

Gelenekselin Dijitale Göçü

► MEHMET KALAY : BORUSAN LOJİSTİK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRÜ

Borusan Lojistik, 1973 yılında kurulan, geleneksel iş modeline dayalı bir şirketti. Bünyesinden çıkan eTA Lojistik ise dijital iş için kurulmuştu. Birkaç yıl içinde beklenen ölçeği yakalayamadı. Şirket yönetimi, klasik deyimle "bozucu" bir karar aldı, ana şirketi, bütün risklerine rağmen dijitale taşıdı. Ancak, model çalıştı ve sıra dışı dönüşümün verileri de bu başarıyı destekliyor.

YAZI MEHMET DEMİR



Borusan Holding, dijitalleşmenin sektörlerle bozucu etki yapmaya başladığı bir dönemde, 2012 yılında, geleneksel iş modeli üzerinde çalışan Borusan Lojistik'in yanına eTA adlı bir şirket kurdu. Amaç, geleceğin işini yaratmaktı. Lojistik dijitale tanışıyor ve geleceği görüp bu alanda konumlanmak gerektiği düşünülmüştü.

Yeni iş modeli, yük taşıyan ile yük sahibini bir araya getirmektir. 2014-2016 döneminde kuruluşunu tamamlayan şirket, beklenen hedeflere ulaşamadı. 2019 yılı başına kadar yoluna startup ölçeğinde devam etti. Planlandığı gibi yeterli sayıda yük sahibi ve kamyoncu bir araya getirememişti. Oysa, bu tip platformların hedefine ulaşması için büyük bir katılıma ihtiyaç vardı. İhalelere, müşterilerin beklentilerini karşılayacak ölçüde katılım sağlanamıyordu.

Bu noktada Borusan Lojistik Hizmetleri Genel Müdürü Mehmet Kalay'ın önerisi gündeme geldi. "Bu tip dijital platformlarda kırılma noktasını belli bir ölçüğe ulaşma oluşturuyor" diyen Kalay, eTA ile geleneksel şirket Borusan Lojistik'i tek çatı altına toplama önerisinde bulundu. Borusan Lojistik, sektörün en büyüklerinden biriydi ve onlarca kamyoncu ile yük sahibini bünyesinde barındırıyordu. Bir anlamda birleşme, beklenen "ölçeği" yaratma olanağı da verecekti.

Şirketi zor bir karar bekliyordu. Çünkü, büyük bir ciro hacmi ve kârı olan Borusan Lojistik, yeni iş modeliyle çöküş yaşayabilirdi. Ancak, dijitalleşme ve değişimin zorunlu olduğunu gören şirket yönetimi, Borusan Lojistik'in müşteri ve kamyoncularını da dijital taşıma kararı aldı.

Üstelik korkulan da olmadı ve müşteri ile ihale sayısı artış gösterdi. 2019 yılı sonu itibarıyla dijitalde yönetilen sefer sayısı 100-150'den 2 bin 500'lere yükseldi. Kamyoncu sayısı ise 20 bini düzenli çalışan olmak üzere 156 bine çıktı. Bu rakamlar, eTA'yı, günlük sefer sayısı açısından Avrupa'nın 3'üncü en büyük platformu yaptı. Bu büyüme, daha fazla kamyoncu ve ihaleyi de beraberinde getirdi.

Borusan Lojistik Hizmetleri Genel Müdürü Mehmet Kalay, bu önemli dönüşümü ve sonuçlarını bizimle paylaştı.

TAM DİJİTALE GEÇİŞ KARARI

Önce önemli bir saptamayı paylaşmak istiyorum. Lojistik sektöründeki büyüme yıllar içinde giderek yavaşlayan bir eğilim içinde... Bu yavaşlama doğal olarak kâr marjlarını da olumsuz etkiliyor. Sektörün her kategorisinde etkili olmakla birlikte, özellikle "komple sevkiyat" dediğimiz, bir yerden bir yere tüm kamyon yükü ile nakliye yapılan iş modelinde daha fazla görülüyor. Büyüme küçülüyor ve marjlar daralıyor.

Türkiyede sektör 50 milyar dolar büyüklüğünde. Bunun 20 milyar doları ise eTA'nın faaliyet gösterdiği "komple sevkiyat" alanına ait.

Bu tablo karşısında değişim kararı verirken 3 gerekçemiz vardı. Birincisi, bu iş büyümüyordu ve artık eskisi kadar kârlı değildi.

İkincisi, iş her zaman müşteriyle başlar ve onlar da mutsuzdu. Çünkü, müşteri, anlaşmalarını sene başında pazarlıkla yapar ve her seferinde fiyatı düşürmek için uğraşır. Yıl içinde zamanında tedarik oranları bu sektörde yüzde 60'lardadır. Yani her söz verilen 10 kamyonundan 6-7 tanesine ulaşılabilir. Bu da 4 kamyonluk satışın yapılamadığı anlamına gelir. Bunun olması gereken oran yüzde 90-95'lerde. Ayrıca, firmalar, satışlarının en önemli kısmını son bir haftada yapar. O zaman da kamyon bulamazlar ve dolayısıyla satışları düşer.

