bir durumu yok. Mutlaka geri döndüğümüz fikirlerimiz de oldu ama özünde ilk önce yazılıma odaklanmak yok. Çoğunlukla modelin önce altyapısını, sonra lojistiğini, sonra yazılım geliştirmesini kurguluyoruz. Önemli olan gerçek anlamda teslimat modellerine, ödeme altyapısına yatırım yapabilmek. En önemli avantajımız, Türkiye'nin 81 ilindeki halihazırda mevcut mağazalarımızın temel altyapımızı oluşturması. Aslında Migros her zaman yaptığı yatırımları sürdürüyor. Dijital teknolojilerin altyapıları belli, çok fazla bir varlık yatırımı yapmaya gerek de yok. İşin ön yüzünde basit bir aplikasyon ve yazılım

## SÖYLEŞİ

var. Light asset olarak adlandırdığımız bir yatırım bu. Ancak arka tarafında büyük bir altyapı ve lojistik ağı var.

● Türkiye'nin her ilçesinde en geç 15 dakika içinde Migros'a ulaşma hedefiniz var. Bunun için nasıl bir yatırım yapacaksınız? Şu anda ne kadar süre alıyor?

■ Teorik olarak bu hedefe ulaştık. Hane erişimimiz yüzde 100'e ulaştı. Gerçek anlamda Türkiye'nin herhangi bir yerinde 15 dakika içerisinde Migros'a ulaşabilirsiniz. Amacımız, sizin ulaşmanız kadar bizim size ulaşabilir hale gelmemiz. Bu da eve teslimat modellerimizle mümkün. Sizinle ne kadar sık işlem yapabilirsek penetrasyonumuz o kadar güçlü olacaktır. Önümüzde-

### GİDİŞAT BELİRLEYİCİ

Ekonomik gıdaşat hiç tartışmasız bizim operasyonlarımızın en temel belirleyicisi. Şu andaki yerleşik ekonomik politikalar, öngörülebilirlik açısından pozitif. Gerek hükümetten gerek Merkez Bankası'ndan gelen yönlendirme de hepimize bir yol gösteriyor. Ve tabii ki plan yapmak bu programda görece daha kolay. Ancak enflasyon çok önemli bir parametre.

### EN ZOR VİRAJ

Sırtımızda geçmişten gelen enflasyon yükü var. Ama bir de hedef enflasyon var. Şu anda da ekonomik programın belki de en çok zorlandığı viraj burası. Çünkü geçmişten gelen maliyet baskısını rafa yansıtmak ihtiyacında olan üreticiler, çiftçiler söz konusu. Bir taraftan da tüketiciye uygun fiyatı vermek zorunluluğu var.

### SÜNGER GÖREVİ

Dolayısıyla gıda perakendecilerinin en önemli misyonu, burada bir sünger vazifesi görmek. O sünger vazifesiyle bir yandan sadece olmazsa olmaz mecburi maliyetleri yansıtıyor, bir yandan da raflardaki ürünlere olan talebi çeşitli kampanyalarla canlı tutuyoruz.



"EKONOMİK  
POLİTİKALAR  
POZİTİF"

ki 2-3 yıl içinde dağıtım merkezi metrekaremizi yüzde 50 artıracacağız. 22 yeni dağıtım merkezi açacağız. Şu anda 27 dağıtım merkezimiz var. Bunların bazıları tamamen bir formata özel hareket ederken bazıları bir kategoriye özel hizmet eder hale gelecek. Örneğin balık ya da donuk ürünlerimizi işlemek üzerine kurgulayacağımız dağıtım merkezleri gibi uzmanlaştırdığımız alanlar olabilecek.

● Şu anda kaç mağazadan eve teslimat gerçekleştiriyorsunuz?

■ Mağaza sayımız 3 bin 300'ü aştı. Bin mağazadan fazlasında eve teslimat yapıyoruz. Daha yapacaklarımız var. Örneğin mal toplama süresini kısaltmak istiyoruz. Altyapımız var ama daha hızlı nasıl toplayabiliriz, buna odaklanıyoruz. Orada teknoloji devreye giriyor.

● Nasıl bir teknoloji?

■ Robotlar kullanmaya başlıyoruz. Fonksiyonu şu: Malları raftan 10 dakikada toplayamazsınız. O zaman mağaza içinde müşteriye açılmayan dark store'lar devreye giriyor. Çok sattığımız ürünler, ayrıca orada stoklanıyor. Raf aralarında bir toplama robotu geziyor. Türkiye'deki mühendis arkadaşlarımızla bu teknolojiyi kendimiz geliştirdik. Tabii dünyada birçok model var. Ama bu modelleri dünyadan Türkiye'ye getirmeye çalışırsanız çok maliyetli olacaktır. Fizibilitelerimize göre o yatırımların geri dönüşü uzun sürüyor. Zaten mağaza ve raflarımız var. Bu rafların şekillerini robotlara uygun hale getirdik. Arada da güzel bir sinyalizasyon metodolojisi geliştirdik. Taro adını verdiğimiz toplama robotu geziyor. Bu teknolojiyi Migros'un bilgi birikimiyle geliştirdik. Bunun yanında eve teslimat modellerinde kullandığımız araçları ve hızlı teslimatta kullanılan motorları, elektrikli ve şarjlı modellere dönüştürüyoruz. Çünkü eve teslimatı hem daha verimli hem daha çevre dostu hale getirmeliyiz. Bunu yaptığımız zaman Türkiye'nin elektrikli araç portföyünde çok büyük bir gelişme sağlayacağız.

● Gıda perakendesinin özünde aslında taze ve sağlıklı ürünler var. Bu konuda tüketici bilinci de arttı. Siz tüketiciden gelen mesajları bu anlamda nasıl yorumluyorsunuz?

