

FAST COMPANY

TÜRKİYE

EKİM/KASIM 2025 -SAYI 35

'Çığ Etkisi'yle Büyüyeceğiz

Migros CEO'su Özgür Tort'tan perakende-teknoloji şirketi stratejisi



■ Savunma Sanayisini ne bekliyor? S.38

■ Gelir dağılımı neleri etkiliyor? S.94

■ 'Değer bazlı' tüketim dönemi S.106

■ Yalnızlık sendromu S.120



MAHMUT AKTEN
GARANTİ BBVA GM

"KREDİDE
BÜYÜME
ZAMANI MI?"



YARINDAN
SONRAYA
BUGÜNDEN
HAZIRLIK

ISSN 2687-6205



9 772687 620000

FİYATI 150 TL
KKTÇ FİYATI 180 TL

Türkiye'nin öncü perakende şirketi Migros, 'Perakende-Teknoloji Şirketi'ne dönüşüyor. Bu dönüşümün başında ise 29 yıldır profesyonel kariyerini Migros'ta sürdüren, şirketin İcra Kurulu Başkanı Özgür Tort var. Bu yılın ilk yarısında yatırımların yüzde 44'ünün teknolojiye yönlendirildiğini söyleyen Özgür Tort, "Teknolojiyi sürekli geliştirerek bir 'çığ etkisi' yaratabilirsiniz" diyor. Özgür Tort, Migros'un dönüşümünü, hızlı büyüme alanlarını ve perakende sektörünün geleceğini anlattı...



PERAKENDE

HEDEF ÇIĞ ETKİSİ

YAZI
TALAT
YEŞİLOĞLU

FOTOĞRAF
HÜSEYİN
ALSANCAK



Perakende sektörü, ekonominin en rekabetçi alanlarının başında geliyor. Farklı kategorilerdeki markalar, 37 bini aşan şubeleriyle 85 milyon kişinin ihtiyacını karşılamak için sert bir rekabet içinde. Sektörün en eski oyuncusu ise 71 yıllık geçmişiyle

Migros. Şirket, Koç Holding bünyesindeyken 2008'de BC Partners'a satıldı. Ardından 2015'te Anadolu Grubu bünyesine geçti.

Yurtdışında pazarlamaya yönelik veri analitiği üzerine yüksek lisans yapan Özgür Tort, 1996'da 'veri ambarı' projesi için Migros'a katıldı. Farklı görevlerde bulunduktan sonra 2008'de Genel Müdür oldu. Sürekli büyüyen yapının 2018'den bu yana İcra Kurulu Başkanlığı görevini yürütüyor.

29 yıllık dönemde perakende sektörü farklı evrelerden geçti. Özgür Tort, bir taraftan yeni mağazalar ve depolara yatırım yapılırken, diğer yandan teknolojiye de yatırım yaptıklarını söylüyor. Tort, perakende şirketinden perakende-teknoloji şirketine dönüşümü, kendi geliştirdikleri teknolojiyle oluşan "çığ etkisi"ni ve Migros'un geleceğini anlattı.

29 YILLIK MİGROS'LU

Haziran 2026'da Migros'ta çalışma hayatımın 30'uncu yılını dolduracağım. 1996'dan bu yana Migros'un içindeyim. Üniversiteden mezun olduktan sonra yurtdışında pazarlamaya yönelik veri analitiği üzerine master yaptım. Bu süreçte bir markette çalıştım. Ardından Türkiye'ye yaz tatili için geldiğimde, Migros'un veri ambarı üzerine yeni bir açılım yapmak istediğini görünce, mülakatla şirkete girdim. Yani eğitim aldığım alan ile sektörün örtüşmesi diyebiliriz. İlk çalıştığım proje de bugün buluta taşınmış olan "veri ambarı" projesiydi. O dönemde veri üzerine çalışan iki büyük şirket vardı: Migros ve Boyner



MİGROSUP'TAN ÇIKAN GİRİŞİMLER

TAŞIMA CİHAZI Bir startup ile birlikte dağıtım merkezlerimizde kullanılabilen basit bir taşıma cihazı geliştirdik. Sadece biz de yapabiliydik; ancak öncelik sıralamasında belki 50-60'ıncı sırada yer alabilirdi. Oysaki bir startup tamamen bu projeye konsantre olabiliyor.

