

## KÜRESEL KONTEYNER TERMİNAL OPERATÖRLERİNİN TEDARİK ZİNCİRİNİN ENTEGRASYONU VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN STRATEJİLERİ: TÜRK LİMANLARI İÇİN FIRSATLAR

Nur Jale ECE<sup>1</sup>

*Dünyada ekonomik, teknolojik ve siyasi gelişmelere paralel olarak deniz ticareti ve deniz taşımacılığı artış göstermiş olup, gemi boyları, tonajları ve hızlarındaki artış yüklerin dünyanın bir ucundaki pazarlara daha kolay ulaşmasına imkan sağlamıştır. Deniz taşımacılığı dökme yük, genel kargo taşımacılığından konteyner ve Ro-Ro taşımacılığına yönelmiş olup, kombine taşımacılığın gelişmesiyle de hintelandına yük dağıtan limanlar ekonomiye doğrudan katkısı olan stratejik tesisler konumuna gelmiştir. Konteyner taşımacılığının gelişmesi ile konteyner limanlarına talep artmıştır. Küresel konteyner elleçlemesinin 2018 yılına kadar özellikle Afrika ve Çin Halk Cumhuriyeti bölgelerinde hızla artış göstererek 840 milyon TEU'yu aşması beklenmektedir. Teknolojik yenilikler, deregülasyon ve özelleştirme, lojistik entegrasyon ve yeni organizasyonel yapıların oluşturulması liman sektörünü yeniden şekillendirmektedir. Dünya konteyner trafiğinin gittikçe artması ile küresel terminal operatörleri gittikçe artan bir rekabet ve hızla değişen belirsiz koşullar ile karşı karşıya kalmaktadır. Konteyner operatörleri pazarda rekabet şanslarını yükseltmek için operasyon ölçeklerini arttırarak entegre lojistik çözümlere yönelmeye başlamış olup, yerel liman seviyesinden dünyanın fakli coğrafyalarına yayılarak liman ağı seviyesine gelmeye çalışmaktadır. Bunu da lojistik ve tedarik arz zincirinin entegrasyonunu oluşturma, kara terminalleri, hinterland taşımacılığı, firmalararası birleşmeler ve satın almalar yoluyla gerçekleştirmektedir. Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Plan çalışmasına göre 2023 yılında Türk limanlarına olan konteyner talebinin 18,8 milyon TEU olması öngörülmektedir. Küresel konteyner terminal operatörlerinin birleşmeler yoluyla Doğu Akdeniz ve Karadeniz denizcilik hatları ile Doğu-Batı, Kuzey-Güney ulaştırma koridorları üzerinde yer alan Türk limanlarının işletilmesine ilişkin taleplerinin artacağı tahmin edilmektedir. Çalışmada; başlıca küresel konteyner terminal operatörleri, sınıflandırılması ve elleçledikleri konteyner miktarları, karşılaştıkları sorunlar, konteyner operatörleri şirket birleşmeleri, söz konusu operatörlerin operasyonlarının coğrafi olarak genişlemesi, tedarik zincirinin entegrasyonu ve yönetimindeki stratejileri incelenmiş, Türk konteyner limanlarının küresel konteyner operatörleri açısından GZFT (SWOT) Analizi buna ilişkin yapılan diğer çalışmalardan da yararlanılarak*

---

<sup>1</sup> Dr., T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Ankara  
jaleece2004@yahoo.com.

yapılmış olup, küresel konteyner operatörlerinin limanlarımızda yaptığı faaliyetler incelenmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde genel bir değerlendirme yapılmış olup, küresel konteyner operatörlerin Türk Liman sektörüne girmesi durumunda Türk limanları açısından fırsatların değerlendirilmesine ilişkin öneriler yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Konteyner terminal operatörleri, konteyner limanları, lojistik tedarik zinciri stratejileri, limanların GZFT Analizi*

## 1. GİRİŞ

IMF küresel ekonominin 2015 yılında %3,9 oranında büyüyeceğini, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) dünya ticaretinde 2015 yılında %5,3 oranında büyüme olacağını tahmin etmiştir (<https://www.wto.org>). Dünya ticaretinin ithal ve ihraç yüklerinin %90'dan fazlası deniz yoluyla taşınmakta olup, dünyada deniz yoluyla gerçekleştirilen uluslararası ticaret hacmi, her geçen gün süratle artmaktadır. Dünya deniz ticaretinde 2013 yılında yaklaşık 9,6 milyar ton yük hacmi gerçekleşmiş olup, %3,8 oranında büyüme olmuş, 2014 yılında %4,7, 2015 yılında ise %5,3 büyüme öngörülmüştür (UNCTAD, 2014:1; <http://maritimeintel.com>). Dünya deniz ticaretinin 2030 yılına kadar 19-24 milyar tona ulaşması beklenmekte olup, müşterilere rekabetçi fiyatlar gibi daha fazla fırsatlar sunma, ulaşım modlarının geliştirilmesi, ekonomideki serbestleşmenin artması yoluyla büyüme devam etmektedir.

Dünya denizlerinde yılda; 50.000 ticaret gemisi, yaklaşık 5.000 konteyner gemisi seyir halinde, 34 milyondan fazla konteyner sirkülasyonu olmakta, 10 milyar ton yük taşınmaktadır (<http://www.ics-shipping.org>, <http://davenportlarochecom>, <http://www.maersk.com>). Konteyner taşımacılığının gelişmesi ile konteyner limanlarına talep artmıştır. Küresel konteynerize yük miktarı 2013'de 1,5 milyar ton olarak gerçekleşmiş olup, 2014 yılında %5,7 artış ile 684 milyon TEU'ya ulaşmış, 2018 yılına kadar özellikle Afrika ve Çin Halk Cumhuriyeti bölgelerinde hızla artış göstererek 840 milyon TEU'yu aşması beklenmektedir (<http://www.porttechnology.org>). Konteynerizasyonda söz konusu artışa paralel olarak küresel konteyner terminal operatörleri lojistik arz zincirlerinin entegrasyonunu sağlayarak ve yöneterek coğrafi olarak genişleme yoluyla kendi liman ağlarını oluşturmaktadır. Konteyner terminal operatörlerinin birleşmeler satın almalar yoluyla Doğu-Batı, Kuzey-Güney ulaştırma koridorları üzerinde yer alan Türk limanlarının işletilmesine ilişkin talepleri gittikçe artmaktadır.

Çalışmada; başlıca küresel konteyner operatörleri, sınıflandırılması ve elleçledikleri konteyner miktarları, karşılaştıkları sorunlar, konteyner operatörleri şirket birleşmeleri, söz konusu operatörlerin operasyonlarının coğrafi olarak genişlemesi, tedarik zincirinin entegrasyonu ve yönetimindeki

yatay, dikey, karma ve diğer stratejileri incelenmiş, Türk konteyner limanlarının GZFT (SWOT) Analizi yapılmış, küresel konteyner operatörlerinin limanlarımızda yaptığı faaliyetler incelenmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde genel bir değerlendirme yapılmış olup, küresel konteyner operatörlerin Türk Liman sektörüne girmesi durumunda Türk limanları açısından fırsatların değerlendirilmesine ilişkin öneriler yapılmıştır.

## 2. DÜNYADA BAŞLICA KONTEYNER LİMANLARI

Küresel konteyner taşımacılığının %85'i Doğu-Batı hattında yapılmaktadır (UNCTAD, 2014:13). Konteyner gemileri yaklaşık 9.000 limana uğramaktadır (<http://www.worldshipping.org>). Düzenli hat taşımacılığında çalışan birçok şirket arz zinciri sürecinde çeşitli lojistik entegrasyonları sağlayarak ve müşteri değeri yaratarak karlarını arttırmaya çalışmaktadır (Sezer ve Saatçioğlu, 2008: 21). Konteyner ticaret hacmi ile ilgili yapılan bir projeksiyon çalışmasına göre Doğu-Batı ticaret yollarında taşınan konteyner hacminin 2005 yılında 54 milyon TEU'dan 2015'de yıllık %7,3 büyüme ile 109 milyon TEU'ya, Kuzey-Güney ve Güney-Güney ticaretinin 2005 yılında 20 milyon TEU'dan yıllık %6,9 büyüme ile 2015'de 39 milyon TEU'ya çıkacağı tahmin edilmiştir (<http://www.unescap.org>). Konteyner elleçlemesinin 2018 yılına kadar ortalama yıllık %5,6 büyüme oranı ile 840 milyon TEU'yu aşacağı tahmin edilmiştir.

Dünya konteyner elleçlemesi 2013 yılında 651,1 milyon TEU, 1,524 milyon ton olup, bir önceki yıla göre TEU bazında %5,1, ton bazında %5,5 artış olmuştur. Küresel konteyner ticaretinin 2014 yılında %5,6 oranında büyüyeceği tahmin edilmiştir. Terminal işletme sektörü gittikçe daha faal hale gelmiştir (UNCTAD, 2014; 6, 23). Konteyner terminali ortalama kullanım oranının mevcut durumda %67'den 2018 yılında %75'e çıkması öngörülmektedir (<http://www.drewry.co.uk>).

