GÖKHAN SIĞIN / BSH TÜRKİYE CEO'SU

"KÜÇÜLME SÜRÜYOR TELAFİ 2023'TE"

ÖZGÜR TORT / MİGROS İCRA BAŞKANI

"EKOSİSTEMLE BÜYÜYECEĞİZ"

capital.com.tr

Mart 2022

Yıl 30
2022/3

30.00 TL

ISSN 1300-5960

KKTC FİYATI: 35.00 TL

Capital

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

TÜRKİYE'NİN ÖNDE GELEN ŞİRKETLERİNİ YÖNETENLERİN ZOR YILDA ODAĞI FİNANSMAN VE NAKİT YÖNETİMİ OLACAK

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

"DUYARLI" ŞİRKETLER KAZANACAK

BORÇLANMA

İDEAL ORAN VAR MI?

STRATEJİ

ONLINE DAHA MI KÂRLI?

2022'DE LİDERLERİN ÖNCELİKLERİ

Migros'un yeni yolu

Migros son yıllarda önemli bir dönüşüm yaşıyor. Şirket büyümenin rakamlarının yanı sıra kompozisyonuna odaklanmış durumda. İşinin yüzde 77'sini oluşturan tarımda başta sözleşmeli tarım olmak üzere birçok proje gerçekleştiriyor. Bir taraftan da çok kanallı yapı ve dijitalleşme yatırımlarıyla verimliliğini artırıyor. Tüm bu atılımlar 12 yıl sonra Migros'un tekrar net nakit pozisyonuna geçmesini sağladı. Büyümenin ancak böyle sürdürülebilir olacağını belirten Migros İcra Başkanı ÖZGÜR TORT, aynı tempoda ilerlemeye devam edeceklerini söylüyor.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr
FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN ÖNGEN**

Migros için 2021 milat oldu. Şirket 12 yıl sonra ilk kez net nakit pozisyonuna döndü. Yabancı para cinsinden borçlarını sıfırladı. Yaklaşık yüzde 26'lık bir büyüme yakaladığı yılda 307 fiziki, 338 online mağaza açılışı gerçekleştirdi. Kampanya ve promosyonlarla tüketicinin cebine yansıyan 3 milyar TL'lik de bir katkı yarattı.

Migros İcra Başkanı Özgür Tort, kendilerine bu sonuçları getirenin ekosistem ekonomisine odaklanan büyüme yaklaşımları olduğunu belirtiyor. İşlerinin yüzde 77'sinin tarıma dayalı olduğunun altını çizen Tort, "Bizim için ekosistemin ekonomisi kendi ekonomimizden daha önemli hale geldi" diyor. Migros bu kapsamda tarlada verimliliği artırıp israfı azaltmadan sözleşmeli tarıma, çiftçinin finansmanından dijital çözümlere birçok alanda çok sayıda proje ve yatırım hayata geçiriyor, start up'larla iş birlikleri yapıyor.

Kendileri için büyümenin kompozisyonunun büyümenin rakamı kadar önemli olduğunu ifade eden Tort, "Önümüzdeki dönemde de aynı tempoda ilerlemeye devam edeceğiz" diye konuşuyor.

Migros İcra Başkanı Özgür Tort ile son iki yılda yaşadıkları önemli dönüşümü ve bu dönüşümle gerçekleştirmek istedikleri hedefleri konuştuk:

● Sizinle pandemi öncesinde konuştuğumuzda yeni iş modelleri oluşturduğunuzdan ve kültürdeki değişimden bahsetmiştik. Son birkaç yılda Migros nasıl bir dönüşüm yaşadı?

