

# “SİZ İŞİNİZİ YIKIMA UĞRATMAZSANIZ BAŞKASI YAPACAK”

*Her ne kadar konvansiyonel gibi görünse de teknolojik yıkımın da belirli alanlarda kendini yavaş yavaş hissettirdiği lojistik sektörü, varlık yoğun ve dağınık yapısıyla çeşitli meydan okumaların yanında fırsatlar da barındırıyor. Borusan Lojistik Genel Müdürü Mehmet Kalay lojistik sektöründe öne çıkan trendleri, şirketin “lojistik şirketi” tanımının ötesine geçmesini sağlayan eTA platformunu ve şirketin gelecek planlarını HBR Türkiye’ye anlattı.*

**Röportaj:** Serdar Turan, Beste Göksel, Ceren Berfin Beyazdağ





**on dönemde lojistik sektöründe gözlenen değişim ve dönüşümü nasıl yorumluyorsunuz? Borusan Lojistik kendini bu tablo içerisinde nasıl konumlandırıyor?** 80 trilyonluk dünya ekonomisi içinde lojistik sektörü yaklaşık 4 trilyon dolarlık bir hacme sahip. 800 milyar dolarlık Türkiye ekonomisi içindeyse yaklaşık 53 milyar dolar değerinde, büyük ve güçlü bir endüstri olarak konumlanıyor. Son 10 yıl içinde büyüme oranları gayri safi yurt içi hasılanın (GSYİH) yaklaşık iki katıyken son

yıllarda gayri safi yurt içi hasıla ile aynı oranda büyüme görülüyor. Yani hatırı sayılır bir süre boyunca Türkiye büyümesinin üzerinde büyüyen ve hacmi olan bir sektörden söz ediyoruz. Öte yandan lojistik sektörü hem Türkiye’de hem dünyada muazzam dağınık bir yapıda: Türkiye’de ilk 10 oyuncu, toplam pazar payının yaklaşık yüzde 20’sini alıyor. Kalan yüzde 80’i binlerce oyuncu paylaşıyor. Bu durum ister istemez çok büyük bir rekabet ortamı yaratıyor. Böyle bir rekabet ortamında müşteri tarafının metalaştırılmış bir yapıda olduğunu söyleyebiliriz. Maliyetlerde iyileştirilmeye gidilecek olduğunda düşünülen ilk yerlerden biri lojistik. Dağınık yapısından dolayı güçlü fiyat rekabeti yapılabiliyor. Tüm bunlar bir araya geldiğinde lojistik sektörünü epey zorluyor ve sektörün oyuncuları bu duruma üç trendle tepki veriyor: Konsolidasyon, dikey entegrasyon ve dijitalleşme. Oyuncular, dağınık bir yapıdaki sektörde bir araya gelerek konsolide bir yapı oluşturuyor. İlk olarak deniz taşımacılığında ortaya çıkan konsolidasyon trendinde ya ortaklıklar kuruluyor ya da büyük oyuncular diğerlerini satın alıyor. Daha sonra Üçüncü Parti Lojistik (3PL) uygulamalarında da benzer eğilimleri görmeye başladık. Örneğin kara taşımacılığı yapanlar kendi arasında konsolide olmaya başladı. Türkiye’de henüz bu konsolidasyonu çok net göremiyoruz ancak son bir yılda finansal olarak güçlü bir yapıya sahip olmayan şirketler zaman içinde oyundan çekilmeye başladı. Belirli satın almalar olsa da yurt dışında gözlemediğimiz büyük, ses getiren satın almalar söz etmek pek mümkün değil.

Gözlemediğim ikinci trendse konsolidasyonu bir adım ileriye götüren dikey entegrasyon. Buna örnek olarak yakın zamanda CMA CGM’in CEVA Logistics’i satın almasını ya da DP World’ün Unifeeder’ı satın almasını verebiliriz. Dikey entegrasyon bağlamında müşteriyle teması artırmak, katma değerli hizmetler sunarak marjları kontrol altına almak gibi amaçlar söz konusu olabilir. Maersk’in Damco’yu bünyesinden ayırıp daha sonra yeniden bünyesine katması ve bu sayede Damco’nun içindeki 3 PL’i kendi içine entegre etmesi dikey entegrasyona verilebilecek güzel örneklerden olabilir.

