

BUKOLİ'NİN KAPANMASINDAN ÇIKARILACAK DERSLER

Bukoli 'kurumsal girişemeyen' ataletli holdingler açısından, piyasada her zaman fırsatların peşinde koşulması ve gerekirse de yeni iş kollarına limitli de olsa bir risk alarak girilebilmesi gerektiğini gösteren iyi bir örnekti. Tüketicinin memnuniyet derecesi de genel olarak iyiydi. İki hata yapılmıyaydı, büyük bir başarı öyküsüne dönüşebilirdi.



Borusan Lojistik bünyesinde kurulan Bukoli Haziran 2017'de kapandığını açıkladı.



Haber Yekta Özözer
Yönetim Danışmanı - ABC Danışmanlık
yekta.ozozer@abcdanismanlik.com

2014 yılında Borusan Lojistik'in bünyesinde kurulan Bukoli kargolarını evden veya işyerinden teslim alamayan müşterilerin siparişlerini kendilerine uygun (genelde en yakın kırtasiyeci veya bakkal gibi) esnaftan veya Yenikapı ve Bostancı İDO iskelelerinde veya bazı AVM'lerde yer alan 7/24 açık Bukolimatik adlı dolaplı teslim noktalarından alabilmelerini sağlıyordu. Bazı e-ticaret siteleri ile işbirliği yapan Bukoli İstanbul'da 33 ilçede, 600'den fazla teslimat noktasında faaliyet gösteriyordu. Yakalanan fırsat doğrudu, bir ihtiyaç vardı. Yurtdışı iş ortağının İngiltere'de Tesco için benzeri bir iş modeli geliştirme çalışmasında inovasyon danışmanı olarak yer almıştım. Modelin bir bölümünü Eylül 2009'da holding şirketlerinden bir bölümünün yöneticilerinin de katıldığı bir çalıştayda paylaşmıştım. Ama o model Tesco'nun zaten teslimat modelindeki yüksek hacim içerisinde civardaki büfe ve işletmelere teslimat da sağlayan ek bir bölüm olarak doğrudu, apayrı bir firma olarak değil. Şirket yetkilileri ile görüşemedim, bu nedenle analizimi sadece dışarıdan şahsi yorumlarım olarak değerlendirmenizi rica edeceğim.

Fikir: Adresteki kişilerin evlerinde/ ofislerinde olmadığı durumlarda kargo teslimatlarında sıkıntı yaşanıyor. Hatta mevcut kargo firmalarının teslimat kalitelerinin düşük olduğu, tüketicinin evde veya ofislerinde olmalarına rağmen kargolarının 'evde/işyerinde bulunamadı' kaydı ile teslim edilmediği, tüketicilerin kargolarını takip etmekle uğraştığı düşünüldüğünde, fikrin ciddi bir ihtiyacı karşıladığını düşünüyorum. Başarısızlık bundan değil.

İş Modeli: Baştan beri iş modelinde bazı hatalar olduğunu düşünüyorum. Kargo, yük veya insan taşımacılığı ancak belirli bir hacmi tutturabilirseniz operasyonel

verimlilik sağlayabileceğiniz sektörler. Teslimat zorluğu yaşayanlara özel ve farklı bir lokasyonda teslim gibi çok niş bir hizmet türünün operasyonel maliyetleri tek başına karşılayacak yeterli bir hacmi sağlamayacağımın en baştan belli olduğunu düşünüyorum. Bence esas sorun buradaydı. Bu tür bir iş modelinin Yurtiçi Kargo, MNG Kargo, Aras Kargo gibi mevcut kargo şirketlerinin iş modelinin sahip olduğu kargo hacmi, şube, personel, çağrı merkezi gibi operasyonel avantajlar ile birleştirildiğinde operasyonel maliyetlerini azaltması mümkündü. Ama mevcut firmalar bence bu alana girmediler, Bukoli ise bu tür işbirliklerine zaten yakın değildi.