MİGROSUP Şu anda 5'inci yılında. Startup'lara çalışmak istediğimiz alanları önceden bildiriyoruz. Bir gün süren sunumların ardından, üst yönetimden oluşan jüri üyeleri ikna oluyorsa, o zaman o girişimlere platformlarımızı açıyoruz. İlla biz de değil; uygun yatırımcılar bulunması konusunda da destek oluyoruz.

GELİŞTİRDİĞİMİZ UYGULAMALAR

Bugüne kadar çeşitli girişimler geliştirdik. Wamo, dağıtım merkezlerimizde kullandığımız ürün toplama süreçlerini kolaylaştırıyor. Mion, kozmetik mağazalarımız için geliştirdiğimiz bir uygulama. Pure Skin ise cilt analizi ve uygun ürün önerme uygulamasıdır.

YÜKSELEN GİRİŞİMLER Et işleme tesislerimizde ortaya çıkan organik içeriklerden kolajenli kozmetik ürünleri üretmeye başladık. Migros'un enerji verimliliği için mağazalarımızdaki dolap ve klimaların enerji harcamalarını izleyip, enerji tüketiminin düşürülmesine yönelik yapay zeka destekli çözümleri hayata geçirdik. Mağazada satışa sunduğumuz ürünlerin, ilk aşamadan mağazaya ulaşımına kadarki süreçte ne kadar karbon emisyonu yarattığını hesaplayan sistemler geliştirdik.

Grubu'nun o zamanki Çarşı bölümü. Migros'ta, bugün "İş Geliştirme" dediğimiz bölümde, şirketin geleceğini tasarlamak üzere özel projeler geliştiriyorduk. Bu projelerden iyi sonuçlar çıkınca, tüketici sadakat programı, o zamanki adıyla Migros Club Kart projesinin başına geçtim.

Sonraki yıllarda Migros yurtdışındaki yatırımlarını yoğunlaştırmıştı. Azerbaycan, Rusya ve ardından Kazakistan yatırımları geldi. O ülkelerdeki şirketlerin kuruluşları ve finansal koordinasyonlarıyla ilgilendim. 2002'de Rusya'ya gittim. 4-5 yıl Rusya'da satış ve pazarlamayı yönettim.

Türkiye'ye geldiğimde Migros'un insan kaynakları operasyonun başına geçtim. Ardından İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı oldum. Hissedar değişiminin ardından, 2008 yılında şirketin Genel Müdürlüğü görevini üstlendim. 2018 yılından bu yana da Migros İcra Başkanı olarak görevimi sürdürüyorum.

30 YILIN ÖNCELİK DEĞİŞİMİ

Perakende sektöründe hem ürün arzı hem de çeşitlilik çok önemlidir. İlk yıllarda olabildiğince fazla ürün olsun istiyorduk. Sonraki dönemlerde, yani 1980'lerde "ürün var ama ürünler nasıl farklılaşacak" sorusuna odaklandık.

1990'larda "yeni markalar çıksın ve markalar pazarlama yöntemleriyle farklılaşsın" yaklaşımı benimsendi. Gerçek anlamda markalaşma trendi ile aynı ürün grubundan onlarca marka ortaya çıktı. Bu kez de çok sayıda markayla birlikte mağazaların büyümesi gerektiği kendini gösterdi. Bütün dünyada süpermarketlerle başlayan sektör bir anda hipermarketlere dönüşmeye başladı.

O dönemde öncelik buydu. Ancak biz Migros olarak hiçbir zaman hipermarket oyuncusu olmadık. Belirli birkaç lokasyon dışında hipermarket açmadık. O dönemde hipermarket rakiplerimiz olduğu için biz de daha büyük süpermarketler açtık.

REKABETTE BOYUT DEĞİŞİYOR

2000'lerin başında lojistik önem kazandı. Nüfus artıyordu ve bu da insanların ulaşım sorunlarını beraberinde getiriyordu. Trafikteki sıkışıklık bu dönemde sektörü etkilemeye başladı. Bu kez öncelik, tüketiciye daha yakın olmak için "yakın rotasyonlu küçük mağazacılığa" kaydı.

