

FAST COMPANY

Ekim/Kasım 2022 - Sayı 17

YENİ NESİL PERAKENDE

MIGROS İCRA KURULU BAŞKANI ÖZGÜR TORT, ŞİRKETİNİN
YENİ VİZYONUNU VE SEKTÖRÜN GELECEĞİNİ ANLATIYOR.



Yeni nesil perakende

Özgür Tort
Migros CEO

Migros, Türkiye'nin ilk büyük gıda perakendecisi. 50 yıldan fazla zamandır faaliyet gösteren şirketin ajandasında bugünlerde, çok kanallı büyüme var. Migros CEO'su Özgür Tort, yeni dönemi, perakendenin geleceğini ve Migros'un planlarını Fast Company için anlattı...

YAZI İPEK KOŞAN

Türkiye'nin ilk büyük gıda perakendecisi olan Migros'un 1970 yılının sonunda ülke çapında sadece 17 mağazası vardı. Şirkete ait 35 satış kamyonu da başta İstanbul olmak üzere birkaç büyük şehirde tüketicinin ayağına 50-100 çeşit ürünü götürüp, perakendeye tanıtırıyordu.

Ülkede büyümenin başladığı dönemde Migros'un mağaza sayısı 36 ile sınırlı idi. Dikkatinizi çekerim, sadece 36 adet idi. 2000'li yılların başında atağa kalkan şirket hızla yayılmaya başladı. 2000 yılının sonunda 450 mağaza rakamına ulaşılması da bunun göstergesiydi. 2010 yılı başında rakam bin 727'ye çıkmıştı.

Son 10 yılda ise müthiş bir büyüme var. 1990'ların sonundaki toplam mağaza sayısı kadarını artık 1 yılda açıyor. 2022 yılı içinde açılacak mağaza sayısının 350 olarak gerçekleşecek olması da bunu gösteriyor. Migros CEO'su Özgür Tort, yeni dönemi anlatırken, "mağazacılığın" güçlü şekilde yerini koruyacağına dikkat çekiyor. Sanal market, hızlı dağıtımı da kapsayan "çok kanallı" büyüme modeliyle yollarına devam edeceklerinin altını çiziyor.

● **GÖREV SÜRESİ**
14 YIL
● **SLOGANI**
'VATANDAŞ
NEREDEYSE
ORADAYIZ'

● **KRİTİK RAKAM**
500 MİLYAR TL
(ORGANİZE
PERAKENDE)

● **DİJİTALE
YATIRIM**
2022'DE 1.65
MİLYAR TL

Son yıllarda şirket içinden "yeni şirketler" çıkaran, girişimcilerle işbirliklerine giden ve sanal tarafı hızlandıran Migros'un CEO'su Özgür Tort, sorularımızı yanıtlarken, yarının perakendesine de ışık tuttu:

SEKTÖRÜN YENİ PROFİLİ

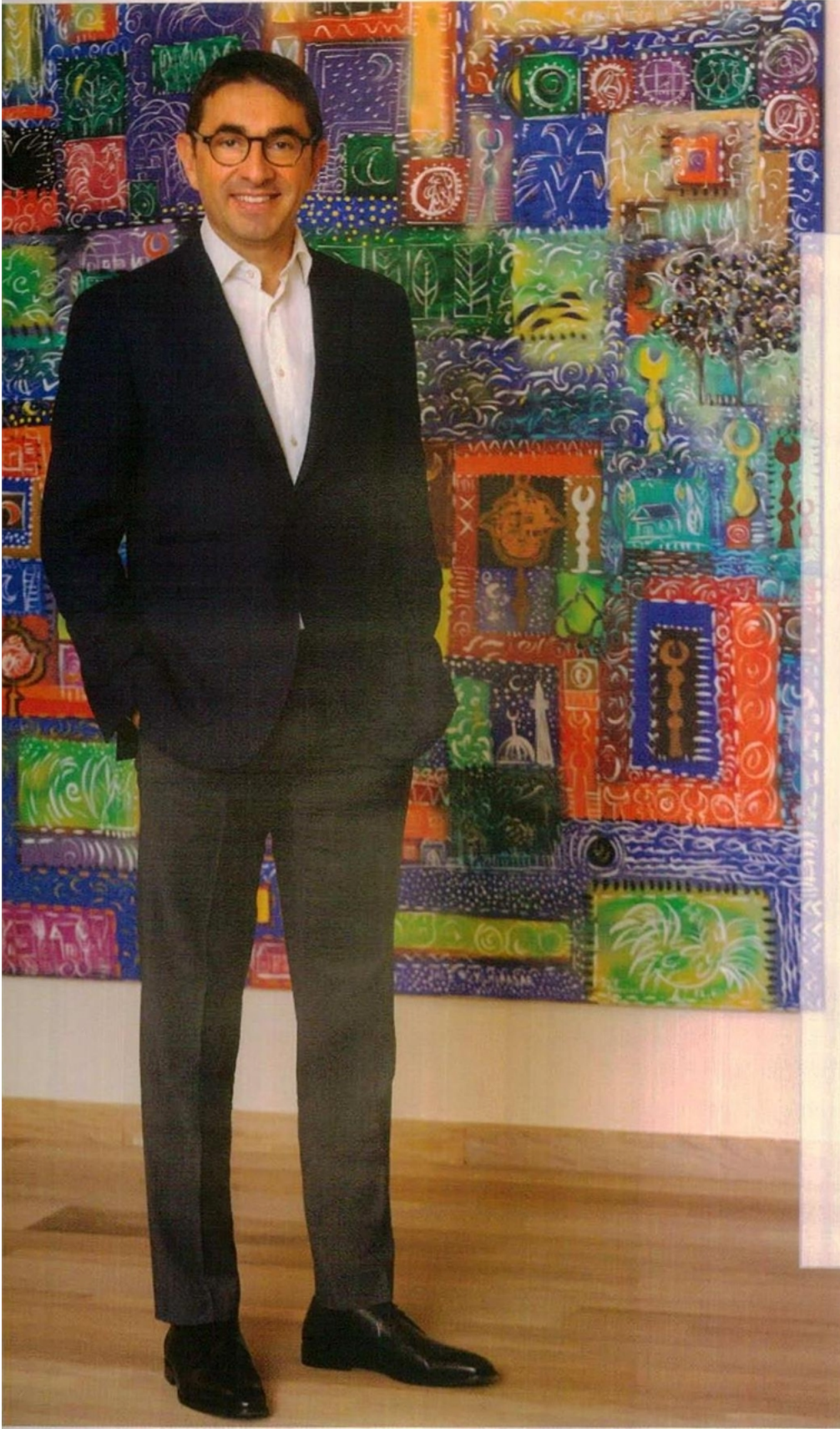
Gıda, doğal talebin olduğu bir sektör. Bu nedenle şu anda belirli bir tempoda sürekli büyüyor. Gıda perakende pazarının 2022 yılı sonunda yaklaşık 1.1 trilyon TL civarına ulaşacağını tahmin ediyoruz. Bunun 500 milyar TL'si, yaklaşık yüzde 45'i organize perakendeye ait.

Son 1 yıldır sektörde farklı gelişmeler yaşanıyor. Bir yandan zincir marketler diğer yandan da online marketler büyüyor. Bunlarla birlikte geleneksel kanal da büyümeye devam ediyor. Bence açık pazarların, organize perakendeye paralel olarak büyümesi çok sağlıklı bir durum.

HIZLI BÜYÜME DÖNEMİ

Sektör çok dinamik ve biz bu yapı içinde yılların getirdiği dinamizm ile yolumuza devam ettik. Biz süpermarket formatıyız. Bu formatın en büyük esnekliği, marka çeşitliliği ve satış kanallarındaki format zenginliği beraberinde





SEKTÖRDEKİ 3 ÖNEMLİ GELİŞME

VERİMLİ DİJİTAL BÜYÜME

Yeni iş modelleri, erişimi artır-
malı ve verimlilik sağlamalı.
Dijitalleşme ve bunun getir-
diği verimliliği en baş sıraya
koyarım. Dijitalleşme, e-tica-
ret gelişimi, yapay zeka, robo-
tik mühendislik bileşenlerin-
den oluşan yeni teknolojilerle
verimlilik sağlıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SAĞLIKLI GIDA

Dünya nüfusu çok hızlı büyü-
yor. Klasik üretim yöntemle-
riyle ihtiyaçların karşılanması
mümkün değil. Bu trendi des-
tekleyici bir yapı oluşturuyo-
ruz. Çiftçileri üretmeye motive
etmek için ne gerekiyorsa ya-
pıyoruz.

