

# *Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Rekabet Gücünü Artırmak*



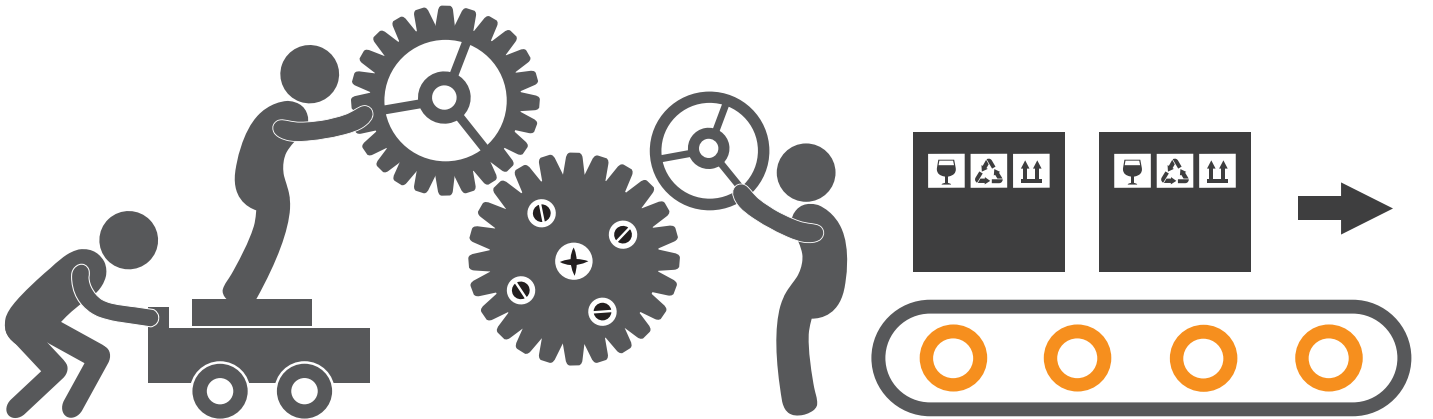
# Taşımacılık ve lojistik sektöründe rekabet gücünü artırmak

Taşımacılık ve Lojistik sektöründe, giderek farklılaşan üretim ihtiyaçları sonucu çeşitlenerek zorlaşan lojistik gereksinimleri ortaya çıkmaktadır. Artan müşteri talepleri doğrultusunda yükselen maliyetler ile artan rekabet düzeyi sonucunda azalan satış fiyatları ve buna bağlı olarak daralan kâr marjları neticesinde sektörde lojistik hizmet veren şirketlerden daha düşük maliyetle daha iyi hizmet talebini karşılamaları beklenmektedir.

PwC Türkiye olarak 28 Kasım 2016 tarihinde gerçekleştirdiğimiz “Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Rekabet Gücünü Artırmak” başlıklı yuvarlak masa toplantısında taşımacılık ve lojistik sektöründeki fırsatlar ve tehditler, rekabet için daha etkili uygulamalar, yurtdışında şirket kuruluş süreçleri ve yasal konular sektördeki lojistik hizmet sağlayıcısı şirketlerin üst yöneticileri ile birlikte değerlendirdik.

Etkinliğe sektörün önde gelen Lojistik Hizmet Sağlayıcısı şirketlerinin Yönetim Kurulu Başkanı / CEO ve CFO düzeyinde temsilcileri katılım göstermiştir. Açılışını PwC Türkiye Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Lideri Cenk Ulu ile PwC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Lideri Hüsnü Dinçsoy’un yaptığı etkinlikte PwC Türkiye Yönetim Danışmanlığı Operasyonel Mükemmellik Hizmetleri Lideri Tolga Baloğlu, Turquality programı ile ilgili kısa bir sunum gerçekleştirmiştir.

Ayaydın Miroglio Grup Strateji Direktörü İsmihan Baysal Anderson sektör dışı konuşmacı olarak söz almış ve Ayaydın Miroglio Grup’un Turquality yolculuğunu aktarmıştır. Daha sonra sektöre ilişkin genel değerlendirme yapmak amacıyla konuk konuşmacı Ekol Lojistik Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Ahmet Musul, lojistik hizmet sağlayıcı şirketler için uluslararası pazarlardaki fırsat ve zorluklar, rekabet gücünü artıran faktörler ve sektöre ilişkin yasal düzenleme ve teşvikler konusunda görüşlerini belirten bir konuşma yapmıştır. PwC Türkiye Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Lideri Cenk Ulu moderatörlüğünde tüm katılımcılar ile birlikte uluslararası piyasalarda fırsatlar ve tehditler, rekabet için verimlilik ve etkinlik öncelikleri ve yurtdışı coğrafyalarda şirket kuruluşunda yasal süreçler konularında yuvarlak masa toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantı esnasında öne çıkan konuları çeşitli başlıklar altında bu çalışmada aktarıyoruz.