Mağaza sayıları belirli ölçünlü geldiğinde de artık teknoloji çağı ve internet devreye girmişti. O zaman "vatandaşın ürünü almak için ille de bir yere gitmesine gerek yok, ürün vatandaşın evine gelsin" dedik.

Aslında bu mucizevi bir iş değildi. Çünkü, tüketici bu ihtiyacını geçmişte telefonlar aracılığıyla



BÜYÜME STRATEJİMİZ

1 Her yıl en az 250 yeni mağaza açarak büyümeye devam edeceğiz.

2 Fiziki mağazalarımızla enflasyon üzerinde büyüyüyoruz ama e-ticaret, ödeme sistemleri, perakende medya ve yemek gibi yeni işlerde çok daha fazla büyüyeceğiz.

3 Yemek ve restoran bölümümüz çok hızlı büyüyor. Yemek pazarlarında ciddi oyuncular var ve eve teslimat olayı da çok yaygınlaştı. Ama bu alan tekduze ve müşterilerin daha geleneksel mutfak beklentisi var. Gençlerde ise daha enternasyonal mutfak arzusu öne çıkıyor. Tüm tüketiciler daha sağlıklı mutfak talep ediyor. Biz de bu talepleri karşılamak için kendi üretimimizin Ar-Ge'sine ciddi mesai harcıyoruz.

bakkallar ile gideriyordu. Yani aslında bir iş modeli vardı. Biz, internetin getirdiği avantajla, o siparişin eve teslim edilebileceği iş modeline teknoloji katarak daha verimli hale getirdik. İşte bizim online operasyonlarımız bu "basit" ama güçlü mantıkla başladı.

2020'LERLE GELEN DÖNÜŞÜM

2020 yılı ve sonrasına geldiğimizde, çeşitlilik, marka ve hizmet hâlâ çok önemli. Ama bu dönemde 'ürün arzı' çok daha önemli hale geldi. Çünkü, nüfus artarken üretimin aynı düzeyde büyümediğini görüyoruz. Aynı zamanda büyük lokasyonların işletme giderleri yüksek olduğundan, olabildiğince küçük yerlerde daha çok hizmet vermek gerekiyor. Ancak bu şekilde lojistiği verimli hale getirmek mümkün olur. Dolayısıyla eski gündemler değişmiyor, yok olmuyor üstüne yeni öncelikler ekleniyor.

Bir diğer önceliğimiz ise online siparişleri müşterinin evine hızla teslim edebilmek ve bunu da verimli yapabilmek. Bunun altında da dijital dönüşüm yatıyor.

Bana göre bugün geldiğimiz noktada artık dijital dönüşüm bitti; bitmediyse zaten problem vardır. Kimine göre yapay zeka, kimine göre robotlar, kimine göre ikisinin karışımı olan yapay zeka ile beslenmiş ve insanın yaptığı işleri daha verimli hale getirebilecek olan teknolojiler söz konusu. Peki bundan sonra ne yapacağız? Evlere teslimatı, müşteri söylemeden yapabilir hale geliyoruz. Zaten 'algoritmalar' sayesinde müşterinin ne aldığını, ne istediğini biliyoruz. Şimdi biz bu alanda yeni bir dönemi başlatıyoruz. Müşteriye başka anımsatmalarla, "İsterseniz bu akşamın, isterseniz gelecek haftanın siparişlerini planlayalım" gibi önerilerde bulunabileceğimiz yeni bir döneme geçiyoruz.

PERAKENDE-TEKNOLOJİ DÖNEMİ

Migros bir perakende şirketi idi ama artık perakende-teknoloji şirketi oldu. Çünkü, gerçek anlamda, dijitalleşmeyi, teknolojiyi şirketin kendi ürünü haline getirirseniz, o zaman siz bir teknoloji şirketine dönüşebilirsiniz. Teknolojiyi dışarıdan da alabilirsiniz ama kendiniz geliştirmeye başlarsanız hem rekabette bir avantaj haline gelir hem de teknolojinizi sürekli geliştirerek bir 'çığ etkisi' yaratabilirsiniz.

Dışarıdan teknoloji aldığınız zaman o çığ etkisini yakalamıyor ve başkalarının geliştirdiği teknolojilere bağımlı olmaya başlıyorsunuz. O yüzden "Biz perakende şirketiyiz ama aynı zamanda bir teknoloji şirketi de olmak istiyoruz" dedik.

