

TÜRKİYE LİMANLARINDA PAZAR YÖNLÜLÜK: İTİCİ GÜÇLER VE ENGELLER

Ceren ALTUNTAŞ VURAL¹ Aysu GÖÇER² ve
Durmuş Ali DEVECİ³

ÖZET

Türkiye limanları son 10 yılda hareketlenen özelleştirme faaliyetleri doğrultusunda bir değişim sürecinden geçmektedir. Geçmişin operasyon odaklı ve paydaşlardan bağımsız çalışan yapısı yerine rekabet odaklı ve pazar yönlü yeni bir limancılık anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu değişim sadece yönetim mekanizmalarındaki değişikliklerden değil, aynı zamanda pazardan yansıyan talebin yapısından da kaynaklanmaktadır. Deniz yolu taşımacılığında gittikçe artan bir paya sahip olan lojistik bakış açısı, hizmet tedarik zincirlerinin tüm üyelerinde olduğu gibi limanlar üzerinde de baskı kurmakta, limanları pazar yönlü stratejileri benimsemeye teşvik etmektedir. Ancak limanlar bu strateji değişikliğine giderken içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin dinamiklerinden de yüksek oranda etkilenmekte ve dolayısıyla birçok engelle karşılaşmaktadır. Bu çalışma Türkiye konteyner limanlarını pazar yönlülüğe yönelten faktörleri ve pazar yönlülüğün önündeki engelleri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Çalışma uzman görüşlerini Delphi yöntemi kullanarak ortaya çıkarmayı ve sektörü temsil eden paydaşların uzlaşıları ışığında öncelikli fırsatları belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın bulguları Türkiye'deki liman yöneticileri, tedarikçileri ve müşterileri için sistematik bir kaynak oluşturabilir. Uzmanlar tarafından öncelikli algılanan engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik yeni stratejiler üretilebilir. İtici güçler ise daha etkin kullanılarak Pazar yönlülük tüm limanlar için yeni bir rekabet aracı oluşturabilir. Ayrıca sonuçlar, liman pazarlaması alanında çalışan araştırmacılar için de yeni değişkenler sunabilir; bu değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilebilmesi için öneriler geliştirebilir.

Anahtar Sözcükler: Delphi metodu, Hizmet Pazarlaması, Liman Pazarlaması, Pazar Yönlülük

¹Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İzmir
ceren.altuntas@yasar.edu.tr

²Öğr. Gör. Dr., İzmir Ekonomi Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İzmir
aysu.gocer@gmail.com

³Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir adeveci@deu.edu.tr

1. GİRİŞ

2014 yılında dünyada ilk 100 konteyner limanı tarafından elleçlenen toplam yükün 538,8 milyon TEU'ya ulaştığı ve böylece bir önceki yıla göre % 5'lik bir büyüme kaydedildiği görülmektedir (Lloyd's List, 2015). 2013 yılında ilk sırayı alan Çin'in Şangay limanı (AAPA, 2015), 2014 yılında da bu başarısını sürdürmektedir (Lloyd's List, 2015). Dünyanın ilk 50 konteyner limanı incelendiğinde bu limanların yaklaşık 30'un üzerinde ülkeyi temsil ettiği görülmekte ve böylece konteyner liman işletmeciliğinin küresel yapısı gözlemlenmektedir (WorldShipping, 2015). Bu limanlar dünya denizlerinde yüzen ve haftada yaklaşık 9.000 liman uğrağı yapan konteyner gemilerini kendilerine çekebilmek için sürekli yeni hizmetler üretmekte, müşteri beklentilerini araştırmakta ve bu doğrultuda pazarlama faaliyetleri yürütmektedir.