Üçüncü trendse dijitalleşme: Artık aynı şeyleri yaparak farklı sonuçlar elde edemeyeceğimiz açıkça görünür





*“Yüzlerce yıldır devam eden iş modelini birkaç yıl önce kurulmuş bir yazılım şirketi yıkıma uğratabiliyor.”*

hale geldi. Herkes dijitalleşmeden farklı bir şeyler yapıp yapamayacağını sorguluyor ve bunun sonucunda öncü lojistik şirketleri müşteri deneyimi içinde farklı şekillerde dijitalleşmeye gidiyorlar: Bunlardan biri, temel süreçlerini dijitalleştirerek daha iyi konumlanabilmek. Maersk buna güzel bir örnek teşkil ediyor. 2013’ten beri sürdürdükleri bu deneyimde çok başarılı bir şekilde önce kurum içi süreçlerini iyileştirdiler, daha sonra yeni bir iş modeli geliştirmek üzere Maersk Spot’u piyasaya sürdüler. Borusan eTA da buna çok iyi örneklerden biri. Bazı şeylerin iyi gitmediğini ve artık bunları farklı şekillerde yapmamız gerektiğini gördüğümüzde Türkiye’de iyi yaptığımız iş olan kara taşımacılığını dönüştürebilir miyiz diye sorgulamaya başladık. Karşımıza inovatörün ikilemi çıktı: Kendi işimi yıkıma uğratmalı mıyım? Bu ikilem sonrasında kendi işinizi yıkıma uğratmazsanız başkasının bunu yapacağını fark ediyorsunuz ve sonra yolculuğa başlıyorsunuz. Nitekim günümüzde özellikle son kilometre lojistiğinde yeni modeller görmeye başlıyoruz. Maersk Spot’u geliştirse de aynı zamanda bağımsız platformlar ortaya çıkmaya başlıyor. Lojistiği bilmeyen, sektörden gelmeyen ve dolayısıyla bir yükü olmayan şirketler kâr marjından pay almaya başlıyor. Kısacası, bir tehdit geliyor. Örneğin, yüzlerce yıldır devam eden iş modelini birkaç yıl önce kurulmuş bir yazılım şirketi yıkıma uğratabiliyor. Tabii Maersk gibi bir dev, Maersk Spot ile buna karşı bir pozisyon almıyordu. Dolayısıyla bir inovatör olmak zorunda.

### **Türkiye’deki lojistik sektöründe durum nasıl?**

Türkiye’deki lojistik sektörü Avrupa ve Amerika’ya kıyasla çok daha dağınık bir yapıya sahip. Sektöre girmek hiç zor değil, dolayısıyla kredi çekerek ya da birikimlerle birkaç kamyon satın alarak bile girilebilecek bir sektör diyebiliriz. Müşteri tarafında da çok büyük bir farklılaşma olmadığı ve müşteri buna açık olduğu için ne müşteri ne de tedarikçi tarafında bir korumanızın olmadığı bir endüstri düşünün. Böyle bir ortamda bugüne kadar iki tür oyuncu ortaya çıkmış. Birinci tür oyuncular, bu işe belki de bir jenerasyon önce birkaç kamyonla başlamış, ikinci jenerasyonla Türkiye’nin büyüme yıllarında büyük işler almış, iyi hizmet vermiş ve böylece büyüyüp epey yol katetmiş patron şirketleri.

Bu şirketler müşterilerini memnun etti ve varlıklarını iyi yönetti: Kamyon aldı, depo aldı, sermayesini iyi kullanarak yatırımlar yaptı ve iyi bir filo kurarak, iyi bir varlık seviyesiyle varlık yoğun bir şekilde yıllarca bu işi götürdü. İkinci tür şirketlerse Borusan Lojistik gibi “parayı varlığa değil insana ve yazılıma yatırma” düşüncesiyle yola çıkanlar. “Bu işi yaparken müşterimiz için doğru olanı yapacağız, bunu yaparken tedarikçimizi iyi yöneteceğiz, bu sayede varlık yoğun bir iş modelinden kaçınacağız” diyerek bu yola çıktık. Bunun şöyle bir avantajı oluyor: Bir tarafta yatırım getirisi yüzde 5-6 civarındayken diğer tarafta yüzde 20’ye kadar çıkabiliyor. Bu büyük bir avantaj yaratıyor zira hayatımıza son 10 yılda çok aktif bir şekilde giren özel sermaye şirketlerinin beklentisi yüzde 20’nin üzerinde bir yatırım getirisidir. Yüzde 20’nin üzerinde bir yatırım getirisi olan bir işletme yarattığımızda güzel sonuçlar elde edebiliyorsunuz. Patron şirketleri ve varlık yoğun olmayan şirketlerin bu şekilde yapılandığı bir ortamda varlık yoğun olmayan şirketler zamanla büyüdü. Son üç yılda finansal maliyetlerin artması ve talebin azalmasıyla ekonominin de daraldığı bir dönemde varlık yoğun şirketler ellerinde boş kamyonlarla kaldılar ki bu kârlılığın düşmesinin önemli sebeplerinden biri olarak gösterilebilir. Rekabetin arttığı, varlık yoğun olmayan şirketlerin avantajlı hale geldiği bu yapıda eTA ile yıkıma doğru bir adım atılmış olduk.