Üçüncüsü, kamyoncu da mutsuzdu. Çünkü, iş bulamaz ya da yaptığı seferden yüksüz olarak geri döner. Bugün Türkiye'de boş sefer sayısı yüzde 18'lerde seyrediyor.

Yani eski modelde biz, müşteri ve kamyoncu mutsuzdu. Dijital platformla bu mutsuzluğu çözmek gerektiğine karar verdik.

GELENEKSELDEN VAZGEÇME RİSKİ

Aslında ortada bir risk varsa, hepimizi kapsıyordu. Örneğin, kamyoncuların da dijital dünyaya ayak uyduramayacakları düşünülür. Oysa, tam öyle değil. Araştırmamız, akıllı telefon kullanım oranının yüzde 90'larda olduğunu gösterdi. İnternet kullanma oranı ise yüzde 95 idi. Biz başlangıçta akıllı telefon ve internet versek mi diye düşündük. Sonradan gördük ki, kamyoncular çoktan internete geçmişler. Diğer yandan müşteri tarafı zaten dijitalin önemini anlamıştı. Onların dijitalle ayak uyduramama riski yoktu. Bir önemli risk ise müşterilerin düşünceleriydi. Bu durumda da "early adopter"ları (Erken kullanıcıları) bulmanız mümkün.

Şirket olarak tüm iş modelimizi sorguluyorduk. Eğer ben bir anda broker'ları üzer ve bu network'ü bozarsam, bütün sistem çökebilirdi. Diğer tarafta müşteriye işin içine koyduğunuzda, bu platform bir gün çalışmazsa bütün iş modelim çökebilirdi.

Böyle baktığımızda en riskli günümüz, sistemi müşterilerimize ve 156 bin kamyoncuya açtığımız, network'ümüzü değiştirdiğimiz gün idi. 2019 yılının

**BİRLEŞME
NASIL ETKİ
YAPTI?****73****MİLYON DOLAR
2019 YILINDA
GERÇEKLEŞEN CİRO****125****MİLYON DOLAR
YENİ ŞİRKETİN 2020
SONU HEDEFİ****156**^{BİN}**SİSTEM ÜZERİNDE
KAYITLI TIR VE
KAMYON SÜRÜCÜSÜ****279**^{BİN}**2019 YILINDAKİ
SEFER SAYISI**

AVRUPA'DA 1-2 ŞİRKET ALABİLİRİZ

-Türkiye'deki 50 milyar dolarlık lojistik sektörünün 15-20 milyar doları yurt dışı transferlerden oluşuyor. Araştırmalar sonucunda bazı coğrafyaları belirledik. Almanya, Fransa gibi ülkelerde çok güçlü olduğumuz yerler var. Buralarda 1-2 şirketi satın alabileceğimizi görüyoruz.

- Herhangi bir ülkede onların ulaştığı sahaya ulaşabiliriz. Örneğin, Avrupa'nın ikinci en büyüğü Uber Freight. Bizim günlük taşıma sayımız Uber'e yaklaşmış oranda. Yakında onları geçeceğiz. Avrupa'daki rakiplerden daha iyi olacak durumdayız. Neden Avrupa'daki 1-2 şirketi alıp daha hızlı hareket etmeyelim?

başlıydı ve platformun IT mimarisinin çalışması ve ölçeklendirilebiliyor olması gerekiyordu. Çalıştı da. Müşterilerden birkaçı kamyon bulamazsa ve memnun kalmazdı, sistem o gün çökebilirdi. 6 ay gibi çok kısa bir süre içerisinde, günlük olarak, 100'lü rakamlardan 2 binli rakamlara ulaştık. Kendini 20 kat büyüten bir işe dönebildik.

GEÇİŞ ÇOK KOLAY OLDU MU?

"Early adopters" ile geçen süremiz yaklaşık 3 yıl. Yönetim Kurulu'na, 4 yıl boyunca yaptığımız hatalardan bahsettim. Örneğin, sistemin pazaryeri mantığıyla yüzde 100 çalışmadığını gördük. Türk insanı biriyle konuşup pazarlık yapmak istiyor. Bu yüzden broker ağını yapay zekanın desteklediği bir program haline getirdik. Kişi, önce pazarlık etmek isterse, eTA platformunda arayabileceği bir ara yüz kullanıyor. Karşısına bir broker çıkıyor ama onunla ekranda nereye kadar pazarlık yapabileceğini görüyor. Çünkü, bütün Türkiye'nin yol haritası önünde. Bizim bütün işlemlerimiz belgeli. Bir kamyoncunun bizden sefer alabilmesi için 20'ye yakın belgeyi sisteme yüklemesi gerekiyor. Borusan sisteminde tekrar rızasını almanız gerekiyor.