Türkiye'de ise konteyner liman işletmeciliği son yıllarda artan özelleştirme faaliyetleri ve küresel oyuncuların Türkiye pazarına girişleri ile birlikte hızlanan bir sektör haline gelmiştir. Bu da son yıllarda Türkiye'de konteyner limancılık pazarında limanların özelleştirilmesi, küresel işletmelerin Türkiye limancılık pazarına girişlerinin artması, konteyner liman yatırımlarında artış ve kapasitelerinde büyüme, liman stratejisi ve yönetim anlayışında değişim, liman teknolojilerinde gelişme ve limanlararası rekabet ve limanların pazar yönlü faaliyetlerin artması gibi bir takım stratejik gelişmeler yaşanmasına sebep olmuştur (IMEAK DTO, 2015; Bloem, Putten, Deveci ve Tuna, 2013; Karataş Çetin, 2012). Bu gelişmeler ışığında daha önce devlet tarafından işletilen limanlarda alışık olunmayan pazarlama faaliyetleri özel girişimler ile birlikte hız kazanmaya başlamıştır.

Konteyner limanları gemicilik piyasasında yaşanan gelişmelerden yoğun şekilde etkilenmektedir. Giderek artan gemi kapasiteleri ve boyları konteyner limanlarının müşterilerinin değişen hizmet gereksinimlerini karşılayabilmeleri için yüksek bedelli yatırımlar ve verimlilikte gözle görülür artışlar gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Peters, 2001). Ayrıca modern liman endüstrisi nihai varış noktalarına ulaşmaya çalışan hammadde, yarı mamül ve/veya bitmiş ürünlerin tedarik zinciri yönetim süreçlerinden de etkilenmekte, bu pazarlardaki oyuncular arasında görülen sürdürülebilir rekabet üstünlüğü mücadelesinde rol oynamaktadır (Pardali ve Kounoupas, 2014). Dolayısıyla konteyner limanları herhangi birer terminal değil, değer zincirinin farklı aşamalarını birleştiren önemli düğüm noktalarıdır (Robinson, 2002). Bu rolleri gereği ve zincirin diğer üyelerinin rekabet üstünlüğüne, kendi büyümelerini de ekleyerek katkıda bulunabilmeleri için pazarın ihtiyaçlarını anlamalı, hizmetlerini bu doğrultuda tasarlamalı ve rekabetçi stratejiler yürütmelidirler (Martin ve Thomas, 2001).

Aynı şekilde Türkiye’de faaliyet göstermekte olan konteyner limanlarının da hizmet verdikleri pazarı tanımları, hizmetlerini bu pazarların isteklerine göre geliştirmeleri sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları için gerekli olacaktır. Bu gereksinimin farkında olan konteyner liman işletmelerinin çeşitli faktörlerin de etkisiyle pazar yönlü faaliyetler yürüttükleri gözlenmektedir. Ancak Türkiye gibi özel liman işletmeciliği sektörünün dünyaya kıyasla daha yeni olduğu bir pazarda, limanların pazar yönlülük faaliyetleri önünde çeşitli engeller olduğu da bilinmektedir. Türkiye’deki konteyner limanlarını pazar yönlülüğe yönelten faktörlere veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerinin önündeki engellere yönelik sistematik bir incelemenin henüz yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı Türkiye’deki konteyner limanlarını pazar yönlülük faaliyetleri yürütmeye iten olguları veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerine engel teşkil eden faktörleri keşfetmektir. Çalışma bu amacı gerçekleştirirken Türkiye konteyner limanlarının müşterilerini sınıflandırmayı ve yürüttükleri pazar yönlülük faaliyetlerini listelemeyi de hedeflemektedir. Bu olguların keşfedilmesinin, liman pazarlaması alanında yürütülecek sektörel ve akademik çalışmalar için önemli girdiler teşkil edeceği söylenebilir.

Çalışmada Delphi yöntemi kullanılarak uzman görüşlerinin uzlaşmasına dayalı bir yol izlenmiştir. Böylece üzerinden en çok uzlaşılan itici güçler ve engeller ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, çalışmanın araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir;

Araştırma Sorusu 1: Türkiye konteyner limanları ne gibi pazar yönlülük faaliyetleri yürütmektedir?