■ Büyümek çok önemli ama esas olan sürdürülebilir büyüme. Eskiden "sürdürülebilir" kelimesi pazarlama jargonunda kullanılıyordu artık ekonomimizin omurgası. Yaşananlar ortada. Bir konteyner gitmediği için dünya kitlenebiliyor. Eninde sonunda her ülkenin kendine yeterli olması lazım. Bizim işimizin yüzde 77'si tarıma dayalı. Migros'un içinde bulunduğu ekosistem, çiftçiler büyürse, tarlalar gelişirse o zaman büyürüz. Artık bizim için "ekosistem ekonomisi" kendi ekonomimizden daha önemli hale geldi.

● Ekosistemin ekonomisini büyüterek büyümek ne anlama geliyor?

■ Bütün mesele bu yapının içinde paydaş olan herkesle iş birliği içinde çalışmak. Geçen

yıl örnek olarak sadece tahıla baktığımızda tahıl üretimimizin bir yılda yüzde 14 gerilediğini görüyoruz. Üretmek kadar verimli üretmek de gerek. Dünyada gelişmiş ülkelerde tahılda hektar başına üretim 5,5 ton, Türkiye'de bu rakam 3 tonlara kadar gerilemiş durumda. Hem az hem verimsiz üretiyoruz. Bununla baş edebilmek adına önce farkındalığı ortaya koymak gerekiyor. Daha sonra ülkenin üretme hazineleri havzalar şeklinde planlanmalı. Bunun için Tarım Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı'yla bire bir çalışma içindeyiz. İkinci aşama; üretmek isteyen insanların ürettikleri malı satabilecekleri bir üretim platformunu kucaklayabilmek. Migros burada taşın altına elini koyuyor, sözleşmeli tarım çerçevesinde "Alım taahhüdü vereceğiz" diyor. Ayrıca finansal model de tanımlıyoruz. Ziraat Bankası ile iş birliği yapıyoruz. Ürün bize teslim edildiğinde çiftçi Ziraat Bankası'ndan anında aynı gün ödemesini vade beklemeden alıyor.

● Şu an için kaç çiftçi bu sisteme dahil oldu?

■ Bu kontrat yapısına giren yaklaşık 300 çiftçi var. Ama biz 20 bin çiftçiyle çalışıyoruz. Şu anda sistem pilot aşamada, daha da genişleyecek. Öte yandan iklime uygun ürünlerin önceliklendirilmesi ve hammadde girdilerinin doğru kullanımı da var. Mesela son günlerde yaptığımız çalışmaların sonucunu gördüğümüz gurur duyduğumuz bir gelişme yaşadık. Financial Times'ın sürdürülebilirlik platformunda Migros, iklim adaleti, çiftçilerle ve kadın kooperatifleriyle yaptığı iş birliği, biyoçeşitliliğe sunduğu katkılar ve gıda atığını önleme çalışmalarıyla global anlamda örnek şirket gösterildi. Burada örnek gösterilen uygulamalarımızdan biri unutulmaya yüz tutan yerli tohumlarla ilgili yaptıklarımız. Ülkemizin her coğrafyasındaki çiftçilere orijinalliğini koruyan tohumlar üretmeleri için eğitim veriyor, "Anadolu Lezzetleri markasıyla bizim için üretin" diyoruz. Biyoçeşitliliğimizi korurken bu tohumları hayata kazandırmak istiyoruz.

Tüm bunları yaptığımızda gerçekten ekosistemin ekonomisine katkı sağlamaya başlıyorsunuz. Biz ne kadar verimli ürettirir, planlı olarak hacimleri artırabilirsek tüketiciye yönelik fiyatlamayı da ona göre yönetiriz.

● Fiyatlama konusunda en hassas dönemlerden birindeyiz. Bu konuya nasıl yaklaşıyorsunuz?