## Globalleşme için stratejik planlama ve operasyonel mükemmellik

Uluslararası taşımacılık yapan lojistik hizmet sağlayıcı şirketler faaliyet gösterecekleri ülkeleri belirlerken araştırmaya dayalı yöntemler kullanmak yerine mevcut müşterilerinin buldukları veya yatırım yapacakları coğrafyalara müşterileriyle birlikte gitmeyi tercih etmektedirler. Gidilecek ülkelerde yatırımlarını planlarken yerel mevzuata hâkimiyet sağlamaları zor olmakta, yabancı yatırımcılar için fırsatlar ve bu fırsatlardan yararlanabilmeyi sağlayacak detaylı stratejik planlar geliştirilememektedir. Tüm bu zorluklara rağmen zoru başaran şirketlerimiz de bulunmaktadır ve büyüme iştahlarını kaybetmemiş oldukları görülmektedir.

Büyüme ve kârlılık amaçlarına ulaşmak için iki kritik öncelik bulunmaktadır: Etkili bir stratejik planla farklı coğrafyalara yatırım yapmak ve bu yatırımları hayata geçirirken operasyonel mükemmellikle rekabetçi kalabilmek.

Gerek lojistik hizmet alan gerekse lojistik hizmet veren şirketler açısından bakıldığında finansman yönetiminin kritik olduğu bu sektörde, hem yatırımların finanse edilmesi hem de doğru amaca istenen katkının sağlanması için stratejik planlama önem taşımaktadır. Stratejiler doğrultusunda genişleyecek ve/veya çeşitlenecek olan hizmetlere ilişkin operasyonların finansal etkilerini ortaya koyan detaylı bir stratejik plan, firmaların gelecek hedeflerine ulaşmaları açısından kritik öneme sahiptir.

Şirketlerin operasyonel verimlilik sağlamaları rekabetçi kalmak için olmazsa olmaz şart durumundadır. Operasyon verimliliği denince öncelikli akla gelen parametrelerden bazıları; müşteri hizmet düzeyi, coğrafi yayılım, taşıt doluluk oranı, stok doğruluğu, depo işlem hacmi, depo kapasite kullanım oranı, sipariş toplama süresi, teknoloji olgunluk düzeyi, personel devir hızı, iş kazası oranı ve sürdürülebilirlikle ilişkili konulardır (karbon ayak izi, emisyon vb.). Bu parametreler aynı zamanda operasyon performans göstergeleri olup yönetsel süreçlerde etkin şekilde kullanılmaktalar. Farklı coğrafyalarda yapılan yatırımların, bu kritik performans göstergeleri üzerinde orta ve uzun vadede olumlu yönde etki etmesi hedeflenmelidir.

Taşımacılıkta etkinlik ve verimliliğin temel gereksinim olduğu düşünüldüğünde gidilecek her yeni rotanın dengeli biçimde değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Büyüme sağlayacak ölçüde risk alarak, hedeflenen verimlilikten uzaklaşmayacak şekilde kararlar alınmalıdır. Burada lojistik sektörü liderlerinin en büyük yardımcısı analitik yetkinliklere dayalı yönetim karar destek mekanizmaları ve mühendislik yetkinlikleri ihtiyacıdır.

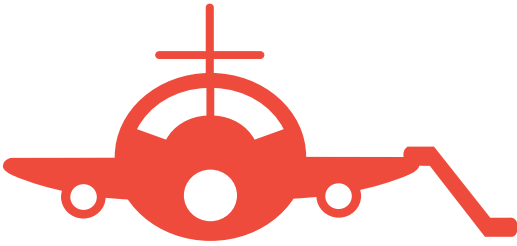
## Eğitimde gelişim fırsatları var

Lojistik sektöründe operasyon teknik uzmanlığını geliştirmek ve mühendislik bakış açısını uygulamak için eğitim faaliyetlerinin artırılması gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Şirketler, eğitim konusunda ayırdıkları bütçelerini artırarak çalışanlarının bu yönde yetkinliklerini geliştirmelidir.