Araştırma Sorusu 2: Türkiye konteyner limanlarını pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmeye iten etmenler nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: Türkiye konteyner limanlarının pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmelerini engelleyen faktörler nelerdir?

Çalışma, ilgili alanlarda literatür taraması ile başlamakta ve Türkiye’de limancılık sektörü ve limanların pazar yönlülüğü ile ilgili bilgi vermektedir. Daha sonra çalışmanın araştırma yöntemi ve analizler açıklanmakta ve bulgular tartışılmaktadır. Çalışmanın sonuçları ve araştırma önerileri son bölümde sunulmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Pazar Yönlülük

Pazar yönlülük, pazarlama yönetiminin merkezi felsefesinin dayandırıldığı bir uygulama yaklaşımı olarak kabul edilmiştir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993;

Jaworski ve Kohli, 1993). Pazarlamanın kavramsal çerçevesinin hayata geçirilmesi ve uygulamaya koyulması pazar yönlülük olarak ifade edilmektedir. Yani, bir kurumun pazar yönlü olarak tanımlanabilmesi, ancak, faaliyetlerini pazarlama kavramı çerçevesine uyumlu bir şekilde eşgüdümlemesi ile mümkün olmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar yönlülük, müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyon gibi davranışsal bileşenleri içermektedir ve uzun vadelere odaklanmayı ve karlılığı gerektirmektedir (Narver ve Slater, 1990).

Her ne kadar pazar yönlülüğü anlatan ortak bir tanım bulunmasa da, pazar yönlülük genelde müşteri odaklılık, koordineli pazarlama ve karlılık olarak üç temel konu çerçevesinde açıklanabilir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu üç ana konudan ilki olan müşteri odaklılık, müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi edinmenin ötesinde, bunları etkileyen pazar bilgisinin de toplanmasıyla elde edilen daha geniş kapsamlı bir pazar zekâsına dayanan ve müşterilerin hem bugünkü hem de gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla, bu üç temel madde arasında müşteri odaklılık, pazar yönlülüğün merkezinde yer alan en önemli unsur olarak nitelendirilebilir. İkinci konu olan koordineli pazarlama ise, pazar yönlülüğün sadece pazarlama değil, ilgili tüm diğer birimler tarafından geliştirilmesi gereken bir yaklaşım ve sorumluluk olması gerekliliğın vurgulandığı bir diğer unsurdur. Bu bağlamda, tüm ilgili tarafların pazarlama faaliyetlerini bir uyum içinde daha eşgüdümlü bir bakış açısıyla sürdürmelerinin önemi vurgulanmaktadır. Bunun ötesinde, pazar yönlülüğün pazar performansına olan olumlu etkisi (Narver ve Stanley, 1990), üçüncü konu olarak karlılığın, pazar yönlülüğün bir parçasındansa daha çok bir sonucu olarak değerlendirilmesini sağlamıştır (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu sebeple, pazar yönlülük üzerine yapılan tüm çalışmalar daha çok ilk iki konu üzerinde odaklanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Tüm bu noktalar göz önünde bulundurulduğunda, pazar yönlülük, kurumsal çapta pazar zekâsı oluşturma, yayma ve hızlı cevap verebilme yaklaşımını içermektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar zekâsı oluşturma, pazara yönelim doğrultusunda ilk aşama olarak belirtilmektedir ve sadece tüketicilerin sözel ihtiyaç ve tercihlerinin analiz edilmesinden daha öte, rekabet, teknoloji, devlet uygulamaları ve yönetmelikler ile diğer çevresel güçler gibi bu ihtiyaç ve tercihleri etkileyen tüm dış etkenlerin de analiz edilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, çevresel tüm inceleme ve tetkiklerin yapılması, pazar zekâsı oluşturma faaliyetleri kapsamında yapılmaktadır. Ayrıca, bu aşamada, sadece bugüne değil, gelecek ihtiyaç ve tercihlere de odaklanılmaktadır. Dolayısıyla, gelecek ihtiyaç ve tercihlerin tahmininin yapılması, pazar zekâsı oluşturma aşamasında oldukça önemlidir. Bunun da ötesinde, müşteri ihtiyaçlarının değerlendirme süreci, müşterilerin tanımlanma