■ Kılı kırk yarıyoruz. Bir fiyatı değiştirirken bütün maliyetleri tek tek kontrol ediyor, "Bu gerçekten gerekli bir artış mı, değil mi" bakıyoruz. Mecbur olduğumuz noktada elbette fiyat artışları çok kontrollü şekilde yapılıyor. Ama üretebilme kabiliyetimiz arttıkça zaten fiyatlama kendiliğinden daha normalize olacak. Bunu kurgulayabilmek için destek mekanizmasına ihtiyaç var. Biz zaman zaman "Şu kadar ürün alana bu kadar indirim var, şu promosyondan faydalanın" diyoruz. Bunun özü, tüketicinin bütçesine bir katkı yaratma çabası. Geçen yıl bu konuda enteresan bir deneme yılıydı. Enteresan boyutlara gelen indirimler sayesinde önemli hacimsel artışlar ya-

"ROBOT TARO İLE VERİMLİLİĞİ BEŞ KAT ARTIRDIK"

"VİZYONU GİRİŞİMCİLERLE PAYLAŞIYORUZ"

Son iki yıldır yeni bir çalışma içindeyiz, Migros'un vizyonunu girişimcilerle paylaşıyor, bütün girişimcilere açık yılda iki kez düzenlediğimiz bir workshop yapıyoruz. Start up'lara "Fikirlerimize paydaş olun" diyoruz. Onlara fikirlerini test etmeleri için platformumuzu açıyoruz. İş belli bir noktaya geldiğinde yatırımcı da olabiliyoruz.

SANAL INFLUENCER

Son dönemde çarpıcı ürünlerimiz var. Bunlardan biri sanal influencer'ımız Mia. Bu bir start up'ın girişimi. Migros onlara platform verdi. Kendi sürdürülebilirlik çalışmalarımızı, ürün promosyonlarımızı Mia aracılığıyla duyuruyoruz. Yerli mühendislerin yarattığı diğer bir yenilikçi ürünümüz robot destekli ürün toplama asistanımız Taro. Taro, mağazalarda siparişini kendi buluyor ve bu şekilde verimliliği beş kat artırıyor. Siparişlerin yüzde 50'sini Taro ile topluyoruz.

"PARA KAZANAN GIDA ONLINE PERAKENDESİ YOK"

"DÜŞÜK MARJLI İŞ"

Gıda perakendeciliğinde online satış yapmak iradedir. Bunu yapmak isteyen de var istemeyen de... Çünkü dünyanın neresine giderseniz gidin gıda perakendeciliğinde online satışlar para kazandırmaz. Gıda perakendeciliği zaten düşük marjlı bir iş. Türkiye'de ve dünyada sektörün net kâr marjı yüzde 1-2. Buna eve teslimat maliyeti ve mağazada toplama giderlerini koyarsanız online perakendenin para kazanması çok nadirdir. Dolayısıyla para kazanan gıda online perakendesi yok.

GÜZEL HABER

Biz omnichanel yaklaşımımızla bir taraftan masraflarımızı bir taraftan mağaza içi trafiğimizi düşürüyoruz. Böylelikle burayı kârlı hale getirmeye çalışıyoruz. Güzel haber, biz bu işimizi düşük de olsa para kazanır hale getirebiliyoruz. Bu nedenle bu işe yatırım yapmayı istemek ve bu iradeyi göstermek önemli. Biz o noktada hızlı karar aldık diyebilirim. Pandemi başlangıcında, "Derhal 30 şehirden 81 şehre çıkıyoruz. Para kazanıyor mu kaybediyor mu bakmadan bu hizmeti vermek esas" dedik. Bunun tüketici açısından büyük değeri var. Hatta bir adım daha ileri giderek 40 bin çeşit ürünü 45 dakikada müşterilerimizin kapısına teslim etmeye başladık.

rattık. Buradaki artışlar, ciro artışımızın çok ötesinde oldu.

● Nedir o rakamlar?

■ 2021 yılında yaklaşık yüzde 26 ciro büyümesi öngörüyoruz. Burada benim için daha önemli olan konu; kampanya ve çeşitli pazarlama faaliyetleriyle tüketicinin cebine yansıyan 3 milyar TL'lik bir katkı sağlamamız. Burada hem ürün iskontalanmış hem o aktivitelere giren ürün gruplarının tonaj artışı yüzde 44'lere ulaşmış. Dolayısıyla bütçesine destek verdiğimiz ürün gruplarının ciro büyümeleri normal büyümemizin oldukça ötesine geçmiş durumda.