Dünyada en fazla konteyner elleçleyen Çin limanlarıdır. Shanghai limanı 2014 yılı sonu itibariyle 35,29 TEU elleçleme yapmış olup, bunu sırasıyla Singapore (33,87 TEU), Schenzhen (24,04 TEU), Hong Kong (22,23 TEU), Ningbo (19,45 TEU) ve Busan (18,68 TEU) izlemektedir. Dünyada en fazla konteyner elleçleyen 20 liman Tablo1'de verilmekte olup, söz konusu limanlar 2013 yılı sonu dünya konteyner elleçlemesinin %46'sını gerçekleştirmiştir (UNCTAD, 2014:66). Dünyada TEU bazında en fazla konteyner elleçleyen başlıca limanların payı sırasıyla Shanghai ve Singapore (%16), Schenzhen (%11), Hong Kong (%10), Ningbo ve Busan (%9)'dur. Çin limanları 2030 yılında denizcilik sektöründe önemli bir rol oynayacaktır (<http://www.alphaliner.com>).

Tablo 1. Dünyada En Fazla Konteyner Elleçleyen Limanlar (Milyon TEU)

Limn Adı	2011	2012	2013	2014
Shanghai (Çin)	31,74	32,53	33,62	35,29
Singapore	29,94	31,65	32,60	33,87
Schenzhen (Çin)	22,57	22,94	23,28	24,04
Hong Kong (Çin)	24,38	23,12	22,35	22,23
Ningbo (Çin)	14,72	16,83	17,33	19,45
Busan (Güney Kore)	16,18	17,04	16,18	18,68
Qingdao (Çin)	13,02	14,50	15,52	16,62
Guangzhou (Çin)	14,42	14,74	15,31	16,63
Jebel Ali Dubai	13,00	13,30	13,64	15,25
Tianjin (Çin)	11,59	12,30	13,01	14,05
Rotterdam (Hollanda)	11,88	11,87	11,62	12,30
Port Kelang (Malezya)	9,60	10,00	10,35	10,95
Kaohsiung (Tayvan)	9,64	9,78	9,94	10,56
Dalian (Çin)	6,40	8,92	10,86	10,13
Hamburg (Almanya)	9,01	8,89	9,30	9,78
Long Beach (ABD)	6,06	6,05	6,73	4,42
Antwerp (Belçika)	8,66	8,64	8,59	8,98
Xiamen (Çin)	6,47	7,20	8,01	8,57
Los Angeles (ABD)	7,94	8,08	7,87	8,21
Tanjung Pelepas (Malezya)	7,50	7,70	7,63	8,52
TOPLAM	274,72	286,08	293,74	308,53

Kaynak: UNCTAD, Review of Maritime Transport (2014: 67); <http://www.statista.com>, <http://www.worldshipping.org>, <http://www.alphaliner.com>.

Drewry'nin küresel konteyner terminal operatörleri Yıllık Raporu'na (Drewry's Global Container Terminals Operators Annual Review 2014) göre küresel konteyner liman elleçlemelerinin en fazla Afrika ve Çin'de gerçekleşmesi beklenmekte olup, Avrupa'daki büyüme sabit kalacak veya biraz daha iyi olacaktır.

### 3. KÜRESEL KONTEYNER TERMİNAL OPERATÖRLERİ

#### 3.1.Küresel Konteyner Terminal Operatörlerinin Gelişme Süreci

Küresel terminal operatörleri küresel hizmet ağlarını oluşturarak uluslararası liman terminal operasyonlarını yürüten şirketler olarak tanımlanmaktadır. Konteyner terminal endüstrisinin gelişme sürecinin birinci aşamasında; HPH, P&O ve SSA gibi şirketler dünyanın birçok bölgesinde liman özelleştirmeleri yoluyla operasyonlarını genişletmek için yeni konteyner terminali pazarlarına

girmekte öncülük etmiş, ikinci aşamasında PSA, faaliyetlerini uluslararası genişletmek isteyen CSX World Terminals ve Eurogate gibi küresel operatörler ile pazara girmiş olup, üçüncü aşamasında ise başlıca konteyner taşıyıcıları asıl işlerini desteklemek amacıyla terminal endüstrisine girmiştir. Küresel konteyner operatörleri başlıca üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; (i) söz konusu terminalleri işleten sadece yükleme/boşaltma yapan şirketler; (ii) bahsi geçen terminalleri maliyet merkezi olarak yöneten konteyner operatörleri ile entegre olmuş taşıyıcılar; hem kendi yükünü ve hem de üçüncü kişilerin yükleme/boşaltma faaliyetlerini sürdüren denizcilik hatlarına ait karma bütünleşmiş terminal operatörlerinin oluşturduğu gruplar (iii) Konteyner terminalleri işleten finansal holding şirketleridir (Rodrigue ve Notteboom, 2011; 6, 10-14).

Denizcilik şirketleri limanların önemli stratejik müşterileri olup, yatay bütünleşme (entegrasyon) ve/veya satınalmalar yoluyla limanlardaki trafiği artırma çabası içerisinde. Karma lojistik hizmetlere ilişkin operasyonların artmasıyla söz konusu şirketlerin terminal operatörleri ve kara ulaşım hizmetleri üzerinde etkileri de artmıştır. Söz konusu etki rekabetçi piyasa dengesini değiştirmekte olup, tüm lojistik zincirin kontrolü yoluyla denizcilik şirketlerine güç kazandırmaktadır. Limanlar; birleşme ve devalmalar için sermaye gereksinimi, liman altyapı, genişleme projeleri için finansman ihtiyacı nedeniyle, geleneksel yükleme/boşaltma aktarma noktası rolünden tedarik zincirini hizmet ve faaliyetlerle destekleyen lojistik merkezlere doğru yapısal evrim geçirmiştir. Söz konusu evrim limanları daha karlı ve tedarik zincirlerini daha verimli ve etkin bir hale getirmiş, maliyetleri azaltmış ve müşteri memnuniyetini arttırmıştır. Bazı terminallerde dış kaynaklı sermaye kendi terminallerini işletmek isteyen Cosco Pasific, APM Terminals denizcilik şirketleri tarafından sağlanmaktadır (Voorde ve Vanelslander, 2009: 10).

### **3.2. Konteyner Terminal Operatörlerinin Sınıflandırılması**

Küresel konteyner terminal operatörleri başlıca üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi; ana faaliyet alanı sadece yükleme/boşaltma olan konteyner terminal operatörlerinin diğer terminal operatörleri ile şirket birleşmesi olup, bunların bütünleşmesi yatay bütünleşme (entegrasyon) şeklinde olmaktadır. İkincisi; deniz taşımacılığı şirketleri kendi işlerine destekleyici fonksiyon olarak konteyner terminallerine yatırım yapmakta olup, bunların bütünleşmesi dikey entegrasyondur. Üçüncüsü ise karma bütünleşme olup, finansal holding şirketleri portfolyo çeşitlendirmesi şeklinde bütünleşmeye giderek konteyner terminallerine yatırım yapmaktadır (Rodrigue, ve Notteboom, 2015: 6-7).

Küresel konteyner terminal operatörlerinden bazıları konteyner terminali işletmeciliği dışında kendi demiryolu şirketlerini işletme, tersanelerini kurarak

gemi inşa etme, şirket satın alma ve/veya birleşmeler yoluyla güçlü bir lojistik zinciri oluşturarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Liman Operatörlerinin sınıflandırılmasına ilişkin detaylı bilgiler Tablo 2’de verilmektedir:

Tablo 2: Küresel Liman Operatörlerinin Sınıflandırılması

Konteyner Terminal Operatörleri	Yükleme/Boşaltma Şirketleri	Deniz Taşımacılığı Şirketleri	Finansal Holding Şirketleri
Bütünleşme Stratejileri	Yatay Entegrasyon	Dikey Entegrasyon	Portfolyo çeşitlendirmesi
Ana Faaliyet Alanı	Liman operasyonları	Deniz yolu taşımacılığı, destekleyici fonksiyon olarak konteyner terminallerine yatırım yapmak	Yatırım bankaları, devlet fonları vb. finansal varlık yönetimleri, şirket değerini ve karını arttırmak için konteyner terminallerine yatırım yapmaktadırlar
Yatırımlar	Direk yatırımlar yoluyla genişleme	Direk yatırımlar veya ana şirket yoluyla genişleme	Birleşme, satın alma ve yeniden yapılanma yoluyla genişleme
Başlıca Terminal Operatörleri	PSA (kamu), HHLA (kamu), Eurogate (özel), Hutchison Port Holding-HPH (özel), International Container Terminal Services-ICTSI (özel), SSA (özel)	MSC, APL, Hanjin, COSCO (kamu), Evergreen	DPW (Sovereign Wealth Fund), Ports America (AIG; Fund), RREEF (Deutsche Bank; Fund), Macquarie Infrastructure (Fund), Morgan Stanley Infrastructure (Fund), SSA, Marine (Goldman Sachs).