aşaması ve doğru müşterilere doğru ihtiyaç ve tercih yönlendirmesi ile müşteri memnuniyetinin sağlanması da pazar zekâsı oluşturma faaliyetlerinde kritik süreçler olarak belirtilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Tüm bunların araştırılmasında, sadece müşteri anketleri değil, çeşitli taraflarla yapılan görüşme ve mülakatlar gibi diğer farklı düzeneklerden de veri sağlanmaktadır. Ayrıca, pazar zekâsı oluşturma faaliyetleri, sadece pazarlama bölümünün sorumluluğunda değil, tüm ilgili bölümlerin bilgi ve veri toplanmasına katkı sağlayacağı, daha kapsamlı bir boyutta yürütülmelidir. Dolayısıyla, pazar zekâsı oluşturma ancak ve ancak tüm ilgili birimlerin bu yaklaşıma uyum göstermesi, desteklemesi ve katkı sağlaması ile mümkün olmaktadır. Bu yaklaşım, pazar yönlülüğü sadece pazarlamanın sorumluluğundan çıkarıp ilgili tüm birimin odağına koymaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Bir kurumun pazara adapte olabilmesi için, pazar zekâsının, özellikle yatay iletişim kanallarında, etkin bir şekilde paylaşılması ve yayılması gerekmektedir. Dolayısıyla, pazar zekâsı yayma, pazar yönlülük doğrultusunda ikinci önemli aşama olarak karşımıza çıkmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu, tüm ilgili bölümlerin ve kişilerin pazar zekâsı yayma çalışmalarına aktif olarak katılımıyla mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda, yazılı metinler aracılığıyla bu sürece katkı sağlanabileceği gibi, asıl, resmi olmayan kanallardan pazar zekâsının yayılması da oldukça etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Pazar zekâsı oluşturma ve yayma, ancak pazar ihtiyaçlarına yeterli hızda cevap verilebildiği sürece tamamlanıp başarıya ulaşabilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti doğrultusunda, doğru hedef pazarlara, mevcut ve tahmini ihtiyaç ve tercihlere yönelik ürünler ve hizmetler tasarlamak, üretmek, sunmak, üretmek, dağıtmak ve tanıtmak pazar zekâsına hızlı ve etkin cevap verebilmeyi sağlamaktadır ki bu da pazar yönlülüğün başarı ile uygulanması için üçüncü ve önemli bir aşamadır.

2.2. Limanlar ve Pazar Yönlülük

Günümüzün modern limanları çeşitli içsel ve dışsal çevre değişkenlerinden yüksek oranda etkilenmektedir. Bir yanda kıt kaynaklarını etkin bir şekilde dağıtmak ve başarılı bir stratejiyi uygulayabilmek için doğru yönetim becerilerini oluşturmak zorunda kalmaktadırlar. Öte yanda ise geçmişte faaliyet gösterdikleri tekeli pazar yapısı yerini yoğun bir rekabet ortamına bırakmaktadır (Pantouvakis, Chlomodis ve Dimas, 2010). Ayrıca limanlar artık sadece yük elleçleyen bağımsız terminaller olmadıklarının, küresel tedarik zincirlerine hizmet

eden ve değer katan önemli düğüm noktaları olduklarının farkına varmaktadır (Robinson, 2002). Bu gelişmeler limanları ürettikleri hizmetleri gözden geçirmeye ve hizmet ürettikleri pazarların gereksinimlerini iyi analiz ederek bu doğrultuda geliştirmeye sevk etmektedir.