● Bunlar ağırlıklı hangi ürün grupları oldu?

■ Tüm ürünler diyebiliriz ama ağırlık temel ihtiyaç ürünlerinde. Tabii burada markalı üreticilerimizin destekleri çok değerli. Bunu tek başımıza yapmıyoruz. O iskontoları yaparken tedarikçilerimiz de bu sistemin çok önemli bir paydaşı. İndirim tüketicinin cebine bir katkı ama bir anlamda da üreticinin daha çok üretebilmesini beraberinde getiriyor. Süt indirimi yaptığımızda bunu daha çok ciro için değil, tüketimi daha uygun, ekonomik koşullarda sağlayabilmek adına yapıyoruz. Bu da ekosistem ekonomisi dediğimiz yapıyı buralarda inşa etmekle oluyor. Yaptığımız her işte sürdürülebilirliğin muhasebesini yapıyoruz. Ekosistemin karbon salımını düşürmeye odaklanıyoruz. Metrekare başına düşen karbon salımını son 4-5 yılda yüzde 26 azalttık. 2030 yılına kadar bir yüzde 35 daha azaltacağız. 2050'ye kadar karbon net sıfır hedefiyle ilerliyoruz. Migros'ta 40 binden fazla mal satıyoruz. Bu mal çeşidini bazı ihtiyaç birimlerine dönüştürüyoruz. Ayrıştırdığımızda 500-600 çeşit gıda ihtiyaç birimimiz var. Kendimize hedef koyduk.

"REEL SEPET DÜŞÜYOR"

Bu ihtiyaç birimlerinin 50 tanesini yani en azından yüzde 10-15'ini yerelleştirmeyi başardık. Bu rakam yıllar içinde büyüdükçe yerel ekonomiyi destekleyerek karbon emisyonunu düşürecek.

● Yerelleştirmede hedefiniz nedir?

■ Meyve sebzede rahatlıkla yüzde 30'a ulaştırabiliriz. Markalı ürünler markalaşma süreciyle paralel gelişecek.

● Pandemiyle online alışveriş çok hızlı büyüdü. Siz nasıl bir performans gösterdiniz?

■ O kanalda önemli bir yolculuk yapıyorduk, yolculuk hızımızı artırdık. Migros'un mağaza sayısı 2 bin 500'ün üzerinde. Bu rakamlar arasındaki 900 mağazayı omnichannel yapıya getirdik. Online mağazada, fiziki mağazaya online hizmet tanımlayarak oradan dağıtım yapar hale geliyorsunuz. Şirketimizi yeni yeni iştiraklerle zenginleştiriyoruz. Örneğin Migros olarak Paket Taxi'nin yüzde 25 hissedarı olduk. "Gıda perakendecisiyim, nakliyede ne işim var" demiyoruz. Bir start up'la birlikte MoneyPay ödeme sistemleri şirketini oluşturduk. Burada da büyük ortağız. Bu oluşumla Migros'un ödeme sistemlerini çok daha kolay hale getiriyoruz. Mimeda adı altında perakendeye özel bir medya yapılanması kurduk. Burada veriye dayalı dijital ve fiziksel kanalları kullanan perakende reklam medya yapısını kurguluyoruz.

Migros'un dijital dönüşümü sadece e-ticaret ve uygulama yapmanın çok ötesinde bir vizyon. Geleceğin perakendesinin şekli de bu olacak. Tabii ki son derece hızlı büyüyen önemli bir sanal operasyonumuz var. Burada son 2 yılda 6 kat büyüdük. Aynı tempoda büyümeye devam edeceğiz. Büyümenin kompozisyonu da bizim için büyümenin rakamı kadar önemli. Dijital operasyonlarımızı 6 kat büyüttük ama bir taraftan da anlattığım uygulamalarla bu dijital operasyonlarını destekleyecek yatırımları yaptık. Böylelikle büyüme sürdürülebilir hale geliyor.