Kaynak: Rodrigue ve Notteboom, 2015:6-7.

### 3.3. Dünyada Başlıca Küresel Konteyner Terminal Operatörleri

Dünyada faaliyet gösteren başlıca 10 küresel konteyner terminal operatörü Tablo 3’de verilmiş olup, söz konusu operatörler dünya konteyner limanlarında yapılan elleçlemenin yaklaşık %37’sini gerçekleştirmektedir (UNCTAD, 2014:67). Küresel konteyner terminal operatörleri Mediterranean Shipping Company (MSC), APM Terminals and Mitsui O.S.K. Lines gibi denizcilik şirketleri ile oldukça yakın çalışmaktadır.

Drewry Araştırma Şirketi’nin Küresel Konteyner Operatörleri 2014 Yıllık Raporu’na göre; dünyada 2013 yılı sonu itibariyle TEU bazında en fazla elleçleme yapan konteyner terminal operatörü PSA International (%8,2) olup, bunu sırasıyla Hutchison Port Holdings (%7,0), APM Terminals (%5,5), DP World (%5,1) ve China Merchants Holdings International (CMHI) (%3,6) izlemektedir (<http://www.drewry.co.uk>). 2014 yılında ilk beş konteyner operatörü küresel elleçlenen konteynerin yaklaşık %41’ini elleçlemiştir (<http://www.arabiansupplychain.com>).

Tablo 3: Başlıca Küresel Konteyner Terminal Operatörleri Elleçleme Miktarları ve Pazar Payı (2012)

Limana Adı	Elleçleme Miktarları (Milyon TEU)	Pazar Payı (%)
The Port of Singapore Authority (PSA)	50,9	8,2
Hutchison Port Holdings (HPH)	44,8	7,2
APM Terminals (APMT)	33,7	5,4
Dubai Ports World (DP World)	33,4	5,4
China Ocean Shipping (Group) Company (Cosco)	17	2,7
Terminal Investment Ltd.	13,5	2,2
China Shipping Terminal Development	8,6	1,4
Hanjin	7,8	1,3
Evergreen	7,5	1,2
Eurogate	6,5	1

Kaynak: Drewry Maritime Research; UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2014:67.

#### 4. KONTEYNER TERMİNAL OPERATÖRLERİNİN TEDARİK ZİNCİRİNİN ENTEGRASYONU VE YÖNETİMİNDEKİ STRATEJİLERİ

Uluslararası arz zincirleri karmaşık olup, küreselleşme, lojistik modeller, yeni pazarlara girme, serbestleşme ve özelleştirme gibi faktörlerin bir sonucu olarak evrimleşmeye devam etmektedir. Arz zincirlerindeki evrimleşme ve lojistik modeller konteyner terminal operatörlerinin lojistik süreç içerisindeki fonksiyonlarını yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Konteyner terminallerinde temelde 3 lojistik fonksiyon olup, bunlar konteynerin taşınması, depolanması ve konteyner içindeki yüklerle birlikte konteynerin elleçlenmesidir. Konteynerlerin terminal sahasına geliş/gidişleri deniz, demir ve karayolu olmak üzere 3 tip taşıma moduyla gerçekleştirilmektedir (Esmer, 2009: 42).

Tedarik zinciri yönetimi ise malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Tan vd., 1998: 2)

Günümüzde lojistik zinciri tümüyle entegre edilmiş sistem içerisinde dikkate alınmaktadır. Kapıdan kapıya taşımacılık felsefesi birçok terminal operatörünü antrepo, depolama, ve nihai noktada lojistik hizmetlerde katma değer

sağlanması gibi lojistik organizasyonlara yönlendirmiştir. Konteyner taşımacılığında artan talebi karşılamak için terminal operatörlerinin sayısında artış görülmekte olup, özellikle küresel operatörleri artan söz konusu talebi en kısa zamanda, en az maliyetli ve en etkin hizmet vererek karşılamak için tedarik zincirinin entegrasyonunu sağlamak ve tedarik zincirini yönetmek amacıyla farklı stratejiler geliştirmişlerdir. Söz konusu stratejiler limanların özelleştirilmesi ile liman ve terminalleri kiralamak, işbirliği yaparak konteyner terminallerinde etkin hizmet verebilmek ve söz konusu hizmetleri geliştirmek için fırsatlar yaratmak amacıyla birleşmeler ve satın almalar yoluyla operasyonel işbirliği yapmak, kara taşımacılığı operasyonlarına dahil olarak, demiryolu vb. işleterek lojistik ağlarını kurmakta ve terminal ağını coğrafi olarak genişletmektedir. Küresel deniz taşımacılığı operatörleri de konteyner terminallerine yatırım yapmakta ve işletmektedir (Notteboom, 2002: 257-269). Konteyner terminal operatörlerinin tedarik zincirinin entegrasyonu ve yönetimindeki başlıca stratejileri aşağıda verilmektedir:

#### **4.1. Liman Özelleştirmeleri**

Konteynerleşmenin artması makro ve mikro ekonomik durum ile siyasi faktörlere bağlıdır. Dünya ticaretinin kolaylaştırılması ticari bariyerlerin bertaraf edilmesi ve piyasaların serbestleşmesi ile mümkündür. Liman ve denizcilik sektöründeki kamu sektörünün rolü özelleştirme ve serbestleşme ile yeniden şekillenmektedir. Özelleştirme uygulamalarında özel sektör en çok konteyner terminallerinin işletilmesini talep etmektedir (Sommer, 1999: 3). Özellikle konteyner terminallerinin özelleştirilmesine ilişkin imtiyazların çoğu terminal işletmecileri ve hat işletmecilerine verilmiştir (<http://www.adb.org>, Sesli, 2008: 10).

Konteyner terminal işletmeciliğinin gelişme sürecinde HPH, İngiliz deniz taşımacılığı ve lojistik şirketi P&O ve SSA gibi şirketler dünyanın birçok bölgesinde liman özelleştirmeleri yoluyla operasyonlarını yaygın bir coğrafyada genişletmek ve arz zincirinin entegrasyonunu sağlamak için yeni konteyner terminali pazarlarına girmekte öncülük etmiştir. Konteyner operatörlerinin özelleştirme yoluyla işlettikleri limanlardan bazıları; APM Terminals Nijerya, Lagos'da 2005 yılında Apapa konteyner terminalinin yönetim ve işletme hakkını 25 yıllığına, Bahreyn'de 2005 yılında Mina Salman Limanı'nın yönetim ve işletme hakkını almıştır. DP World Madagaskar'da Fujairah Kontainer Terminalinin 30 yıllığına, Toamasina Terminali'nin 20 yıllığına yönetim ve işletme hakkını almıştır. 2004 yılında DP World Hindistan'da Rajiv Gandhi Container Terminalinin 30 yıllığına işletme ve yönetim hakkını almıştır. 2004 yılında özelleşen Malta Port'u en fazla kullanıcı olan CMA CGM deniz taşımacılığı şirketi almıştır (Mori, 2006: 6-8). Mersin Limanı işletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirilmiş olup, 36 yıl süreyle 11.05.2007 tarihinde PSA ve Akfen Ortak Girişim Grubuna



devredilmiş olup, Liman Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş. (MIP) adı altında hizmet vermektedir (DTO, 2014: 164).

#### **4.2. Terminal Kolaylıklarının Organik Gelişmesi**

Konteyner terminal operatörleri terminal kolaylıklarını yatırım yoluyla geliştirerek organik gelişmeyi sağlamaktadır. Daha yüksek riskli gelişme stratejileri bugünün küresel operatörlerini yerel/bölgesel oyuncuların küresel pazar içerisine sokmaktadır. P&O, kendi alanındaki oyuncular ile rakiplerine karşı dünyadaki belli başlı limanlarını ileri teknoloji ile inşa ederek ve işleterek rekabetçi yapıyı korumaya çalışmaktadır. Port Singapore (PSA) Corporation küresel ölçekte yatırım yapmaya adım atmadan önce ilk yatırımını konteyner elleçlemede rekabeti geliştirmek için ülkesi Singapur'da yapmıştır (Ece, 2006: 22-25). Küresel konteyner operatörlerinin arz zincirini kontrol etme ve coğrafi olarak yayılma stratejilerinden biri de terminal kolaylıkları geliştirmek için yabancı sermaye ve teknoloji transferi sağlayacak Yap-İşlet-Devret (YİD) Yöntemi'dir.