ALTYAPI VE LOJİSTİK

Bir tarafınız dijitalleşmeye, ve-
rimli çalışmaya odaklana-
cak, bir tarafınız sağlıklı ürün
arzına odaklanacak. Her ikisi
de güçlü bir altyapı gerekti-
riyor. Farklı satış kanallarıyla
büyümeye, bilgi teknolojileri
ve akıllı çözümlere yatırımla-
rımıza hız kesmeden devam
ediyoruz. 2022 yılında da top-
lam 1.65 milyar TL yatırım yap-
mış olacağız.



getirmesidir.

Son 3-4 senede çoklu kanalı entegre ederek müşterilerin erişimini artırdık. "Vatandaş neredeyse oradayız" yaklaşımı ile denizde, evde, ofiste her yerde faaliyetimizi sürdürdük. Bunu çok değerli buluyorum. Çünkü, Migros, fiziksel ve online çoklu kanal yönetiminde dünya çapındaki liderlerden biri. Online ciromuz, tütün ve alkol hariç yüzde 16'lara gelmiş durumda. Bir yandan mağaza formatlarını çeşitlendiriyor, diğer yandan da mağazaları e-ticarete entegre ederek büyütürüz.

Geçen seneyi 36,3 milyar TL ciro ile kapattık. Bu yılın ikinci çeyreğinde artan momentumla, sene sonu ciro büyümemizi yüzde 80-85 yukarı yönlü revize ettik. Mobilden yapılan satışlar, online'daki satışların yaklaşık yüzde 80'ine ulaştı. Online satışın payı son 3 senede 10 kat civarında arttı.

DATA

Migros'un büyüme göstergeleri

E-TİCARET



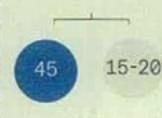
Mobilden yapılan satışlar, online'daki satışların yüzde 80'ine ulaştı. Online satışın payı son 3 senede 10 kat arttı.

BÜYÜME



2021 yılında ciro 36,3 milyar liraya ulaştı. Yılın 2'nci çeyreğinde artan momentumla, yıl sonu ciro büyümesi yüzde 80-85 yukarı yönlü revize edildi.

HIZLI DAĞITIM



Sanal Market 81 ilde, 30 bin ürünü 45 dakikada, Migros Hemen'de 81 ilde 2 bin 500 ürünü 15-20 dakikada teslim ediyor.

MAĞAZA



Her yıl 250 civarı mağaza açılıyor. 2022'de bu sayıyı 350'ye çıkardık. Toplam mağaza sayısı ağustos sonu itibarıyla 2 bin 729'a ulaştı.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN PLANLARIMIZ

2030 HEDEFİ

Bundan 12 sene önce sürdürülebilirlik çalışmamızı, iş yapış şekillerimizin odağına aldık. Bu öncü adım bize avantaj sağladı. Şimdi 2030'a somut hedeflerle ilerliyoruz.

YÜZDE 42 AZ KARBON

İyi Gelecek Planımız doğrultusunda, 3 önemli konuda 2030'a endeksli zorlayıcı hedefler koyduk. Fiziki büyümemize rağmen, elektrik ve soğutucu gaz kaynaklı, toplam karbon salımımızı yüzde 42 azaltacağız.

GIDA İSRAFI YÜZDE 50 DÜŞECEK

Şirket bir taraftan büyüyor ve karbon salımı artıyor. Ancak, uygulayacağımız stratejiyle, büyümemize rağmen bunu geriye çekeceğiz. Örneğin, satış metre-karesi başına su kullanımını yüzde 10, gıda imha oranını yüzde 50 azaltacağız. Bunu da ürünün tarladan toplanışından satışına kadar geçen süreyi kapsayan bir modelle yapacağız.

MAĞAZALAŞMA DURMAYACAK

Önümüzde fiziksel ve dijital olarak gidilecek daha çok mesafe var. Her sene 250 civarı mağaza açıyoruz. Bu yıl için 250 mağaza planımız vardı, bu sayıyı 350'ye çıkardık.