Bu perspektifi ekiplere verdiğiniz zaman onlar da hızla adapte olarak bunu geliştiriyor. Fikir teknolojiye dönüşüyor. Nitekim kameralardan akan görüntüleri anlamlandırıp, yapay zekanın da katkısıyla, müşteri en çok nerede zaman harcıyor, reyonda biten ürün ya da tazeliğini kaybeden ürün

MÜŞTERİ NASIL DEĞİŞİYOR?

1 HANELER KÜÇÜLÜYOR En belirgin değişiklik, hanelerdeki küçülme. Bu da sepete yansıyor. Artık "daha az ama daha sık" alışveriş alışkanlığı oluştu.

2 SIK ALIŞVERİŞ Alışveriş sıklığının artmasının bir diğer nedeni market sayısındaki artış. Bir seferde haftada 1 kez alışveriş yapmak yerine, birden fazla kez yapılıyor; biri büyük mağaza alışverişi olurken, 1-2 tanesi daha küçük alışveriş veya 1 tanesi de eve sipariş olabiliyor.

3 BÜYÜK ŞEHİR FARKI Metropollerde büyük gramajlı ürün yerine 1 veya 2 kilogramlık paketler daha çok satılıyor.

4 SAĞLIKLI VE EVDE Bilişli tüketim, israfla mücadele ve sağlıklı beslenme trendinde artış var. Bunun da etkisiyle 'evde pişirme' ve 'pişirilmiş sağlıklı' yiyeceği sipariş eğilimi gözleniyor. Bunu bir trend değil, dönüşüm' olarak görmek lazım. Bu dönüşüm, işlenmiş gıdaların içeriğinin de dönüşmesine yol açıyor.

5 EKONOMİK Tüketicide son yıllarda 'ekonomik' tercihler de gözlemleniyor. Fiyatı daha uygun ve gramajı daha az ürünlere yöneliş yapan tüketici, aynı zamanda 'temkinli' alışveriş de yapıyor.



var mı diye kontrol eden tamamen bizim geliştirdiğimiz sistemler var.

YENİ TEKNOLOJİ YATIRIMLARI

Dijital taraftaki yatırımlarımız devam ediyor. Mağazacılık işimiz hem emek yoğun hem de varlık yoğun bir yapı. En nihayetinde yeni mağazalar açmanız gerekiyor. Dijital işler de emek yoğun ama varlıklar 'yazılım' gibi dijital olduğundan farklı bir yapı sergiliyor. Dolayısıyla yatırım bütçemizin önemli bir bölümünü hâlâ yeni mağazalar, depolar açmaya ve bir o kadar da mevcut mağazaların donanımlarını güncellemeye ve depolara yeni güncel teknolojiler getirmeye harcıyoruz. Yatırımlarımızın yüzde 44'ü tamamen teknoloji odaklı. 2025'in

ENFLASYON DÜŞÜŞÜNE KATKIMIZ

Sektördeki manşet enflasyonun 5-6 puanlık düşüşünde olumlu katkımız bulunuyor. Bu durum hem sektördeki rekabetin etkinliği hem de tüketici trendlerinden kaynaklanıyor. O fiyata satamıyorsanız fiyatı indirmeye mecbursunuz. Rekabet çok kritik; tüm oyuncular aynı pastadan pay alıyor.

ilk yarısında 2 milyar TL'lik bilgi teknolojileri ve Ar-Ge yatırımı gerçekleştirdik.

Aslında bütün dünyada perakende sektörü benzer bir bakışa sahip. Bunun birkaç nedeni var; mağaza açılışları belirli bir olgunluğa geliyor. Diğer taraftan hizmetin özü lojistiğe dönüyor. Artık lojistik de insanın evine kadar teslimata dönüyor. Bunlar da teknoloji gerektiren işler.

Biz, lojistik açısından zaten Türkiye'nin her tarafındaki mağazalarımızla, depolarımızla belirli bir olgunluğa erişmiş durumdayız. Lojistik varlığımızı kullanarak, mağazalarımızdaki müşteri sayısını baz aldığımızda, eve teslimatla müşteri sayısını en az yüzde 20 artırmayı hedefliyoruz.