Limanlar pazarların gereksinimlerini iyi analiz etmek için önce müşterilerini iyi tanımalıdır. Bernard'a (1995) göre düzensiz hat taşımacılığına hizmet eden limanların müşterileri yük sahipleri iken, düzenli hat taşımacılığına hizmet veren limanların müşterileri armatörler veya acentelerdir. Bu müşterileri çekebilmek amacıyla limanların öncelikle hizmet verdikleri müşterilerin sattıkları hizmete ilişkin bilgi birikimlerini göstermeleri önem taşımaktadır. Hatta limanların birbirleriyle rekabet ederken aynı zamanda işbirliğine gitmeleri ve böylece hizmet verdikleri hatların stratejilerine uyumlu bir hizmet üretmeleri beklenmektedir (Song, 2003). Özellikle konteyner limanları için bu durum akademik çalışmalarla da kanıtlanmıştır. Gemi hatlarının verdikleri hizmetlerin kalitesi konteyner liman hizmetlerinin kalitesinden etkilenmektedir (Deveci, Cerit ve Sigura, 2001). Bu durumda konteyner limanları müşterileri çekebilmek ve koruyabilmek adına hizmet kalitelerini yükseltmeli ve gemi hatlarının stratejileri ile aynı doğrultuda esnetebilmelidir.

Pazarlama karmasının bir başka değişkeni olan fiyat ise limanların pazar yönlülük faaliyetlerinde en sık kullandıkları unsurlardan biridir. Bu çalışmanın verileri toplanırken görüşülen konteyner limanları pazarlama yöneticilerinin çoğunluğu Türkiye'deki limanlar arasındaki rekabetin önemli bir kısmının tarifeler üzerinden yürüdüğünü belirtmişlerdir. Ancak limanlar çok yüksek bedelli yatırımlar oldukları için fiyat üzerinden yürüten rekabetin yıkıcı olabileceğinin de altı çizilmektedir (Pardali ve Kounoupas, 2014). Yine de limanların gelen gemilerin büyüklüğüne veya hatların toplam filo büyüklüklerine, limana uğrama sıklıklarına göre müşteriye özel ve esnek fiyat uygulamalarına gittikleri gözlenmektedir (Bernard, 1995).

Yer veya fiziksel dağıtım konusunda da limanların artık geleneksel rollerinden sıyrılarak bölgeselleşmeye yöneldikleri (Notteboom ve Rodrigue, 2005), diğer dağıtım kanallarından bağımsız bir şekilde faaliyet göstermek yerine küresel tedarik zincirlerinin birer parçası olarak hareket ettikleri (Panayides ve Song, 2007) görülmektedir. Bu durum limanların hizmetlerini sadece coğrafi lokasyonlarında değil, iç limanlarda, ortak faaliyetler yürüttükleri rakip limanlarda, büyük müşterilerinin yer aldığı destinasyonlarda da sundukları anlamına gelmektedir. Örneğin Antwerp liman otoritesi 2010 yılından beri Orta Doęu, Güneydoęu Asya, Hindistan, Brezilya ve Afrika'da danışmanlık ofisleri kurmakta ve böylece Avrupa dışında da mevcudiyetini yaymaya,

liman hizmetlerine talep yaratan yeni bölgelere ulaşmaya çalışmaktadır (Pardali ve Kounoupas, 2014).

Limanların tutundurma faaliyetleri ise literatürde farklı boyutları ile incelenmiştir. Cahoon'un (2007) Avustralya limanları üzerinde yapmış olduğu bir araştırmaya göre limanlar (s.159):

1. Yeni müşterileri çekmek veya mevcut müşterileri bilgilendirmek
2. Yerel kamuoyuna limanın bölgeye olan katkılarını bildirmek ve hatırlatmak
3. Limancılık ve denizcilik sektörü ile bilgi paylaşmak için tutundurma faaliyetleri yürütmektedir.