● Toplam gelirlerinizin yüzde kaçı online'dan geliyor?

"GÖRÜNÜRLÜĞÜ ARTIRIYORUZ"

Bugün pahada yüksek ürünlerin alışverişi azalıyor. Tüketicinin markete gelme sıklığı görece olarak artıyor ama enflasyondan arındırılmış reel sepet düşüyor. Çünkü insanlar çok daha dikkatli harcama yapıyor. Biz de tamamen ürün portföyümüzü ve fiyatlama çabamızı bunu destekleyen bir yapıda götürmeye gayret ediyoruz. Migros markalı ürünler şu anda Türkiye'de kendi kategorisinin en ekonomik ürünleri. Bunların raflardaki görünürlüğünü artırıyoruz. Tüketici iletişiminde daha çok ön plana çıkarıyoruz.

"PROMOSYONA RAĞBET ARTACAK"

Diğer taraftan markalı tedarikçilerimize ekonomik alışveriş için her türlü enstrümanda yardımcı oluyoruz. Bir fiyat artışı kaçınılmazsa o fiyat artışını değişik bir promosyonla minimize etmeye çalışıyoruz. Bu yıl da tüketici; promosyonlu ürünlere, Migros markalı ürünlere çok daha fazla rağbet edecek diye gözlemliyoruz. Şirketin de ekonomik duruşunu o tüketici davranışını destekleyecek hale getiriyoruz.

PRIVATE LABEL'IN ORANI

Migros'un meyve sebze ve et operasyonu kendi operasyonu. Uzman Kasap markamız var. Paketli ürünlerdeki ciromuzun yüzde 10'u Migros markalı ürünler. Ama işin içine meyve sebzeyi, eti ve kendi ürettiğimiz diğer ürünleri de dahil edersek bu rakam yüzde 25-30'lara kadar yaklaşıyor.

■ Online ticaret operasyonumuz şu anda tütün alkol hariç toplam ciromuzun yüzde 15'i mertebesinde. Oysa sadece 2 yıl önce bu oran yüzde 6-7'ler düzeyindeydi.

● Sanal operasyonlarla birlikte metrekare verimliliğiniz nasıl değişti?

■ Pozitif yönde değişti. Pandemide tüketici trafiği sorunu yaşandı. Biz de o zaman AVM mağazalarımızda çok önemli tüketici trafik azalması gördük. Ama online operasyonları ağırlıklı bu mağazalara yönlendirdik. Orada kaybedilen trafiği tüketicinin ayağına giderek yerine koyduk.

● Geçtiğimiz ay Esenyurt'taki deponuzda çözüme varıldığını açıkladınız. Bu süreci değerlendirebilir misiniz?

"PANDEMİDE İSRAF ARTTI"

Dünyada toplam gıda israfı eskiden üçte bir oranında olarak telaffuz ediliyordu. 2021'de bu rakam yüzde 40'a ulaşmış durumda. Lojistik sorunları nedeniyle dünya çapında 10x20x30 isimli bir girişim var.

"ON BÜYÜK PERAKENDECİYLE ÇALIŞIYORUZ"

"GIDADA ATIĞIMIZI YARIYA İNDİRECEĞİZ"

"10 perakendeci yanına 20 tedarikçisini alsa ve kendine 2030'da gıda atıklarını yarılayacağız diye hedef koysa bu sorunu çözebiliriz" diyorlar. Biz buna Türkiye'de paydaş olan ilk perakendeciyiz. Dünyadaki on büyük perakendeciyle beraber çalışıyoruz. Şu anda 23 tedarikçimizi paydaş haline getirdik. 2030 yılına kadar kendi ticaretimizin içindeki gıda israfını yarı yarıya düşüreceğimizi taahhüt ediyoruz. Tarladaki israfı önlemek için tarladaki ürünün tamamını alıyoruz. Mağazada olgun ürünlerde yüzde 50 indirim ve öğrenen algoritmaya dayalı sipariş sistemiyle gıda israfını 3 yılda yüzde 21 azalttık.