#### **4.3. Şirketlerin Yatay, Dikey ve Karma Entegrasyon Stratejileri**

Denizcilik şirketleri uluslararası rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, ekonomik gelişmeler, döviz kurlarındaki gelişmeler, sektörde yeniden yapılanma faaliyetleri, hizmet portföylerini ve finansal güçlerini arttırma, hizmet çeşitlendirmeleri vb. nedeniyle birleşme veya satın alma yapmaktadır. Konteyner terminali işletmeciliğinde yatay ve dikey entegrasyon (bütünleşme) şirketlerin mevcut terminallerine ilişkin birleşme/satın almalarını kapsamaktadır.

##### **4.3.1. Dikey Entegrasyon Stratejisi**

Dikey entegrasyon aynı sektörün farklı alt sektörlerinde faaliyet gösteren, alıcı veya satıcı ilişkisi olan şirketlerin biraraya gelmesidir. Asıl işleri liman operasyonları olan yükleme/boşaltma şirketleri yeni lokasyonlara yayılmakta olup, bunu da terminal operasyonlarına direkt veya konteyner terminal işletmeciliğine yatırım yapmak isteyen denizcilik şirketleri ile dikey entegrasyon stratejisi ile gerçekleştirmektedir. Terminal operatörleri ve deniz taşımacılığı şirketleri arasında dikey entegrasyon vardır. Denizcilik şirketleri, nakliyeciler, ulaştırma operatörleri ve lojistik gruplar gibi piyasa oyuncuları dikey entegrasyon yoluyla karlarını arttırmakta ve maliyetlerini azaltmaktadır. Piyasa oyuncularının dikey entegrasyonunda lojistik zincirlerindeki geleneksel görev dağılımı entegre lojistik yaklaşıma dönüşmektedir. Söz konusu entegrasyon diğer oyuncular ile yakın ortaklık kurmayı gerektirmektedir (Notteboom ve Rodrigue, 2011: 6-8-10).

Terminal operatörleri arz zincirlerinin bir parçası olan konteyner terminallerinin entegrasyonunu geliştirmeye çabalamaktadır. Denizcilik hatları dünyanın çeşitli ülkelerinde konteyner terminalleri varlıklarını almaktadır. Dünyanın önde gelen küresel terminal operatörleri arz zincirini bir bütün olarak kontrol etmek için lojistik organizasyonlara ve/veya kara taşımacılığına yönelerek kapıdan kapıya stratejisi geliştirmektedir. Küçük terminal operatörleri müşteri arttırarak karlarını arttırmayı hedeflerken APM Terminals gibi küresel terminal operatörleri terminallerini hinterlanda dağıtım yapacak bir dağıtım merkezi haline getirmeyi ve/veya kara ulaştırma şirketleri ile ortaklık kurarak lojistik zincirlere entegre olmayı amaçlamaktadır (Notteboom ve Rodrigue, 2011:10). AP Moller-Maersk Line Hollandalı demiryolu şirketi NS Cargo ile 1994 yılında ortak girişim kurarak European Rail Shuttle (ERS) şirketini kurarak demiryolu hizmetleri sektörüne girmiş olup, Maersk 2013 yılında İngiliz Freightliner Group'a satmıştır (<http://www.lloydsloadinglist.com>).

Konteyner terminal işletmeciliği sektöründe dikey entegrasyon rekabet düzenlemelerini gerektirmektedir. Piyasa oyuncularından biri olan konteyner terminal operatörleri lojistik ve kara ulaştırma ağlarını oluşturma yoluyla arz zincirlerinin entegrasyonu sürecinde hakimiyetini arttırmak istemektedir. Denizcilik hatları ve büyük nakliye grupları gibi diğer piyasa oyuncuları ise lojistik portföyündeki terminal operatörleri ile uzun dönemli anlaşma yapmaktadır. Küresel konteyner terminal ağlarında ekonomik ölçeği gerçekleştirmek, lojistik zincirin bir parçası olan terminal fonksiyonlarını optimize etmek oluşturulan layner taşımacılıktaki taşıma kombinasyonlarının gücünü dengelemek amacıyla AB rekabet düzenlemeleri gibi etkin araçlar kullanılmaktadır. Söz konusu düzenleme oligopol pazar güçlerinin haksız rekabetini engellemekte ve suistimallere karşı sektörün yapısını korumaktadır (Notteboom, 2007: 10).

#### **4.3.2. Yatay Entegrasyon Stratejisi**

Konteyner terminal işletmeciliğinde yatay entegrasyon 2001 yıllarda ortaya çıkmıştır. Yatay entegrasyon aynı tüketicilere/müşterilere yönelik faaliyet gösteren rakip şirketler arasında gerçekleşmektedir. Söz konusu bütünleşmenin esas amacı şirketlerin faaliyette buldukları sektördeki pazar paylarını arttırmaya yöneliktir. Bahsi geçen bütünleşmeler ekonomi açısından tekelleşmeye yol açabilmekte olup, ancak bu durum çeşitli ülkelerde anti-tröst yasalarla engellenmeye çalışılmaktadır. Geleneksel yükleme/boşaltma şirketleri yatay bütünleşmeyi tercih etmektedir. Terminal işletme şirketleri (terminal operatörleri) arasındaki yatay entegrasyon; deniz taşımacılığı şirketleri arasında da yatay entegrasyon vardır. (<https://people.hofstra.edu>). Yatay entegrasyon stratejileri son zamanlarda terminal operatörleri tarafından daha da fazla gerçekleştirilmektedir. Küresel terminal operatörleri diğer

terminal operatörleri, denizcilik şirketleri ile stratejik ortaklıklar kurma yoluyla küresel olarak yayılmaktadır (Rossignol, 2007: 17).

#### **4.3.3. Karma Bütünleşme Stratejisi**

Karma bütünleşme ise farklı sektörlerde bulunan ve faaliyetleri açısından hiçbir benzerlik taşımayan şirketlerin çeşitlenmeyle riski azaltmak, atıl fonların etkin kullanımı ve vergi yararları sağlamak gibi finansal nedenlerle birleşmesidir. Finans sektörü ise dikey veya yatay entegrasyon stratejileri olarak daha karma bir yaklaşım izlemektedir. Konteyner terminali operatörleri ve deniz taşımacılığı şirketlerinin yatay ve dikey entegrasyonunda finansal yatırımcılar ile portfolyo çeşitlendirmesi arayışına gitmekte olup, bu eğilim küresel konteyner terminal operatörlerine katkıda bulunmaktadır. (<https://people.hofstra.edu>).

#### **4.3.4. Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalar**

Şirket birleşmeleri ve satın almaların amacı ölçek ekonomisini gerçekleştirmek, büyümeyi sağlamak, pazar payını arttırmak, layner denizcilik şirketleri açısından terminallere yeni teknolojileri getirmek veya hizmet çeşitlendirmesi yaparak pazar ve dağıtım ağlarına girmektir (<https://people.hofstra.edu>). Konteyner operatörleri yaygın bir coğrafyada genişleme stratejisi olarak şirket birleşme ve satın almalar yoluna gitmektedir. Konteyner elleçleme sektörünün güçlü mali performansı ve hızlı büyüme pazara yeni girenleri cesaretlendirmekte olup, konteyner liman sektöründeki birleşme ve satın almaları arttırmaktadır (<http://www.drewry.co.uk>). Şirket birleşmeleri üç şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar yatay entegrasyon, dikey entegrasyon ve karma birleşmeler şeklindedir. Konteyner operatörleri genişleme sürecinde yerel boyutta ticari, ekonomik ve kamudan gelebilecek sorunları bertaraf etmek ve başarılı operasyonlar gerçekleştirmek için yerel paydaşlar ile ortak girişim kurmayı tercih etmektedir. PSA da, karma strateji izleyerek organik gelişme (yeni terminaller) yoluyla küreselleşmiş ve mali durumunu güçlendirerek birleşmelere gitmiştir. PSA 2002'de Hesse Noord Natie firması ile birleşmiştir (Mori, 2006: 14). DP World ve APM Terminals birleşme ve satın almalarda dünyada öncülük yapmaktadır. Çin küresel terminal operatörleri ortak birçok girişim yapmaktadır (<https://people.hofstra.edu>).