Organik büyümeye ilave Karadeniz Bölgesi'nde bir perakendeciden 25 mağazanın devrini yaptık. Toplam mağaza sayımız bugün itibarıyla 2 bin 729'a ulaştı. Hane penetrasyon oranı son 3 ayda (Hazar-Ağustos) yüzde 67 olarak gerçekleşti.

Yerel büyümeleri de önemsiyoruz. Bu yerlere sadece mağazacılıkla değil, sanal ticaret ile de gidiyoruz. Sanal Market ve Hemen hızlı teslimat modelini 81 ile yaydık.

Migros, organik olarak yeni mağaza açmaya devam ediyor. Bir yandan da mağazaların sanal market hizmeti verenlerini artırıyoruz. Bizim dinamik iş modelimizde mağazalarımız hem fiziksel hem online satış yapabiliyor. Şu anda 1000'e yakın mağazamız sanal hizmet verir duruma geldi. Bu bir verimlilik modeli.

Bazı noktalarda o kadar yoğun bir sanal market işi olur ki, o noktayı sadece online hizmete ayırırız. Bir yandan da çok büyük mağazaların depo kısımlarını dağıtım noktası haline getiriyoruz. "Dark store" uygulaması, bizde "mini dark store" formatında geliyor. Örneğin İstanbul Ataşehir'de bir mağazamız tamamen sanal market için çalışıyor. Bunlar dinamik iş modelinin çok doğal parçaları ve bize büyük bir verimlilik sağlıyor.

250 İHTİYAÇ ÜRÜNÜ

Yalnızca TL ciromuz değil, tonajımız da büyüyor. Özellikle temel ürünlerde cazip fiyatlarla tonaj artışları yakalıyoruz. Vatandaşın enflasyon karşısındaki satın alma gücü önemli. Migros'un süreklilik



arz eden bir indirim yapısı var. 'Sürekli uygun fiyat politikası' dediğimiz, bir eve en çok giren 250 ihtiyaç birimine odaklandığımız Migros marka stratejisi uyguluyoruz. Bu Migros marka ürünler en uygun fiyatla satılıyor. Ayrıca her 15 günde bir Migros'ta yaklaşık 1000'e yakın markalı ürün piyasadaki en uygun fiyatla promosyona girer. Bunun yanında "Birlikten Bereketle Kazanan Türkiye" gibi güncel taze ve temel 150'yi aşkın üründe en rekabetçi fiyatlar sunduğumuz kampanyalarımız var. Böylece bizim büyümümüzde ve tonaj artışımızda bu rekabetçi fiyat stratejisi önemli etken.

MİGET kırmızı et tesisimizin 62 bin ton üretim kapasitesi var. Ayrıca seçili mağazalarımızda et pişirme hizmeti veriyoruz. Yıllık 31 bin ton iyi tavuk satışıımız var. Şimdi "Vira Bismillah" dedik. Yıl sonuna kadar 3 bin ton balık alımı hedefimiz var. Ekim sonuna kadar balık reyonu olan tüm mağazalarda kendi aldığımız balıkları satıyor olacağız. Böylece balık çeşidimiz 5 kat artacak. Yerel üreticilere alım garantisi ve sürdürülebilir balıkçılığa destek veriyoruz.

YENİ ŞİRKETLER DOĞUYOR

Migros, tarihsel olarak hep yaratıcı bir perakendecidir. Türkiye'deki bütün "ilk"lerin yüzde 90'ını pazara Migros getirmiştir. İnovasyon kültürü Migros'un fark alanı. Bu bizim için artık çok net bir iş modeli.

Sanal market benimsenmiş bir yapı. Pandemiyle birlikte orayı şirketleştirdik. Migros Sanal Market, Migros Hemen, Migros Ekstra, Migros Yemek, Tazedirekt ve Macroonline platformları "Migros One" çatısı altında birleşti. Migros Sanal Market 81 ilde, 30 bin ürünü 45 dakikada, Migros Hemen'de 81 ilde 2 bin 500 ürünü 15-20 dakika içinde teslim ediyor.

E-ticaret artık aynı zamanda bir teslimat modeli. Buraya odaklanmak bizim için çok önemli. Teslimat modellerini daha verimli hale getirebilmek için "Paket Taksi" oluşumuna yatırım yaptık. Önce küçük yatırımcı olduk, sonra çok hızlı büyüyünce daha büyük yatırımcı haline geldik. Şu anda yüzde 75 hissedarız. Bir taraf e-ticarete büyürken, bir taraf teslimat tarafını sağlayabilmek için büyüyor.