Bernard (1995) limanların tutundurma faaliyetlerini birçok alt başlık ile incelemiş ve limanların pazarlama iletişimi için reklam, doğrudan pazarlama, uluslararası denizcilik fuarlarına katılım, limancılık günleri düzenleme, kişisel satış, müşteri ziyaretleri, denizaşırı ülkelerde satış temsilcileri bulundurma, yerel ağ iletişimi, yerel fuarlara katılım, okul ziyaretleri, konferans organize etme veya konferanslara konuşmacı olarak katılma, uluslararası basın günleri düzenleme, liman eğitim merkezi kurma veya liman çevresinde çalışanlara yönelik bir liman kulübü kurma gibi faaliyetler yürüttüklerini belirtmiştir. Limanlar tüm pazarlama iletişimi faaliyetlerini bir medya planı ışığında da yürütebilmektedirler (Branch, 1997; 1998). Peters'a (2001) göre ise limanlar pazarlama iletişimi bütçelerinin büyük kısmını kişisel satışa ayırmalıdır çünkü limancılık her ne kadar fiziksel kanıtı yoğun bir sektör olsa da kişisel iletişim endüstriyel bir hizmetin pazarlanmasında en önemli unsurlardan biridir. Esmer (2011), Türkiye'deki limanların pazarlama iletişiminde tercih ettikleri yöntemler üzerine yaptığı araştırmada genel olarak limanların pazarlama iletişim araçlarını etkin olarak kullanmadığı sonucuna varmıştır. Bilginer (2008) limanlarda ilişki pazarlamasının önemine dikkat çekmekte, ilişki pazarlamasının temelinde müşteri odaklılığın yattığı ve özellikle liman işletmelerinde bu stratejinin bir işletme politikası haline gelmesi gerektiğine değinmektedir.

Literatürde limanların pazar yönlülük faaliyetleri çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir. Cahoon (2007) Avustralya limanlarının pazarlama iletişimi faaliyetlerini araştırmış ve bu faaliyetlerin tekil olarak değil, bütünsel olarak ele alınmaları, hedef pazarlara göre tasarlanmaları ve mesajlarında tutarlı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Pando, Araujo ve Maqueda (2005) dünya genelinde yürüttükleri bir çalışmada Avrupa ve Kuzey Amerika limanlarının daha yüksek oranda ortak pazarlama örgütlenmesine sahip olduklarını, hinterland genişledikçe limanların pazarlama ve iletişim araçlarından daha çok yararlandıklarını tespit etmişlerdir. Ancak bu araştırmaya göre henüz limanlar arası ortak pazarlama ve işbirliğinin düşük seviyelerde olduğu gözlenmiştir. Song

(2007) ise limanlar arası ortak pazarlama ve rekabetin dengesinin farklı limanlara özgü ve şirketlere özgü faktörlere göre değişim gösterebileceğini vurgulamaktadır. Deveci, Cerit ve Sigura'nın (2001) Türkiye limanları üzerinde gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada da limanların müşterileri ile iletişim seviyelerinin düşük olduğu, daha çok somut altyapı olanaklarına dayandıkları ve bu yönleriyle diğer hizmetlerden farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları arasındaki farklılıklar limanların pazar yönlülük faaliyetlerinin bölgeden bölgeye değişiklik gösterebileceğini kanıtlamaktadır.

Liman pazarlama faaliyetlerine tekil olarak eğilen çalışmalar mevcut olsa dahi limanların pazar yönlülüğünü bütünsel olarak inceleyen çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Pardali ve Kounoupas (2014) güncel bir çalışmalarında bu noktaya dikkat çekmiş ve diğer sektörlerde uygulanan pazar yönlülük kavramını limanlara uyarlayarak liman performansını geliştirecek pazar yönlülüğün bütünsel çerçevesini çizmiştir. Ancak bazı limanlardaki sabit trafik nedeniyle oluşan düşük rekabet ve liman içinde kendilerine özgü hedefleriyle hareket eden birden fazla işletmenin oluşu gibi sebepler ticari limanlarda pazarlamanın gelişmesi önünde engeller oluşturmaktadır (Pando, Araujo ve Maqueda, 2005). Bu engellerin, limanları pazar yönlülüğe iten faktörler ile birlikte araştırılması liman pazarlaması ve liman performansının pazar yönlülük ile artırılması doğrultusunda önemli göstergeler doğurabilecektir. Fakat Bernard'ın (1995) da belirttiği gibi pazarlama araçlarının etkisi ülkeden ülkeye ve limandan limana farklılık göstermektedir. O nedenle belirli bir pazara yönelik en uygun karmanın belirlenmesi hedef pazarlara daha kolay nüfuz edilmesini sağlayacaktır.