2005 yılından itibaren konteyner terminal kapasitesini arttırmak amacıyla birleşme ve satın almalar gerçekleşmiştir. 2005-2007 yılları arasında konteyner terminal işletmeciliği sektöründe konteyner terminal kapasitesini arttırmak için birleşme ve satın almaların oldukça yoğun olduğu görülmüştür. 1972-1998 yılları arasında yerel liman işleticisi olan DP World 1999-2004 yılları arasında Suudi Arabistan, Cibuti, Hindistan ve Romanya'da konteyner terminalleri işletmeye başlamıştır. DP World 2005 yılında CSX World

Terminals, 2006'da P&O Ports'un terminal portföylerini satın alma yoluyla bütünleşmeye gitmiştir. DP World; Asya, Hindistan, Avustralya, ABD, Avrupa ve Afrika'da küresel terminal işletmeciliği ağını kurmuştur (<http://web.dpworld.com>). PSA; Hutchison Port Holding's küresel terminal operatörünün portföyündeki %20 hisseyi satın almıştır. Yatay entegrasyon aynı sektördeki şirketler arasında olup, dikey entegrasyonda olduğu gibi birleşmelerden ziyade ittifaklar yoluyla hareket etmektedir (Voorde ve Vanelander, 2009:9-10). Konteyner terminal operatörleri birleşmeler yoluyla mali risklerini minimuma indirerek düşük navlun piyasasına direnç göstermekte, rekabet şanslarını ve kredibilitelerini arttırmayı amaçlamaktadır. Söz konusu küresel konteyner terminal operatörlerinin başlıca şirket birleşme/satın almaları Tablo 4'de verilmektedir:

Tablo 4: Konteyner Operatörlerinin Başlıca Birleşme/Satın Almaları

Yıllar	Konteyner Operatörlerinin Birleşme/Satın Almaları
2001	Maersk Grubu (Danimarka) terminal işletme şirketi APM Terminals'i kurmuştur.
2005	DP World, CSX World Terminals hisselerini devir aldı
2006	PSA, Hutchison Port Holding's (HPH) hisselerinin %20'sini satın aldı.
2006	DP World P&O Ports'u (Britanya ferry ve Ro-Ro gemi operatör şirketi)'nin işlettiği limanları satın aldı.
2006	Goldman Sachs Consortium ABP (Associated British Ports)'yi satın aldı
2006	AIG P&O Ports North America'yı satın aldı
2007	Ontario Teachers' Pension Fund OOIL Terminals satın aldı
2007	RREEF Maher Terminals'ı satın aldı
2007	Goldman Sachs SSA Marine'e ait Carrix şirketinin çoğu hissesini satın aldı.
2008	PSA Singapore Terminals,, PIL-PSA Singapore Terminal Pte Ltd (PPST)'i işletmek için Pacific International Lines (PIL) ile ortak girişim yapmıştır.
2010	Citi Infrastructure DPW'ün 5 konteyner terminali içeren Avustralya'daki portföyünü satın aldı.
2013	China Merchants Holdings (International) (CMHI) ve Fransız konteyner taşımacılığı operatörü CMA CGM'nin kontrolünde olan dünyada 15 terminal işleten Terminal Link'in %49 hissesini satın aldı.
2013	International Container Terminal Services, Inc. (ICTSI) ve PSA Kolombiya'daki konteyner terminallerini inşa etmek ve işletmek için 18.09.2013'de anlaşma imzaladı.
2013	Hutchison Port Holdings Trust (HPH Trust) konteyner Asia Container Terminals Holdings Limited (ACT Holdings)'in %100 hissesini DP World ACT Holdings Limited'den satın aldı.
2014	COSCO stratejik ortakları HPH Trust, Hutchison Port Holdings ve China Shipping Terminal Development (Hong Kong) Company Limited Şirketi ile Asia Container Terminal Holdings Limited şirketinin %40 hissesini satın aldı.

Kaynak: Rodrigue, J.P ve T.Notteboom, 2015: 6-7, <https://www.cma-cgm.com>; <https://www.singaporepsa.com>; <http://www.coscopac.com.hk>.

Terminal operatörlerinin küreselleşme stratejileri hinterlandlarının bölgeselleşmesi ile gerçekleşir. Söz konusu operatörler piyasayı takip etmekte ve pazarlama stratejilerini geliştirmektedir. Söz konusu operatörler farklı

liman bölgelerinde konteyner terminalleri işleterek fonksiyonel ve operasyona yönelik faydaları arttırmakta ve dolayısıyla aktif bir rol oynamaktadır. Konteyner operatörleri arasında rekabet oldukça güçlüdür. Terminal operatörleri denizcilik taşıma şirketlerini limanlarına uğrama konusunda ikna etmek için oldukça çaba sarfetmekte olup, bu durum deniz taşımacılığı şirketlerinin pazarlık şansını arttırmaktadır.

#### **4.3.5. Küresel Konteyner Operatörlerinin Kara Yolu Taşımacılığı Stratejileri**

Uluslararası ticaretin etkilediği küresel iktisadi büyüme küresel lojistik zincirinin oluşturulmasını gerekli kılmakta olup, buna paralel olarak liman ve kara taşımacılığı altyapısı talebi artış göstermektedir. Küresel konteyner terminal operatörleri entegre hizmetler sunarak arz zincirinin büyük bir bölümünü kontrol altına almaktadır. Entegre sistemleri antrepo ve dağıtım kapsayan terminal hizmetlerini sunarak geliştirmektedir. İntermodal (çoklu) taşımacılık liman ve kara arasında bir köprü sağlamak için geliştirilmiştir. Terminal operatörlerinin lojistik organizasyonlara girmesi kapıdan kapıya taşımacılık sistemini kolaylaştırmaktadır. Söz konusu dikey bütünleşme denizcilik şirketlerinin terminal operatörlerine dönüşmesini sağlamaktadır. COSCO Pasific Dalian Por Group Co. ile Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK) arasında Dalian Automobile Terminali'nin işletilmesine ilişkin 24 Ocak 2004'de ortak girişim anlaşması imzalanmış olup, taşımacılık şirketi kendi terminalini işleterek dikey entegrasyon gerçekleştirmiştir (Rossignol, 2007: 17). Küresel terminal operatörleri ve deniz taşımacılığı şirketleri arz zincirleri içerisinde terminallerin daha iyi entegrasyonunu sağlamak yoluyla dünyanın çeşitli bölgelerinde konteyner terminalleri satın almakta olup, arz zincirini daha iyi kontrol etmek için farklı stratejiler geliştirmektedir (Notteboom, 2002: 257-269).

Kapıdan kapıya taşımacılık felsefesi terminal operatörlerinin lojistik organizasyonlar ve karayolu taşımacılığı operatörlerine yönelmesine neden olmaktadır. Söz konusu lojistik organizasyonlar antrepo, dağıtım, demiryolları, karayolu taşımacılığı, barge operasyonlarını içermektedir. Alman terminal operatörleri intermodal demiryolu taşımacılığına girmişlerdir. Bazı terminal operatörleri kendi feeder (aktarma) hizmetlerini işletmekte olup, karayolu nakliye şirketlerini de kurmuşlardır. Bunun sonucunda birçok terminal operatörü lojistik ağlarını kara terminaleri ile entegre etmiştir. Söz konusu kara terminaleri deniz terminaleri için genişletilmiş kapılar olarak hizmet vermektedir (Notteboom, 2002: 257-269).

## 5. KONTEYNER LİMANLARI VE GZFT ANALİZİ

Türkiye’de deniz taşımacılığının yüzde 87’si denizyoluyla yapılmaktadır. Türkiye Limanları’nın Mevcut Teorik Kapasitesi 11.085.000 TEU olup, yeni yatırımlar ve liman özelleştirmeleri ile kapasite arttırmaları; son 10 yılda Türk limanlarında elleçlenen konteyner miktarı 4’e katlamıştır. (DTO Sektör Raporu: 2013: 135). 2023 yılına kadar limanların demiryolu ağlarına bağlanarak kombine taşımacılığın geliştirilmesi hedeflenmiştir (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası Denizcilik Çalışma Grubu Raporu, 2013:39). Limanlarımızda 2013 yılında toplam 7.899.933 TEU, 2014 yılında toplam 8.350.772 TEU konteyner elleçlenmiştir (UDH, 2014: 21; İMEAK DTO Deniz Ticareti, 2015: 6). 2013’de en fazla konteyner elleçleyen limanlar arasında Ambarlı Limanı ve Mersin limanı ilk iki sıradadır. İzmir, İzmit, Aliağa, Antalya, Haydarpaşa, İskenderun ve Trabzon ise sırasıyla konteyner elleçleme miktarı bakımından ilk 10’da yer alan diğer limanlardır (<http://www.aktueldeniz.com>).

İnşası devam eden 12 milyon kapasiteli Kuzey Ege Çandarlı ve Petkim limanlarının tamamlanmasının ardından İzmir’in konteyner kapasitesi iki katına çıkacak olup, mevcut 9,7 milyon TEU olan toplam kapasite, 18,6 milyon TEU’ya ulaşacaktır. İzmir İl Bergama İlçesinde yer alan Çandarlı Konteyner Limanı’nın etüt, proje çalışmaları tamamlanmış olup, limanın dalgakıran inşaatı devam etmektedir. Çandarlı Limanı’nın 2015 yılında 1.568 milyon TEU kapasite ile hizmete açılması planlanmış olup, 3 etap halinde yapılması düşünülen limanın, her bir etabının yıllık 4 milyon konteyner yükleme-boşaltma kapasitesine, fiziksel altyapısının tamamlanması ile 3 etabın da tamamlanması sonucu kapasitesinin yıllık 12 milyon TEU’ya ulaştırılması planlanmaktadır. Batı Karadeniz Bölgesi’nde Zonguldak İli sınırları içerisinde planlanan Filyos Limanı öncelikle art alanında kurulması planlanan endüstriyel zona hizmet edecek olup, söz konusu liman tamamlandığı zaman 700 bin TEU konteyner ve 16 milyon ton genel kargo elleçleme kapasitesine sahip olacaktır (İMEAK DTO Deniz Ticareti, 2015: 4-5).