İnsan ve teknoloji, lojistik şirketlerine farklılaşmayı getirmektedir. Büyük verinin ve bütünlük (entegre) lojistik zincirlerinin yönetimi, belli teknik uzmanlıkları oluşturmaktadır. Gelişecek kalifiye insan kaynağının farklılık sağlayacak teknolojik araçlarla ileri seviyede bir

görünürlük sağlaması gerekir. Oldukça karmaşık bir ağ yapısında sürekli izlenerek anlık alınması gereken kararlar bulunuyor. Bu kararları besleyecek veriler ise farklı dillerde ve kültürlerde farklı platformlar üzerinde oluşmaktadır. Bu aşamada standart bir iletişim dili kullanan, sağlıklı işleyen platformlar üzerinde koşan karar destek araçlarını etkin biçimde kullanabilen kalifiye bir iş gücü gerektiriyor.

Sektörün bu alanlarda ihtiyacı olan insan kaynağını karşılayan kaynaklar ise oldukça kısıtlı olup çoğu şirket kendi yetkinliklerini bünyesinde yetiştirmek durumunda kalmaktadır. Bu durum, ciddi bir yetenek yönetimi ve kariyer planlaması ihtiyacı gerektirmektedir.



## Çok uluslulaşmada lokalizasyon önemli bir faktör olmuştur:

Küresel coğrafyalarda başarılı olmak için en önemli konulardan biri olarak *lokalizasyon* ön plana çıkmaktadır.

### Müşteri Odaklı Yaklaşım

Kilit müşteriler, Taşımacılık ve Lojistik şirketlerinin mevcut ve hedef pazarlarında büyümeleri için en önemli kriterlerden biri haline gelmiştir. Kilit müşterilerin alacağı stratejik kararlar sektördeki şirketlerin hareket kabiliyetlerini oldukça etkilemektedir. Taşımacılık ve Lojistik şirketleri için müşteri odaklı yapıya doğru yönelmek, müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak özel katma değerli hizmetler üretmek ön plana çıkmaktadır.

Lojistik şirketler vizyon ve değerlerini gözden geçirdikleri bir süreç geçiriyorlar. Eskiden yükün taşınması olarak görülen amaç, artık müşteri için çözüm sağlamak şekline dönüşmüş durumda olup buna göre hizmetler konumlandırılıyor. Müşterinin gereksinimi aslında “kendi müşterilerinin siparişlerini yönetmek” olduğuna göre lojistik firmaları da artık bu misyonu üstlenerek müşterilerinin müşterilerine ait siparişleri yönetmeyi üstlenmeyi amaçlamaktadır. Bu şekilde iş ortaklıklarını derinleştirmekte ve bu yönde yetenekler kazanmaya gayret etmektedir.

Otomotiv, tekstil, hızlı tüketim ürünleri, perakende ve ilaç sektörlerinin her birisinin kendilerine özgü dinamikleri ve farklı farklı gereksinimleri bulunuyor. Her biri kendi müşterilerine yönelik özgün değer önerileri geliştirmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcılar da bu sektörlerde hizmet verme iddiasını taşımak adına kritik müşterilerinin değer önerilerini yakından takip etmeli ve yetkinlik gereksinimlerine yönelik yatırımlarını planlı şekilde gerçekleştirmeliler.





## Vergi avantajına dönüştürmek

Çok uluslu hale gelen Taşımacılık ve Lojistik şirketlerinde operasyonel mükemmeliyet kadar önemli bir diğer konu olan vergi optimizasyonu da rekabette şirketlere avantaj getiren önemli bir unsurdur. Türk mali mevzuatında getirilen teşvik ve kolaylıklara hakim olunması planlamanın en önemli unsurudur. Dışa açılmayı planlayan şirketlerin pazar araştırması, stratejik planlama, tanıtım, yatırım dağıtımına kadar sağlanan çok yönlü teşvik ve desteklerin getirdiği fırsatların sürekli sorgulanması gerekir. Bu süreçlerin tecrübeli bir danışman ortak ile planlanması önemli maliyet ve rekabet avantajları getirebilecektir.