■ Migros olarak, tüm operasyonlarımızda, 55 bin çalışanımız için, fırsat eşitliğini ve çalışan haklarını önceliklendiren ve geliştiren yönümüzle öne çıkmaktan ve perakendenin en çok çalışılmak istenen şirketi olmaktan gurur duyuyoruz. Her zaman bir numaralı önceliğimiz insan. Ülke çapındaki mağazalarımızda çalışanlarımız, tam 50 yıldır sendikalı olarak görev yapıyor. Migros Esenyurt Avrupa Dağıtım Merkezi'nde de, tüm çalışanlar için her türlü hakkaniyetli dengenin gözetilmesi ve en başından yüzde 54'lük gelir artışı sağlanmış olmasına rağmen böyle bir konuyla gündeme gelmemiz bizi üzdü. Tamamen şeffaf ve yakın diyalogla, dağıtım merkezleri prim sisteminde devamlılık esaslı basitleştirme sağlandı, ilgili çalışanlarımız işlerinin başına döndü, mutluyuz. Bu süreçte duyarlı yaklaşım gösteren herkesle şimdi çok daha büyük bir aileyiz.

● 2021 yılı sizin için nasıl geçti?

■ Toplam 307 fiziki, 338 online mağaza açılışı gerçekleştirdik. Bunların sonucu yaklaşık yüzde 26'lık bir satış büyümemiz var. Geçtiğimiz yıllarda şirketin bilançosunda yabancı para cinsinden olan borçlar söz konusuydu. 2021 yılı o anlamda da bizim için önemli bir milat. Artık bilançomuzda hiçbir yabancı para riski taşımıyoruz. Yabancı para borçlarımızı sıfırladık. Aynı zamanda borçluluk oranımızı da oldukça iyileştirdik. Bunun getirmiş olduğu yapıyla 2021'de net borç pozisyonundan net nakit pozisyonuna döndük. Böylelikle 2009'dan bu yana yani 12 yıl sonra net nakit pozisyonuna geçmiş oluyoruz. Bu bizim için çok önemli bir gelişme. Dolayısıyla hem toplam ciro büyümesinde hem finansal bilançomuzda daha sağlıklı bir yapıya kavuştuk.

● 2022'ye hangi hedeflerle girdiniz?

■ Mağaza açılışları benzer seviyelerde olacak. Nominal büyümelerimiz enflasyonla farklılaşacaktır. Mağaza büyümemizin benzer paralelde olması için çabalayacağız. Yine 200-300 mağaza açmayı planlıyoruz. Toplam 8 bin 100 yeni istihdam yaratacağız. Bağlı olduğumuz Anadolu Grubu'nun değerleriyle geleceğe bakıyoruz. Yaklaşık 1,2 milyar TL'lik yatırım öngörüyoruz. Enflasyonun yıl içindeki seyri çok önemli. Sektörde üreticiler ve perakendeciler çok ciddi maliyet artışıyla karşı karşıya. Bu durumda raf enflasyonunu doğru yönetme sorumluluğumuz var. Bu dönem, aslında tam bir dayanışma dönemi. ÜFE ile TÜFE arasında ciddi bir fark var. Eğer perakendeciler ve üreticilerin mücadelesi olmasa ÜFE artışı rafa yansımış olurdu. Biz bunun olmaması için üreticilerimizle dayanışma içindeyiz. Artışları minimize etmek için elimizden geleni yapıyoruz. Bu mücadeleyi yıl boyunca sürdüreceğiz. C