Mersin Limanı önümüzdeki dönemde kapasitesini önce 1,8 milyon TEU’ya, sonra da 2,6 milyon TEU’ya çıkaracaktır. Limanın derinliği 17 metre olup, 18.000 TEU’luk büyük konteyner gemilerini kabul edebilecektir. Mevcut MIP Mersin Limanı’nın doğusunda yer alan Yeni Mersin Konteyner Limanı 5 aşamalı olarak planlanmış olup, birinci aşaması 1.7 – 1.9 milyon TEU kapasiteli olacak ve liman tamamlandığı zaman 11.4 milyon TEU kapasiteye ulaşacaktır (İMEAK DTO Deniz Ticareti, 2015:4, 19). Kamunun devam eden Çandarlı, Filyos ve Mersin Liman projeleri dışında özel sektör de limanlarına yatırım yapmaktadır. Yılport ve Gempport Limanları kapasitelerini 660 bin TEU’ya çıkarmayı planlamaktadır (İMEAK DTO Deniz Ticareti, 2015:21).

Kıyı Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Planı Talep Tahminleri sonucuna göre Türkiye’de konteyner elleçleyen tüm limanlara olan toplam talep ortalama tahminle 2015 yılında yaklaşık 10,5 milyon TEU, 2030 yılında ise yaklaşık 30 milyon TEU olacaktır. 2030 yılına kadar Türkiye’nin yeni konteyner elleçleme kapasitelerine ihtiyaç vardır. Bu kapasite yeni terminallerin yapılması ya da mevcut limanların genişleme projeleriyle mümkün görünmektedir (Kaynak: Kıyı Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Planı Talep Tahminleri Sonuç Raporu, 2010: 176). Söz konusu yatırım ve projeler yerli yatırımcılar ve özellikle büyük hatların limana gelmelerini sağlamak açısından küresel konteyner operatörleri tarafından gerçekleştirilebilir.

Türkiye’de konteyner limanlarının küresel konteyner operatörleri açısından başlıca Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditler (GZFT) Analizi buna ilişkin yapılan diğer çalışmalardan da yararlanılarak oluşturulmuş olup, aşağıda verilmektedir (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası Denizcilik Çalışma Grubu Raporu 2013:293-305; Esmer ve Oral, 2008: 557; Esmer, 2014: 193-200). GZFT Analizinde yer alan zayıf yönler ve tehditler konteyner operatörlerinin karşılaştıkları başlıca sorunlardır.

Tablo 5: Türk Limanları’nın Konteyner Operatörleri Açısından Başlıca Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditler (GZFT) Analizi

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
Türkiye’nin konumu: Batı-Doğu ve Kuzey-Güney ulaşım koridorlarının üzerinde yer alması, Avrupa-Uzak Doğu, Ortadoğu ve Batı arasında transit bölge olması ve ana aktarma merkezi potansiyeline sahip olması, Karadeniz ülkelerine ve Orta Doğu’ya yakın bir coğrafya da bulunması	Türkiye limanlarının yönetimi ve idaresinin farklı kuruluşlar tarafından yapılması, sektörde birçok yetkili kurumun olması ve dolayısıyla çok başlılık olması
Türkiye’nin Uzakdoğu, AB, Karadeniz ve Amerika kıtaları arasında artan yük trafiğinin geçiş yolunda olması	Gümrük mevzuatının eski olması ve ticareti kolaylaştırma gereksinimi
Türk Boğazları’nın önemli bir stratejik geçiş yolu olması	Vergi ve kamu ödemelerinin yüksekliği
Konteyner trafiğinin %25’inin Akdeniz’den geçmesi	Limanlarımızda Elektronik Veri Transferinin olmaması
Ticaret hacminin artması	Liman altyapı ve üstyapı eksiklikleri
Limanlarımızın yoğun tarama gerektirmemesi nedeniyle ek bir maliyet getirmemesi	Liman hinterland bağlantısının yetersiz olması (kara yolu, demir yolu bağlantıları vb.)
	Liman gelişim ve yatırım projelerinin yoğun ve uzun süren bürokratik işlemler nedeniyle teşvik edici olmaması
	Limanlarımızın fiziki gelişme imkanı bulunmaması
	Bürokratik engeller
	Türk limanlarının uluslararası rekabet gücünün zayıf olması

	Kalifiye işgücü ihtiyacı
	Teknoloji gereksinimi
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
Konteyner limanları civarında organize sanayi bölgelerinin varlığı ve endüstri bölgelerine yakınlık	Yetersiz geri saha nedeniyle CFS hizmetleri ve boş konteyner depolarının liman dışına taşınması
Doğu Akdeniz’de ana aktarma limanı ve lojistik merkez olması	Konteyner limanlarının kentlerin içinde kalmış olması
Dış ülkelerle olan demiryolu bağlantılarımız	Lojistik Köyler, ihtisas gümrükleri, konteyner kara terminalleri ihtiyacı
Küresel terminal operatörlerinin limanları işletmesinin büyük gemilerin limana uğraması gibi fırsatlar sağlaması ve dolayısıyla limanlarımızın hinterlandının büyümesi	Küresel ekonomik krizi
MAERSK, CMA-CGM ve MSC gibi küresel konteyner terminal operatörlerinin Türkiye’yi büyüme alanı olarak görmesi	Bölge limanlarının artan rekabet gücü
Mevzuattaki gelişmeler (demiryolu taşımacılığının serbestleştirilmesi vb.)	Küresel/bölgesel krizlerin etkisi
Konteyner yüklerinin artış göstermesi	Bölgedeki diğer özel konteyner limanları
Lojistik sektöründeki gelişmeler (Lojistik köyler, lojistik merkezler v.b.)	Liman ve ulaşım altyapısı yatırım gereksinimi
Dikey ve yatay birleşmeler	Bölgedeki siyasi istikrarsızlık
Liman özelleştirmeleri	
Avrupa ve Asya arasındaki ticaretin büyümesi	

Kaynak: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası Denizcilik Çalışma Grubu Raporu 2013:293-305; Esmer ve Oral, 2008: 557; Esmer, 2014: 193-200.

Terminal operatörleri gittikçe talebi artan hatlar ile rekabet etmek zorundadır. Konteyner hatları; etkin, verimli ve hızlı hizmet sunan ve aynı zamanda düşük maliyetli terminallerin talep artışına maruz kalmaktadır (Notteboom, 2002:257-269). Terminal operatörü, liman altyapısı ve üstyapısı veya terminal operatörlerinin yetersizliğinden dolayı riskle karşı karşıya kalmaktadır. Terminal operatörleri; özellikle konteyner taşıyıcıları, demiryolu şirketleri, lojistik firmaları ve yatırımcı grupları gibi sektöre yeni girenler ile rekabet etmek zorunda kalabilir (Ece, 2006: 22).

## 6. TÜRK LİMANLARI İÇİN FIRSATLAR

Maersk, CMA CGM ve MSC gibi dünyanın önde gelen konteyner operatörlerinin Türkiye’de uğrak yaptıkları liman ve hat sayıları hızla artmaktadır. Dünyanın en büyük konteyner operatörlerinden Maersk, bölgesel büyüme amaçlı kurduğu Seogo Line’in Akdeniz ve Karadeniz’deki merkezini Türkiye yapmıştır. Türk limanlarındaki konteyner elleçleme miktarı giderek artmış olup, Türkiye konteyner taşımacılığında önemli bir transit merkezi haline gelebilme potansiyeline sahiptir.



Limanlarımızın 'mega carrier' gemileri çekebilmek ve bölge limanları ile rekabetini arttırmak için gerekli üst ve altyapı yatırımları yapması, rekabetçi tarife politikasını oluşturması, etkin ve verimli hizmet verilmesi ve yeterli hinterland bağlantıları gerekmektedir (<http://www.dunya.com>). Dünyanın en büyük konteyner taşımacılık şirketi Maersk'in limancılık şirketi APM Terminals, konteyner taşımacılığının Türkiye'de büyüme şansının olması nedeniyle satın almak üzere Türkiye'nin özellikle Marmara Bölgesi ile Mersin ile İskenderun arasında liman aramaktadır (<http://www.virahaber.com>).