Yurtdışı yatırımların bir diğer önemli bacağı da yatırım yapılan ülkede getirilen teşvik ve kolaylıklardır. Bu aşamada yatırım yapılan ülkenin sağladığı fırsatlar kadar ülkeler arasında imzalanan anlaşmaların da dikkatle incelenmesi vergi fonksiyonlarının doğru analiz edilerek kurulacak mali yapılarda getirilen avantajların dikkate alınması faydalı olacaktır.

Yoğun ve karmaşık regülasyonlar her zaman başa çıkması zor, her an sürprizler yaratabilecek, bilinmezler yumağı olmaktan çıkarılan yapılanmalarda her zaman tereddüt unsuru olan düzenlemelerin getirebileceği fırsatların şirket bünyesine dahil edilmesi ile yakalanan maliyet avantajının kaldıraç etkisi yaratabileceği unutulmamalıdır.

## Teşvik ve regülasyonların yönetimi

Yurtdışına açılma ile ilgili sunulan mali ve finansal destekler kadar, hedef coğrafyalardaki teşvik ve regülasyonlar ile ilgili olarak detaylı araştırmalar gerçekleştirilirken bu programların takibine yönelik olarak şirketlerin bünyesindeki ekiplerin bilgi birikimi konunun uzmanı danışmanlardan alınacak destek ile genişletilebilir ve iyileştirme fırsatları sürekli olarak gözden geçirilebilir.

Hizmet sektörlerine yönelik olarak başlatılan Turquality programı sektörde yoğun ilgi görmeye başlamıştır.





### **Doğru maliyet ve doğru fiyat dengesinin kurulması:**

Taşımacılık ve Lojistik sektöründe doğru maliyet hesabının yapılamaması sektörde rekabeti zorlaştırmaktadır. Yapılan yatırımların ve diğer hizmet üretim harcamalarının maliyetlere her bir şirkette farklı şekillerde yansıtılması, amortisman hesaplama yöntemlerindeki uygulama farklılıkları doğru maliyet hesabının yapılamamasında etkilidir. Bu durum yanlış fiyatlama ile sektörün zarar görmesine sebep olmaktadır. Doğru maliyet ölçümlemesi ile şirketler için doğru fiyat oluşması sağlanırken rekabet fırsatları ortaya çıkabilir.

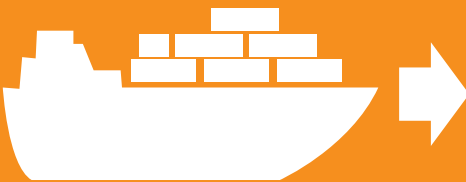
### **Dijitalleşen iş yaşamı:**

Teknolojinin etkin kullanımı ve dijitalleşme, diğer sektörlerde olduğu gibi Taşımacılık ve Lojistik şirketleri için de çok önemli bir konu haline gelmiştir. Bu doğrultuda, mevcut oyuncular teknolojiye odaklanmış işbirlikleri ile değer zincirinde entegrasyon sağlarken değer önerilerini farklılaştırmaya çalışmaktadırlar.



## **Operasyonel mükemmellik**

Operasyonel mükemmellik, ağ optimizasyonu, optimum araç sayısı hesabı, yakıt tasarruf yöntemlerinin tespiti gibi projeler ile sağlanabilir. Bu doğrultuda, şirketlerin stratejileriyle uyumlu optimizasyon alternatifleri göz önünde bulundurulmalı ve sürekli olarak iyileştirme sağlanmalıdır.



## Detaylı bilgi için:



**Cenk Ulu, Şirket Ortağı**

+90 212 326 6424

cenk.ul@tr.pwc.com



**Ümit Başkirt, Direktör**

+90 212 326 6472

umit.baskirt@tr.pwc.com



**Tolga Baloğlu, Direktör**

+90 212 376 5334

tolga.baloglu@tr.pwc.com



**Dr. İsmail Karakış, Kıdemli Müdür**

+90 212 355 2337

ismail.karakis@tr.pwc.com



[www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr)



PwC Turkey



© 2017 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede "PwC" ibaresi, her bir üye şirketinin ayrı birer tüzel kişilik olduğu PricewaterhouseCoopers International Limited'in bir üye şirketi olan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. "PwC Türkiye", PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., PwC Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş. ve PwC Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. ticari unvanları ile Türkiye'de kurulmuş tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye organizasyonunu ifade ve temsil etmektedir.

2017-0134