ÖDEME VE YEMEĞE GİRDİK

Evdaki tüketim sektörü için herkesin hedeflediği bir cüzdan payı var. Marketten alırken de yemek yerken de o cüzdan payını kullanıyorsunuz. Biz de bu stratejiyle birlikte "Migros Yemek" işini de e-ticarete önemli hale getiriyoruz. Eğer verimli bir teslimat modeliniz varsa, market siparişi ile yemek siparişini iyi bir modele dönüştürebilirsiniz. Bunu hem kendi ürettiğimiz yemekler hem de yüzlerce restoran için sunuyoruz.

Bununla birlikte ödeme sistemlerini önemsiyorum. Çünkü, tüketicinin hayatını kolaylaştırıyor. "Money Pay", bu anlamda perakende alanında bir ilk oldu. Yakın zamanda hizmet lisansını da aldık. Money Pay ile kolay, temassız, QR kod ile ödeme imkanı sunuyoruz. 7/24 para transferi yapılabilir ve finansal iş ortaklarımızla "şimdi al sonra



Tarım ve tedarik

- Bizim ciromuzun yüzde 77'si tarımsal ürün. Bu konuda iki faktör çok kritik: Yeteri kadar gıda arzınız olacak ve o gıda arzi sağlıklı olacak. Bir taraftan yeteri kadar gıdaya erişim gerekiyor bir taraftan da sağlıklı beslenmenin güvence altına alınması lazım.

- Migros'un kuruluşundan beri meyve, sebze, et, süt, yoğurt gibi gıda maddeleri ana odağımızda yer alıyor. Türkiye'nin açık ara en çok meyve sebze satan şirketi. Bu yıl 350 bin tonluk satışımız var.

- Tarım politikasının desteklenmesi lazım. Bunun için ciddi yapılanmalara ihtiyaç var. Kooperatifleşme başta geliyor. Bunlara çok destek veriyoruz. Kooperatifleşme bizim gibi hacme ulaşmış bir şirkette dahi yüzde 10 civarında. Kadın kooperatiflerini öne çekmeye çalışıyoruz. Böylece belli coğrafyada üretilen ürünlerin, yine yakın coğrafyada tüketilmesini destekliyoruz. Böylece Türkiye çapında üretimi havzaları oluşurken, diğer yandan da karbon emisyonu iyileşecek.



Hızlı dağıtımın payı sanal marketin yüzde 50'si

Biz şu anda 45 dakikada 35 bin tane ürünün eve teslimatını yapıyoruz. Aynı zamanda 15-20 dakikada sınırlı bir ürün grubunun teslimatını da "hızlı" dağıtım kapsamında gerçekleştiriyoruz.

Hızlı teslimatta ortalama hızımız 20 dakika düzeyinde. Bu yolculuk, hızlı teslimat yapalım diye başlamadı. İlk önce işe "ertesi gün" teslimat diye girdik. Sonra "aynı gün" haline getirdik.

Pandemi sürecinde süratle gelişen iş modeli buraya odaklandı. Ürün gamımızı yukarıdan aşağıya taramadığımızda, 10 dakikada ihtiyaç duyulan ürün sayısı aslında çok sınırlıdır. Bizim baktığımız verimlilik ve sürdürülebilirliktir.

Hızlı dağıtımın payı giderek artıyor. Sanal marketin sipariş bazında yarısına kadar ulaştık. Ciroda daha farklı olduğunu söyleyebiliriz.



öde"yi mümkün kılıyoruz.

"Mimeda", ilk perakende medya firması. Artık data, iletişim kanalları ve reklam teknolojisi bir arada. Perakende medyasını, diğer medya türlerinden ayıran en büyük özellik, medya kanallarının çoğunun perakende satın alma datasıyla entegre edilmesi. Mağazalardaki reklam alanlarından, MigrosTV'ye, sosyal medya kanallarından E-spor kanallarına kadar Migros'un yönettiği yaklaşık 16 farklı pazarlama ve iletişim kanalı var. Standart bir medya dönüşünün 4 katı reklam dönüşü oluyor.