Piyasa şartları ve e-ticaret siteleri ile anlaşmalar: Davulun sesi uzaktan hoş gelse de e-ticaret pazarı zaten gözüktüğünden daha az kârlı ve zor bir sektör. Ekonominin mevcut sıkıntılarının ticaret hacmine olumsuz etkilerine ek olarak Bukoli'nin GittiGidiyor, Trendyol gibi kilit e-ticaret siteleri ile bile hala çalış(a)mamasının, Hepsiburada'nın ise bizzat kendi dağıtım şirketini açacak olmasının Bukoli'nin hacmini olumsuz etkilediği kesin.

Operasyon: Kargo sektöründe 6475 sayılı posta kanununa göre 30 kg ağırlığın altındaki kargoların matrahından yüzde 2,35 tutarında BTK'ya ödeme yapılması zorunluluğu, kargo taşımada Yıldızlı K1 yetki belgesi, kargo şubesinde G3 yetki belgesi gibi belgeleri alma zorunluluğu, kaliteli ama maliyetli koli kutularının fizibilitesi için defalarca kullandırabilmek, AVM'ler ve dağıtım noktaları ile sürekli temas, farklı iş kollarındaki kişiler ile uğraşma, Bukolimatikleri sürekli takip, çok yaşamsal bir konu olan e-ticaret siteleri



ile ERP enterasyonu ve iş akışının yönetimi gibi günlük operasyonel işler gözüktüğünden daha fazla uğraş getiren, yorucu, aksadığında da tüm operasyonları olumsuz etkileyen unsurlar.

Özetle, yenilikçi girişim Bukoli'deki en önemli iki hatanın iş modeli ile e-ticaret siteleri ile yeterli entegrasyonun yapılamamasından kaynakladığı görülüyor. Bu olumsuz etkiler sonucunda özellikle yeterli operasyonel başa baş noktasını yakalamadığınızda ve hemen sonrasında üzerinizde maliyet baskısını hissettiğinizde bu tür operasyonları kaliteli yapmak iyice zorlaşıyor. Bu nedenle böyle bir noktaya gelindiğinde hizmet kalitesini düşürmeden havlu atmaları da doğru bir karar. Firmaya yöneltilen, operasyonlarını sadece İstanbul'da yürüttükleri eleştirilerine katılmıyorum. Bu tür, operasyona dayalı bir girişimde kaliteyi tutturabilmeniz için ilk uygulamalardan ders çıkartıp süreci revize etmeniz, aksaklıkları düzeltmeniz, daha sonra başka illere yayılmanız gerekebilir. Adres dışı özel teslimatın hala büyük bir potansiyeli olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle, Bundan sonra Yurtiçi Kargo, MNG Kargo, Aras Kargo sektörün mevcut oyuncularının bu alana (kendileri için geç de olsa) girmelerini bekliyorum. Umarım doğru insan kaynağı yönetimi ve daha iyi bir hizmet kalitesi ile girerler. Çünkü Bukoli'ye ihtiyaç biraz da mevcut kargo teslimatlarındaki ciddi sorunlardan doğmuştu.

Bazı ek yorumlar

- Büyük holdingler, yani profesyonel yöneticilerin bizzat kendileri, çok önemli bir bölümü hizmetin takip edilmesi gereken operasyonel iş kollarında (bazıları da alt gelir grubuna hitap eden işlerde) başarılı olmakta genelde zorlanıyorlar.
- Bu girişimi başarısız olsa bile Borusan Holding'i tebrik etmek gerekli. Bu vaka birçok kişi ve girişimci için örnek olmalı. Bukoli 'Kurumsal Girişemeyen' ataletli holdingler açısından, piyasada her zaman fırsatların peşinde koşulması ve gerekirse de yeni iş kollarına limitli de olsa bir risk alarak girilebilmesi gerektiğini gösteren iyi bir örnekti. Tüketicinin memnuniyet derecesi de genel olarak iyiydi. Bu iki hata yapılmıyaydı, büyük bir başarı öyküsüne dönüşebilirdi. —