Sistemdeki 156 bin kamyoncuyla yakından tanıdığımız için belgelerin sisteme alınmasında çok hızlı yol alabildik. Kamyoncu, platform üzerinde çok basit bir arayüz ve parmaklarının rahat çalışacağı büyüklükler istiyor. Bunun için 3 yıl boyunca çalıştık. Etnografik testler, kamyoncularla görüşmeler gerçekleştirdik.

ESKİ VE YENİ MODELİN FARKLARI

Bizim yaptığımız işi 3'e bölmek lazım. Birincisi çok geleneksel: Ben kamyoncu buluyorum. Onu müşteriye veriyorum. Aradaki fiyat farkı da benim kazancım oluyor. İkincisinde ise ben müşteri olarak ihaleye çıkıyorum. İhalede x firmanın işlerini kazanıyorum. Geleneksel yöntem işlettim. Şimdi ben bunu çok daha hızlı yapabiliyorum. Çok daha geniş spektrumdaki bir kamyoncudan bu işi yapabiliyorum. Eskiden bir gün içinde 5-10 bin kamyoncuyla ulaşabiliyorken, şimdi bir gün içinde 156 bin kamyoncuyla ihale açarak bunu yapabiliyorum.

Üçüncüsü bütün bunları dijital ortamda yaptığım için çok daha hızlı olabiliyorum. Ayrıca, bütün kamyoncuları dijital ortamda takip ediyorum ve nerede olduklarını biliyorum. Kamyoncu olmayan yerde benim kendi filomu yönlendirerek oradaki pazar dengesinin oluşmasına aracılık edebiliyorum.

Diyeğim ki ben X firması ile ihaleyi kaybettim. Yıllık ihaleyi rakibime verdi. X firmaya, "Siz de biliyorsunuz ki ihaleyi kazanan şirket yüzde 60 performansla çalışacak. Özellikle de yaz aylarında her 10 kamyoncu 6'sını bulabilecek yaz aylarında" diyorum. Bu durumda onlara, "Gel size de eTA kuralım, kamyonu bu platformdan kolaylıkla bulun" önerisini iletiyorum. Dolayısıyla yıllık ihaleyi kaybetsem bile bu şekilde büyük müşteriye gidebilmeye başladım. Kaybettiğim ihalelerdeki yüzde 60 müşteri memnuniyetini sağlayabilecek yere de ulaşabiliyorum.

YENİ MODELİN PARASAL DÖNÜŞÜMÜ

Eskiden Borusan Lojistik gibi iyi hizmet sağlayan şirketlerin fiyatları, büyük müşterilere yüksek kalıyordu. Şimdi ise bizden, kaliteli hizmeti daha iyi fiyatlarla alabiliyorlar. Artık burada bir müşterim, yükü olan insan ve kamyoncu var.

Ancak, kamyoncunun yakıt, kasko, kredi, akaryakıt gibi ihtiyaçları da var. Bunların hepsini platform üzerinden satabilmeye başladık. Borusan Lojistik, şu anda 40 milyon litreyle Türkiye'nin en büyük akaryakıt alıcısı. Çok yakın zamanda da lastik ve yağ satmaya başlayacağız. Böyle bir ekosistem kuracağız.

eTA, 2018'in başında 10 milyon dolarlık bir iş hacmi yaratıyordu. 2019'un sonunda 73 milyon dolarlık bir iş oldu. 2020 yılı sonunda 100 milyon dolarlık bir iş olacak. Bu kadar güzel büyüyen bir iş var. Bu büyümeyle de devam etmeyi hedefliyoruz.

Yeni dönemde "Ek ürünler" (Product extension) dediğimiz işi yapmayı, yani eTA platformuna diğer ürünleri getirmeyi hedefliyoruz. Bizim müşteri memnuniyetimiz NPS skoruyla ölçülüyor. NPS skorumuz da çok güzel ilerleyerek geçen yılın 2 katına çıktı. 📈

YENİ İŞ MODELİ NASIL İŞLİYOR?

1 Müşteri yıllık ihalesini açıyor ve "Her gün 200 kamyoncu ihtiyacım var" diyor. Bu 200 kamyoncu için bir fiyat belirliyor.

2 Sıra Borusan Lojistik'in bu kamyoncuları bulmasına geliyor ve sistem üzerinden ihale açılıyor.

3 Diyeğim ki firmayla 1000 TL'ye anlaşmıştık. Kamyoncuyla, dijital veya telefon üzerinden, bunu 800 liraya yapıp yapmayacağını soruyoruz.

4 Günün sonunda Borusan ile kamyoncu 850 liraya el sıkışırsa, aradaki 150 lira Borusan Lojistik'in kârı olarak kalıyor.

5 Kamyoncu da 850 liraya yük taşımış oluyor. Bizim oradaki rolümüz toplu ihaleyi alıp, onu günlük ihalelerle hayata geçirmek ve aradaki farktan da para kazanmak.

6 Bazı farklı modeller de var. Kamyonculara eTA kartlar veriyoruz. Örneğin, 850 liranın bir kısmını yakıt olarak önerebiliyorum. Bunun üzerinden yakıt yükleyebiliyoruz. Böylece yakıt üzerinden de gelir sağlamış oluyoruz.