### **eTA’nın hikayesini biraz daha detaylı anlatabilir misiniz?**

eTA, müşterilerin ve lojistik sektörünün yaşadığı sorunlardan yola çıktı. En önemli sorunsu maliyetin ötesindeydi. Lojistik sektöründe kamyon bulabilme oranı yüzde 60 ve 90 arasında değişkenlik gösterir. Dolayısıyla herhangi bir müşterimiz kamyon istediği zaman (genellikle en yoğun zaman, karpuz mevsimi olarak geçen yaz aylarıdır) yüzde 60 olasılıkla kamyon bulabilir. Bu durumda müşteri için gönderemediği her kamyon, gelir ve kâr anlamında büyük kayba mal olur. Kamyon talebinin bu şekilde artmasıyla müsait kamyon bulunamaması çözülmesi gereken önemli bir sorundu. İkinci sorunsu tedarikçinin yük bulamamasıydı. Bu hem yoğun hem de yoğun olmayan zamanlarda yaşanan bir sorun: Tedarikçi

dönüş yükü bulabileceği bir yere gitmek istiyor ancak bunu ona gösterecek bir şey olmadığı için belki de alması gereken yükü almıyor. Maliyet baskısı ve rekabet de denkleme eklendiğinde dünyada gözlemediğimiz gibi, Türkiye’de de son birkaç yıldır bu dengesizlikten dolayı kamyoncu sayısı azalıyor. Bu noktada devreye eTA giriyor ve herkesin, yükleri ve kamyoncuları görebileceği bir pazar yeri yaratıyor. Türkiye’de kayıtlı aktif 220 bin kamyonun 135 bini eTA platformuna kayıtlı. Sistem aynı zamanda yasal: Herkesin ruhsatı kayıtlı, sigortası yapılmış ve belgeleri kontrol edilerek sisteme kabul edilmiş. Yapılan tüm işlemlerin faturası kesiliyor, irsaliyesi var ve mazot kullanımı yasal.

Bu işin paydaşları arasında müşteri, kamyoncu ve devlet yapısı da olduğu için eTA platformu, tüm döngüyü kontrol edilebilir ve izlenebilir kılarak büyük farklılık yaratıyor. Türkiye’de bugün boş sefer oranı yaklaşık yüzde 18. Yaptığımız hesaplarla eTA’nın bunu yüzde 12’ye düşürebildiğini görebiliyoruz. Bu durum, daha az kamyonun kullanılmasıyla karbon emisyonunu azaltarak çevreye de katkı sağlıyor.

Tüm bunlar bir araya geldiğinde insanın aklına ister istemez “Neden bu daha önce yapılmadı?” sorusu geliyor. eTA aslında yaklaşık sekiz yıl önce başladığımız bir yolculuk. 2019 yılında hayata geçirmemizin sebebiyse Borusan müşterisini eTA sisteminin içine almamızdı. “Kendi işimizi yıkıma uğratalım mı?” diye sorguladığımız noktada çeşitli korkularımız ve çekincelerimiz vardı. Örneğin müşterimize iyi hizmet verememekten korktuk: Platform çökerse, müşterilerimizin ürününü yerde bırakırsak ne olacaktı? Yıllardır başarılı bir şekilde yönettiğimiz, çeşitli araçlarla çalışan tedarikçilerin yer aldığı tedarikçi networkümüzde araçlarla olan ilişkimize zarar verme ihtimalinden de korkuyorduk. Bu korkular ileriye doğru adımlar atmaktan çekinmemize yol açıyordu. Ancak mobil kullanımın belirli bir noktaya ulaşması, platformun belirli bir olgunluğa erişmesi ve belirli bir bilgi birikimi edinmemizle 2019’un mayıs ayında, karpuz mevsimi öncesinde tüm müşterilerimizi eTA platformuna dahil ettik. Zamanlama kendi içimizde de çok tartıştığımız bir konuydu ancak bu işi en zor dönemde yapmazsak yeterince hacme ulaşamayacağımızı biliyorduk, dolayısıyla gözümüzü kararttık