Mersin Uluslararası Limanı Türkiye'nin önde gelen altyapı yatırım şirketi Akfen ve dünyanın lider konumundaki küresel konteyner operatörü PSA, arasında %50- %50 ortak girişim şeklinde kurulmuş olup, bu hakları Mayıs 2007'de 2043 yılına kadar geçerli olan 36 yıl süreli özelleştirme sözleşmesi ile elde etmiştir. Akdeniz'in kuzeydoğu köşesinde ve ana denizcilik rotalarının kesişme noktasında bulunan Mersin Uluslararası Limanı kara ve demiryolu bağlantı olanakları sayesinde, Türkiye'nin sanayileşmiş, orta ve güneydoğu şehirlerinin temel ithalat ve ihracat kapılarından olup, Orta Doğu komşu ülkelerin arasındaki uluslararası ticaret önemli bir rol oynamaktadır. Söz konusu liman düzenli uğrak gerçekleştiren Mersin Uluslararası Limanı, yıllık 1.8 milyon TEU konteyner ve 9.75 milyon ton konvansiyonel yük elleçleme kapasitesi ile dünyada yaklaşık 100 limana bağlayan 20'nin üzerinde konteyner ve 11 Ro-Ro hattıyla kapsamlı bir lokal yük temeline sahiptir.

Petkim'in % 100 hissedarı olduğu Petlim Limancılık A.Ş ve Hollanda'nın önde gelen küresel terminal operatörlerinden biri olan APM Terminals şirketi arasında, konteyner limanının APM tarafından işletilmesi için 22.02.2013 tarihinde uzun süreli işletme anlaşması imzalandı. Petkim Konteyner Limanı yatırımının ilk fazının 2015 yılında, ikinci fazının ise 2016 yılında tamamlanması hedeflenmektedir. Petkim Konteyner Limanı, Türkiye'de 11.000 TEU kapasiteli gemilerin yanaşabileceği ilk liman olma özelliği taşıyacaktır (<http://www.petkim.com.tr>). Söz konusu anlaşmanın büyük konteyner gemilerinin gelmesine imkan tanıyacağı ve dolayısıyla konteyner limancılık sektörünü büyütürken Türkiye'nin bölgede rekabet şansını arttıracığı düşünülmektedir. Ayrıca, DP World, Yarımca Liman İşletmeleri'ne yapacağı 871 milyon liralık yatırımla birlikte liman 1.3 milyon TEU/YIL kapasiteye ulaşacak olup, Türkiye'nin en büyük konteyner terminallerinden biri olacaktır (<http://mdto.org.tr>).

Dünyanın en büyük ikinci filosuna sahip 2,653,092 TEU kapasiteli ve konteyner operatörleri içerisinde %13,4 paya sahip konteyner operatörü olan Mediterranean Shipping Company (MSC) grubunun liman yatırımları yapan şirketi Global Terminal Limited (GTL) ile Soyuer ailesi 450 milyon dolarlık yatırım yaparak Tekirdağ'da Asyaport'u inşa etmiş olup, liman 1 Temmuz 2015 tarihinde hizmete girmiştir (<http://www.alphaliner.com>, <http://www>.

asyaport.com). Asyaport, Türkiye'nin ilk transit (hub port) ana limanı olup, Green Port projesi ile çevreci liman özelliğine sahiptir. Asyaport'un kapasitesi 2,5 milyon TEU'ya ulaşacak olup, 2016 yılında tam kapasite ile çalışacak ve büyük konteyner gemilerinin yanaşacağı bir yer haline gelecektir. Asyaport Tekirdağ ve ülke ekonomisi için önemli bir fırsat olup, Türkiye'nin ihracatına da ciddi katkı sağlaması beklenmektedir. Asyaport'un tamamlanması halinde MSC London gibi dev gemiler limana gelecek olup, 1.200 kişiye istihdam sağlayacaktır (<http://www.asyaport.com>).

Küresel konteyner operatörlerinin Türkiye'ye ilgisi ve yerli ortaklıklar kurarak konteyner terminallerinin işletme hakkını alması ve yatırımlar yapması Türk limanları için fırsat sağlayacak olup, limanlarımızın gelişeceği, büyük konteyner hatlarının limanlarımıza uğrayacağı, bölge limanları ile rekabet şansımızın artacağı ve dolayısıyla bölge ve ülke ekonomisi ile istihdama katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Teknolojik yenilikler, deregülasyon ve özelleştirme, lojistik entegrasyon ve yeni organizasyonel yapıların oluşturulması liman sektörünü yeniden şekillendirmektedir. Dünya konteyner trafiğinin gittikçe artması ile küresel terminal operatörleri gittikçe artan bir rekabet ve hızla değişen belirsiz koşullar ile karşı karşıya kalmaktadır. Konteyner operatörleri pazarda rekabet şanslarını yükseltmek için operasyon ölçeklerini arttırarak entegre lojistik çözümlere yönelmeye başlamış olup, yerel liman seviyesinden dünyanın farklı coğrafyalarına yayılarak liman ağı seviyesine gelmeye çalışmaktadır. Bu nedenle küresel konteyner operatörleri lojistik ve tedarik arz zincirinin entegrasyonunu oluşturmak ve yönetiminde söz sahibi olmak, kara terminallerini işletmek, hinterland taşımacılığı yapmak için diğer şirketler ile yatay ve dikey birleşmeler ve satın almalar gerçekleştirmektedir. Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Plan çalışmasına göre 2023 yılında Türk limanlarına olan konteyner talebinin 18,8 milyon TEU olması öngörülmekte olup, Türkiye'de birçok bölgede mevcut limanların kapasitesinin yakın zamanda yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Küresel konteyner terminal operatörlerinin birleşmeler yoluyla Doğu Akdeniz ve Karadeniz denizcilik hatları ile Doğu-Batı, Kuzey-Güney ulaştırma koridorları üzerinde yer alan ve aktarma/transit yükleri çekebilecek özelliğe sahip Türk limanlarının işletilmesine, tedarik zincirinin entegrasyonu ve yönetimine ilişkin taleplerinin artacağı tahmin edilmektedir. Türk limanlarının sürdürülebilir deniz ticaretini gerçekleştirmesi ve Akdeniz ve Karadeniz bölge limanları ile rekabet şansını arttırması için gerekli altyapı ve üstyapı yatırımlarını yapması, etkin, verimli ve en kısa zamanda hizmet vererek limanları dünya ölçeğinde modern işletme yöntemleri ile işletmesi, rekabetçi tarife politikasının oluşturulması, limanlarımızda teknoloji kullanılması, AR-GE ve inovasyona ilişkin çalışmaların yapılması ve

dünyadaki başlıca konteyner operatörlerinin uğrayacağı yeni konteyner limanlarının inşası gerekmektedir. Küresel konteyner terminal operatörlerinin Türk Limanlarının işletilmesi ve yönetimine ilişkin talebinin liman sektörünün gelişmesine katkı sağlayacağı, bölge limanları ile rekabet şansını yükselteceği, Türkiye'nin bölge ve ülke ekonomisine, ihracatına ve istihdama katkı sağlayacaktır. Ancak, limanların hinterland bağlantısını sağlayacak karayolu ve demiryolu yatırımlarının da kamu-özel sektör işbirliği ile yapılması hem liman ve denizcilik sektörümüze sürdürülebilir bir katkı sağlayacağı ve hem de küresel konteyner operatörlerinin Türk limanlarına ilgisini daha da artıracığı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- AKB. (2000). *Developing Best Practices for Promoting Private Sector Investment in Infrastructure*, Manila. [http://www.adb.org/Documents/Books/Developing\\_Best\\_Practices/Ports/default.asp](http://www.adb.org/Documents/Books/Developing_Best_Practices/Ports/default.asp) Erişim Tarihi: 08.07.2015.
- Aktueldeniz. (2014). *Konteyner Limanlarımızın Kapasiteleri Ve Gelecekteki Durum*.[http://www.aktueldeniz.com/sector/konteynerlimanlarimizin\\_kapasiteleri\\_ve\\_yakin\\_gelecekteki\\_durum](http://www.aktueldeniz.com/sector/konteynerlimanlarimizin_kapasiteleri_ve_yakin_gelecekteki_durum), Erişim Tarihi:02.06.15.
- The Alphaliner Weekly Newsletter (2015). *Top 30 Container Ports*. [http://www.alphaliner.com/liner2/research\\_files/newsletters/2015/no19/Alphaliner%20Newsletter%20no%2019%20-%202015.pdf](http://www.alphaliner.com/liner2/research_files/newsletters/2015/no19/Alphaliner%20Newsletter%20no%2019%20-%202015.pdf), Top 30 Container Ports Erişim Tarihi: 09.06.2015.
- Arabian Supply Chain.Com. (2015). *TOP 5: Global Port Operators*. <http://www.arabiansupplychain.com/article-11228-top-5-global-port-operators/> Erişim Tarihi: 18.06.2015.
- COSCO Pasific. (2014). [http://www.coscopac.com.hk/en/news.php?action=content&class\\_id=16&id=365](http://www.coscopac.com.hk/en/news.php?action=content&class_id=16&id=365) Erişim Tarihi: 19.06.2015.
- CMA CGM. (2013). *CMHI and CMA CGM Complete the Terminal Link Transaction*. <https://www.cma-cgm.com/news/8/cmhi-and-cma-cgm-complete-the-terminal-link-transaction>, Erişim Tarihi: 01.07.15.
- Davenport Laroche. (2015). *10 Facts About the Shipping Container Industry*. <http://davenportlaroche.com/10-facts-shipping-container-industry/> Erişim Tarihi: 15.07.2015.