E-TİCARETİN PAYI

Bizim ilk sanal market girişimimizi başlatmamızın üzerinden 28 yıl geçti. Bu sürede mi bu seviyeye geldik? Hem evet hem de hayır... Teknolojinin uzun dönem sabit bir ilerleme eğrisi var. Sonra harekete geçildiğinde ise çok hızlı bir yükseliş oluyor. Bizim de uzun yıllar e-ticaret oranımız yüzde 4-5 seviyelerinde kaldı.

O dönemde modemler yavaş ve bağlantı sorunları yoğundu. Ama ısrarla devam eden, meraklı müşterilerimiz vardı. Bu nedenle oran sınırlı kalıyordu. Ne zaman ki internet altyapısı hızlandı, mobil teknolojiye dönüldü işte bizim kırılma noktamız orasıdır. Akıllı telefonlar ve 3G teknolojisiyle e-ticarette katlanarak o hızlanmayı yakaladık.

E-ticaretin şu anda ciromuzda (tütün ve alkollü içecekler hariç) yüzde 20'lik payı var. Ama büyüme hızı, şirket ortalamasının üzerinde olduğu için her yıl o yüzdesel oran artacak. Fakat, bizim bunu mutlaka artırmak için özel bir çabamız yok. Biz, toplam ekosistemi büyütme derdindeyiz. O ekosistemi büyütme de Migros mağazalarıyla, eve teslimatla, yemek siparişiyle, yemek üretiminin çeşitlenmesiyle oluşacak. Müşterinin ilgisi ve talebi ne yönde ise o alan daha hızlı büyüyecek.

5 YILDA "+BİR MİGROS" HEDEFİ

Türkiye'de pazar payımızı yönetirken tüm hanelere penetrasyon hedefimiz var. Şu anda Migros'un Türkiye'de hane penetrasyonu yüzde 100; yani Türkiye'deki hanelerin tamamına yılda en az 1 kez satış yapıyoruz.



MİGROS FARKI NASIL YARATILYOR?

1 YANI BAŞINDA 10 RAKİP Rakamlara bakılırsa, bugün her bir Migros mağazasının etrafında asgari 10 rakibi var. Bizim 3 bin 700'ü aşkın mağazamızla faaliyet gösterdiğimiz sektörde 36-37 bin civarında rakibimiz var. Bu, 1'e 10'luk bir oran.

2 OLMAZSA OLMAZLAR Son 3 yıldır ciddi şekilde pazar payı kazanıyoruz. Başarımızın arkasında müşteri tercihi var. Ancak, bunu da "olmazsa olmazları" unutmayarak gerçekleştirdik. Odağımızı hiç kaybetmiyoruz.

3 ÜRÜN ARZINA DESTEK Türkiye'de ürün arzına çözüm getiren tek şirketiz. Örneğin, Niğde'de patates, Kayseri'de yeşil mercimek üretimiyle uğraşyoruz. Yüzde 100 yerli barbunya üretimi yaptırın bir perakendeciyiz.

4 VERİMLİLİK Tüm bunları yaparken bir taraftan da teknolojinin katkısıyla yaptığımız işleri verimli hale getiriyoruz.

Peki, bunu nasıl büyüteceğiz? Bugün bütün kanallarımızdan alışveriş yapan müşterilerin oranı yüzde 5-10 düzeyinde. Bu oranın belirli bir seviyeye çıkması bile Migros'u ikiye katlayabilecek büyük bir potansiyel anlamına geliyor. Bu bizim için çok değerli.

Dolayısıyla, müşterilerimiz için her alanda kolaylık sağlayacak bir yolculuk tasarlıyoruz. Bu tasarımın içerisine son olarak ödeme sistemlerini de ekledik. Eskiden Migros sadece bir marketti, şimdi market ve yemek işi yapıyor. Aynı zamanda eve hızlı teslimat gerçekleştiriyor. Tüm bunları yaparken kendi ödeme sistemlerini kullanıyor.

Bunları üst üste koyduğunuzda, 5 yıl içinde bir Migros daha çıkaracağımızı iddia ediyoruz. Bugüne kadar da hedeflerimiz doğrultusunda ilerliyoruz.