ve iyi sonuçlar aldık: Geçtiğimiz ay eTA üzerinden yaklaşık 45 bin sefer yapıldı ve şu an Avrupa’nın en büyük üçüncü platformu oldu. Aylık yaklaşık 3 bin seferden bir anda 45 bine çıktık. Startupların yeteneği çekme, sermayeye erişim ve çeviklik gibi alanlarda yadsınamaz bir avantajı olsa da yerleşik şirketlerin startaplara kıyasla en büyük avantajı da halihazırda sahip olduğu müşteri portföyü olması ve böyle hızlı ölçeklenebilmesi. Bizi ileriye taşıyan da bu portföyü iyi anlayıp doğru zamanda doğru teknolojiye geçişi yapabilmemizdi.

**Platform modellerinin yaşam çevriminde birkaç ortak aşama vardır: Arz ve talebi bir araya getirerek pazar yerini oluşturmak, bunun yanına topluluğun sorunlarına çözüm getirecek katma değerli hizmetler koymak ve doğru geliştirmeler yapmak. Peki eTA platformu ne yönde evrilecek?**

eTA, gücünü müşterilerinden ve topluluğundan alıyor. 135 bin kişilik bir topluluğu ve müşterileri iyi yönetmek, ihtiyaçlarını ve sorunlarını iyi anlayıp katma değerli hizmetler sunmak çok önemli. Örneğin Türkiye’nin en çok mazot alan şirketi Borusan Lojistik, dolayısıyla satın alma gücümüzü oluşturduğumuz toplulukla paylaşabiliyoruz. Bu tür, herkesin kazandığı bir yapıya doğru evrilmek kritik zira kendi kendine büyüyen, angajmanı yüksek bir topluluktan söz ediyoruz. Böyle bir durumda platform sigorta, lastik ve mazot gibi çeşitli ürünlerin de satıldığı bir pazar yeri haline geliyor. 1 Ocak 2020 itibariyle devreye girecek eTA kart ile ödeme sistemlerini de platforma dahil ediyoruz. Yani platformu iyi kurguladığınızda farklı iş modellerinden söz etmek de mümkün oluyor. Teknolojinin güzel yanı da şu: Eskiden global şirket olmak istiyor ve Türkiye’den çıkan global oyuncu sayısını sorguluyorduk. Ancak kendinizi bir teknoloji şirketi olarak konumlandığınızda global anlamda ölçek kazanmak mümkün oluyor. 300 yıldır lojistik sektöründe olan, çok da başarılı birçok oyuncu varken bir lojistik platformu kurup yöneten oyuncuların sayısı için aynı şeyi söylemek pek kolay değil. Dolayısıyla artık rakibiniz 300 yıllık bir lojistik şirketi değil, beş yıllık bir teknoloji şirketi oluyor. Türkiye aynı zamanda bir hub görevi görüyor. Bunu Türkiye gibi bir



*“Bazı şeylerin iyi gitmediğini ve artık bunları farklı şekillerde yapmamız gerektiğini gördüğümüzde Türkiye’de iyi yaptığımız iş olan kara taşımacılığını dönüştürebilir miyiz diye sorgulamaya başladık.”*

verde belirli bir ölçekte başardığınız başka bir ülkedeki rakibinizle birlikte çalışarak fark yaratabilirsiniz: Türkiye’deki bir lojistik şirketini yurt dışında yönetmek zor olabilirken işi teknolojik anlamda yönetmek daha farklı bir rekabet alanı açıyor.

### **eTA’nın teknoloji altyapısını nasıl kurguladınız?**

Yazılımı tamamen kendimiz geliştirdik. Ofisim, Ar-Ge departmanının içinde ve yaklaşık 10 yıldır kod yazıyoruz. Son bir yılda da bunu buluta taşдық zira ölçek kazanmak istiyorsanız buluta geçmek zorundasınız. Bulut sistemi çok daha hızlı ölçeklenebilir, global büyümeye hız sağlıyor ve yeteneği çekiyor. Teknolojik arka planda bizim geliştirdiğimiz, patentli ve yapay zeka temelli algoritmalar var.