- DP World (2015). *Our Journey*. <http://web.dpworld.com/about-dp-world/our-journey/> Erişim Tarihi: 01.07.2015.
- Drewry. (2014). *Global Container Terminal Operators Review 2014*. <http://www.drewry.co.uk/news.php?id=293> Erişim Tarihi: 19.06.15.
- Dünya. (2013). *Konteyner Taşımacılığı 10 yılda 4 Kat Arttı*. <http://www.dunya.com/ekonomi/ekonomi-diger/konteyner-tasimaciligi-10-yilda-4-kat-artti-206526h.htm>. Erişim Tarihi: 15.07.15.
- Ece, N.J. (2006). “*Değişen Pazar Koşullarında Konteyner Operatörleri*”. Mersin Deniz Ticareti Dergisi, 175: 22.
- Esmer, S. ve Oral, E.Z. (2008). “*Türkiye’de Konteyner Limanlarının Geleceği*”. Türkiye’nin Kıyı ve Deniz Alanları VII. Ulusal Kongresi. 27-30 Mayıs 2008. 557, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Esmer, S. (2009). “*Konteyner Terminallerinde Lojistik Süreçlerin Optimizasyonu ve Bir Simulasyon Modeli*”. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi. 41. İzmir.
- Esmer, S. (2014). “*Talep Tahminleri Işığında Türk Limanlarına Yönelik Kapasite Analizi*”. TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası, 8. Kıyı Mühendisliği Sempozyumu. 193-200. 7-9 Kasım 2014. İstanbul.
- İMEAK Deniz Ticaret Odası (DTO). (2014). “*Deniz Sektör Raporu*”.164
- İMEAK DTO (2015). “*Türkiye’nin Dünyaya Açılan Kapıları: Limanlarımız*”. İMEAK DTO Deniz Ticareti Dergisi. Haziran Sayısı:6.
- International Chamber of Shipping. (2015). *Shipping and World Trade*. <http://www.ics-shipping.org/shipping-facts/shipping-and-world-trade> Erişim Tarihi: 10.06.2015.
- Lloydsloadinglist. (2013). *Maersk sells ERS to Freightliner*. <http://www.lloydsloadinglist.com/freight-directory/rail/Maersk-sells-ERS-to-Freightliner/3843.htm#.VcZVIme887> Erişim Tarihi: 06.08.2015.
- Maersk. (2014). *Containers and Containerisation*. <http://www.maersk.com/en/industries/transport#containers>. Erişim Tarihi: 18.06.2015.

Mori, T. (2006). “*The Study About A Strategy Of Global Container Terminal Operators*”. [http://www.h2.dion.ne.jp/~t-mori/ronbun\\_12\\_14.pdf](http://www.h2.dion.ne.jp/~t-mori/ronbun_12_14.pdf). Erişim Tarihi: 06.08.2015.

Mersin Deniz Ticaret Odası (2014). <http://mdto.org.tr>. Erişim Tarihi: 20.08.2015.

Maritime Trade Intelligence. (2013). *Global Seaborne Trade*. <http://maritimeintel.com/global-seaborne-trade/>. Erişim Tarihi: 15.08.15.

Notteboom, T. (2002). “*Consolidation and Contestability in the European Container Handling Industry*”. *Maritime Policy and Management*, 29:257-269.

Notteboom, T. and Rodrigue J-P. (2011). “*Global Networks in the Container Terminal Operating Industry, Part 2: The future direction of terminal networks*”. *Port Technology International*, No:50.6,8,10 <https://www.accc.gov.au/system/files/Notteboom%20-%20Paper.pdf>. Erişim Tarihi: 22.07.2015.

Özdemir, A.İ. (2004). “*Tedarik Zinciri Yönetiminin Geliřimi, Süreçleri ve Yararları*”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23:88.

Petkim. (2013). *Petkim Petrokimya Holding A.Ş. Basın Bülteni*. (22.02.2013) <http://www.petkim.com.tr/basin-bulteni/157/708/157/708/PETKIM-KONTEYNER-LIMANI-ICIN-TARIHI-IMZA.aspx>.

Port Technology. (2014). *The World’s Top 5 Terminal Operators*. [http://www.porttechnology.org/news/the\\_worlds\\_top\\_5\\_terminal\\_operators](http://www.porttechnology.org/news/the_worlds_top_5_terminal_operators).

PSA. (2013). *Ictsi And Psa Sign Agreement To Jointly Develop Aguadulce Port*. <https://www.singaporepsa.com/images/2013/18Sept2013.pdf> Erişim Tarihi: 18.07.2015.

Reutersç (2013). *Global Seaborne Trade Seen Doubling By 2030-Report*. <http://www.reuters.com/article/2013/04/08/marine-trade-idUSL5N0CV1PQ20130408> Erişim Tarihi: 08.07.2015.

Rodrigue, J.P., C Comtois, Slack B. (2009). *The Geography Of Transport Systems*. [https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/tbl\\_typology\\_gto.html](https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/tbl_typology_gto.html) Erişim Tarihi: 20.08.2015.

- Rodrigue, J.P ve Notteboom, T. (2011). “*Global Networks In The Container Terminal Operating Industry. Part 1: How global are global terminal operators?*”Port Technology International. 49: 10-14.
- Rodrigue, J.P. ve Notteboom T. (2014). “*Global Container Terminal Operators: From Diversification Or Rationalizm?* ResearchGate, 6-7.
- Rossignol, M.H. (2007). “*Global Terminal Operators: An Overview*” Intern of The Inter-American Comittee on Ports (CIP)”. [http://www.oas.org/cip/docs/areas\\_tecnicas/1\\_reformas\\_portuarias/15\\_global\\_terminal\\_operators.pdf](http://www.oas.org/cip/docs/areas_tecnicas/1_reformas_portuarias/15_global_terminal_operators.pdf). Erişim Tarihi: 02.08.2015.
- Sesli, E.(2008). “*Liman Özelleştirmeleri Sürecinde ve Sonrasında Rekabet*”. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi No:89:58.
- Sezer H. Saatçioğlu, Ö.Y. (2008). “*Düzenli Hat Deniz Taşımacılığında Nakliye Müteahhidinin Gemi Operatörü Seçimine Çok Kriterli Karar Destek Yaklaşımı*”. Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10(4):.21.
- Sommer, D. (1999). “*Private Participation in Port Facilities- Recent Trends*”. Public Policy For The Private Sector”. The World Bank Group Finance, Private Sector and Infrastructure Network, Note No.193: 3, Washington, DC.
- Statista. (2014). *The Largest Container Ports Worldwide in 2014 Based On Throughput (In Million Teus.)* <http://www.statista.com/statistics/264171/turnover-volume-of-the-largest-container-ports-worldwide/> Erişim Tarihi: 06.05.2015.
- Tan, K.C., Kannan, V.R., Handfield, R.B. (1998). “*Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance*”, International Journal of Purchasing and Material Management”. 34(3):2.
- The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2014). *Review of Maritime Transport*. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2014_en.pdf) Erişim Tarihi: 04.04.2015.
- The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP). (2015). *Regional Shipping And Port Development*, [http://www.unescap.org/sites/default/files/pub\\_2484\\_CH5.pdf](http://www.unescap.org/sites/default/files/pub_2484_CH5.pdf) . Erişim Tarihi: 17.06.2015.

T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDH). Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. (2015). “*Deniz Ticareti 2013 İstatistikleri*. 21.

T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDH). (2013). “*Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası Denizcilik Çalışma Grubu Raporu*”.

Vira Haber. (2014). “*APM Terminals Marmara Bölgesi'nde Liman Arıyor*”  
<http://www.virahaber.com/haber/apm-terminals-marmara-bolgesinde-liman-ariyor-35698.htm> Erişim Tarihi: 09.08.2015.

Voorde, E. V. ve Vanelslander, T. (2009). “*Market Power And Vertical And Horizontal Integration In The Maritime Shipping And Port Industry*”. OECD, International Transport Forum Discussion Paper No. 2009-2:10.

World Shipping Council. (2015). “*Ports*”. <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/ports>, 2015.

World Trade Organization. (2014). *Modest trade growth anticipated for 2014 and 2015 following two year slump*. [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres14\\_e/pr721\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres14_e/pr721_e.htm), Erişim Tarihi: 06.07.2015.