■ Bu konuda iş ortaklarımızla birlikte ürün gamımızı revize etme noktasına kadar cesurca ilerledik. Dengeli ve sağlıklı beslenme için özel olarak üretilmiş ürünlerin gıda ciromuzdaki payı yüzde 53'e ulaştı. Türkiye'nin en büyük taze gıda perakendecisiyiz. Yılda 500 bin ton meyve, sebze satışı var. Bu yıl odağımıza aldığımız balık operasyonumuzla 11 bin ton satış yaptık. Sağlıklı beslenme ve vitamin-protein dengesi herkes

## SÖYLEŞİ

için çok önemli. Tüketiciler de artık ürünlerle ilgili daha çok bilgi talep ediyor. Örneğin bugüne kadar yaklaşık 750 milyon TL yatırım yaptığımız İzmir'deki kendi et işleme tesisimiz Miget'te, et nasıl paketlenmiş, nasıl pişmeye hazır hale getirilmiş tüm bu izlenebilirliği QR kodlar vasıtasıyla tüketiciye sunuyoruz. Şu an et kategorisinin tamamında bunu yapabilir hale geldik. Bundan sonra tazeliğin de daha önem arz ettiği kategorilerle paketlenmiş meyve-sebzeye de QR kodunu koyacağız.

QR kodla izlenebilirlik global çapta bir proje. Yani bir tarafından da GS1 global ile yaptığımız bir mutabakat var. Bu hem tedarik zinciri tarafında bir etkinlik aynı zamanda da ürünlerin izlenebilirliği. Bu sistem Türkiye'de değil, dünyada da yeni. GS1 liderliğinde biz de bu operasyonun dünyada ve Türkiye'de öncülüğünü yapıyoruz. Global ve aynı zamanda Türkiye GS1'de de aktif olarak yönetim kurulunda üyeyim.

● 2023 yılı cironuz ne kadar oldu?

■ 2023'ü yaklaşık 145 milyar TL civarında kapatmayı bekliyoruz. Bu da yüzde 95 civarında bir büyüme demek. 2023'te pazardaki ulusal gıda perakendecilerin içinde en hızlı büyüyen şirketiz. Bu yalnızca Migros'un kendi büyümesiyle değil, rekabetin de önünde büyümesiyle gerçekleşen bir durum. Online'ın cirodaki payı ise tütün ve alkol hariç yüzde 16,4.

● 3'lü büyüme modelinizden biraz bahsedermisiniz?

■ Dünyadaki trendde kârlı büyüme başarısı üzerine sürdürülebilir kârlı büyüme kavramı gelişti. "Üçlü büyüme, güçlü büyüme" olarak tanımlanan bu kapsam sürdürülebilir kârlı büyümeyi başaran şirketlerin fark yaratacağının alınıyor. Güçlü bilanço değerlerinin yanında hem kaynakları korumayı hem çevreye saygılı büyümeyi esas almak zorundayız. Migros'un geleceğinde ve geleceğinde sürdürülebilirlik var. Sürdürülebilirlik performansımızla tüm Türkiye'de ilk akla gelen 10 şirket arasındayız. 2050 karbon sıfır hedefine yönelik çalışıyoruz. Biz know how'ından sermaye yönetimine kadar her anlamda yerli ve milli bir şirketiz. Bu gerek tüketicide gerek finansal piyasalarda dahi önem arz eden bir konu. Türkiye'deki en önemli gruplardan biri olan Anadolu Grubu'nun bir parçasıyız. Gururla ifade ediyoruz ki ekonomik ve sosyal etkisi



## DİNAMİĞİ KORUMA GÖREVİ

Türkiye'de gıda perakendesi özelinde en çok markayı satan şirketiz. 189 kategoride, 3 bin 36 markayla 50 bine yakın ürün satıyoruz. Bir yandan marka zenginliği sunmaya bir yandan da stok tutmamaya çalışıyoruz. Sonuçta stokta kalan bir mal ticarete anlam ifade etmez. Dolayısıyla en büyük görevimiz, marka zenginliğinin ticari dinamiğini korumak. O yüzden yaptığımız kampanya sayısı, indirim oranı geçmişin çok ötesinde.

## 16 BİN KAMPANYA

Geçtiğimiz 2 yılda 16 binden fazla kampanya düzenledik. Müşterilerimize, neredeyse toplam yıllık harcamasının ortalama yüzde 10'u kadarını geri verdik. Bu kampanyalar olmasaydı tüketiciler, daha fazla enflasyonla karşılaşmış olacaktı. Biz de bu sayede ucuzluk algısında bugüne kadarki en yüksek seviyeye ulaştık. İstisnasız her ay pazar payımızı artırarak, modern gıda perakende pazarında hızlı tüketim ürünlerinde ilk 9 ayda yüzde 16,3 pazar payına ulaştık.

çok büyük bir şirketiz. En büyük gücümüz, farkımız; büyürken büyümeyi yaygınlaştırıyor olmamız. Bu ne demek? Migros'un sadece sektörün değil Türkiye ekonomisinin büyümesine ve bu büyümenin yaygınlaşmasına önemli katkısı var demek. Türkiye GSYİH'si 2022 yılında 15 trilyon TL. 2022 yılında çalıştığımız 9 bin 504 tüzel kişiliğin toplam cirosu 3,5 trilyon TL. Türkiye 2022 GSYİH büyüklüğüyle karşılaştığımızda bu hacim 1/4'ine denk geliyor. Migros çok büyük bir ekosistem ve bu dev ekosistemin yarattığı değer çok geniş bir paydaş kitlesine dağılarak yaygınlaşıyor.