### **İşin yetenek tarafını nasıl yönetiyorsunuz?**

Bu iş bir ekosistem işi, bahsettiklerimin hiçbirini biz bir lojistik şirketi olarak tek başımıza yapamayız. Bu yetenek anlamında da önemli. Ben yeni neslin muhteşem olduğunu düşünüyorum. Biz mezun olduğumuzda çok uluslu şirketlerde ya da danışmanlık firmalarında çalışmayı hedefledik. Yeni nesilse startaplarda çalışmak ve kendini geliştirmek istiyor. Dolayısıyla veri bilimcilerinin çalıştığı bir startapu ekosisteme dahil etmek çok önemli. Bu sayede örneğin fiyat algoritmasını optimize etmek için şirketimizde çalışan yazılımcının bu startaplara çalışması gerekli. Kısacası, platform işine girdiğinizde ekosistemi çalıştırmak zorundasınız. Artık üründen platforma, zihinden makineye, ortaklıklardan ekosisteme evrilme söz konusu. Bu üç dönüşümü gerçekleştirdiğinizde başarıyı yakalayabilirsiniz.

**eTA platformunu hayata geçirirken ne gibi meydan okumalarla karşılaştınız?** İlk meydan okumayla yolculuğun başında, fikri icraata geçirirken karşılaştık. eTA’yı ayrı bir şirket olarak konumlandırmaya karar verdiğimiz 2014’te bu zorluğu aştık. İkinci sorun ölçek kazanmaktı, bunu aşabilmek için de kaynaklarımızı paylaşma konusunu netleştirmemiz gerekti. Dışarıdaki mayayı alıp Borusan

Lojistik’in içine çaldık ancak bunu yaparken “eTA Borusan Lojistik” değil “Borusan Lojistik eTA” olarak konumlanarak denge kurmaya çalıştık: “Buranın kodlama ekibi buranın kodlama ekibi olacak, buradaki ürün müdürü buranın ürün müdürü olacak ancak insanlar birlikte çalışacak” mantığıyla hareket ettik. Bunu doğru da yaptığımızı düşünüyorum, bu şekilde ölçek kazandık. Hangi platformda bu işi yapacağımıza karar vermek de zorlandığımız konulardandı zira eTA teknoloji platformu varken Borusan Lojistik’te de farklı bir teknoloji platformumuz vardı. Buradaki geçiş yapabilmek çok önemliydi.

**Peki sırada ne var? Borusan Lojistik’i ve eTA platformunu gelecekte ne bekliyor?** Şimdi tutan bu yoğunluk kaplara koyarak kendi içinde büyütmemiz gerekli. Katma değerli hizmetler sunmak, platformu üçüncü taraflara açmak gibi çok çeşitli fikirlerimiz var.

Bu noktada ölçek kazanabilmek için yatırım almak şart. Nitekim Uber ve Alibaba gibi halka arz olmuş oyuncular bile hâlâ yatırım topluyor. Eğer bir fikir yatırım almıyorsa kendi kendinizi kandırıyorsunuz demektir. Her holding yapısı buna açık olmalı, Borusan’da çalışmanın güzelliği de burada: İnovatif bir hissedar yapısı var. Bizim için bir sonraki adım da büyümek için gerekli sermayeyi elde etmek. Hem fikrin kanıtlanması hem de akıllı parayı çekebilmek için global büyüme hedefimiz doğrultusunda birleşme ve devralma fikirlerine de açıldık. Bu işi hızlandırmak istiyorsanız startaplara satın alarak ekosisteminizi geliştirebilir, yatırım yapabilirsiniz. Bu tür gelişmelere açık olmak ve bir holding yapısı içinde de bunları yapabilmek çok önemli. Yakın zamanda eTA platformuyla Avrupa’da önemli bir başarıya imza atarak Avrupa İş Ödülleri’ne (European Business Awards) layık görüldük. Tüm ülkelerden finale kalan yaklaşık 370 şirket içerisinde birinciliği “Müşteri ve Pazar Odaklılık” kategorisinde eTA platformuyla Borusan Lojistik aldı. Bu sayede motivasyonumuz da epey yükseldi. Yatırım almak eTA’nın başarısını finansal açıdan kanıtlarken bu ödül de modelin değerini ortaya koyan nitelikte. Günün sonunda yaptığınız işin global ölçekte takdir edildiğini görmek çok güzel. ☺