Bu görüşlerden yola çıkarak bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren ve özel işletmeler tarafından yönetilen konteyner limanlarının pazar yönlülük faaliyetleri incelenecektir. Bu limanları pazar yönlülüğe iten faktörler ve önlerine çıkan engeller araştırılarak ülkeye özgü faktörler Delphi yöntemi ile önceliklendirilecektir.

3. TÜRKİYE LİMANCILIK SEKTÖRÜ

Yaklaşık 8400 km kıyı şeridine sahip Türkiye'de ISPS Kod kapsamında güvenli liman tesisleri olarak 179 adet liman ve iskele bulunmakta olup (Çalışkan, 2015), konteyner limanları Ege Bölgesinde İzmir ve Aliağa çevresinde, Marmara'da Ambarlı çevresi ve İzmit Körfezinde, Akdeniz'de Mersin, Antalya ve İskenderun Körfezinde, Karadeniz'de Samsun ve Trabzon'da yoğunlaşmaktadır.

Türk limanlarındaki yük trafiği son yıllarda büyük bir artış göstererek 2000 yılında 186 milyon tondan 2007 yılında 285 milyon tona ve 2014 yılında ise 383 milyon tonun üzerinde bir rakama ulaşmıştır

(UBAK, 2015). Elleçlenen bu yüklerin % 23'ü ihracat, %50'si ithalat, %13,3'ü kabotaj ve % 12.8'i transit olarak gerçekleşmiştir. Elleçlenen yük türü açısından bakıldığında toplam yüklerin % 20'sinden fazlasını konteynerize yükler oluşturmaktadır. Türk limanlarındaki toplam konteyner trafiği hacmi % 40 artış göstererek (Ernst ve Young, 2011) 2003 yılında yaklaşık 2.5 milyon TEU'dan 2009'da 4.5 milyon TEU'ya ve 2014 yılında 8.3 milyon TEU'yu aşan bir değere ulaşmıştır (UBAK, 2015).

Son yıllarda Türkiye'de konteyner limancılık pazarında bir takım stratejik gelişmeler yaşanmaktadır. Genel olarak bu gelişmeler aşağıdaki ana başlıklar altında değerlendirilebilir (IMEAK DTO, 2015; Bloem, Putten, Devci ve Tuna, 2013; Karataş Çetin, 2012):

- Limanların özelleştirilmesi
- Küresel işletmelerinin Türkiye limancılık pazarına artan girişleri
- Konteyner liman yatırımlarındaki artış ve kapasitelerindeki büyüme
- Limanlarda büyük ölçekli konteyner gemilerinin artması
- Liman teknolojilerindeki gelişmeler
- Liman işletmelerinin aktarma yük trafiğine yönelimi
- Liman stratejisi ve yönetim anlayışındaki değişimler
- Limanlar arası rekabet ve limanların pazar yönlü faaliyetlerinin artması

Türkiye'de TDİ limanlarında 1997 yılından itibaren başlatılan liman özelleştirmeleri, özellikle Türkiye'nin konteyner taşımacılığında önemli rol oynayan ve gelir sağlamasına rağmen, bu gelirlerin modernizasyon ve geliştirme için kullanılmaması sonucu artan ihtiyaçlara cevap veremez hale gelen TCDD limanlarında 2004 yılından itibaren başlamıştır. Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 2004/128 sayılı kararı ile TCDD tarafından işletilen limanlardan Mersin Limanı 2007 yılında 755 milyon ABD doları bedelle PSA-Akfen Ortak Grubuna, Bandırma Limanı 175,5 milyon ABD doları bedelle Çelebi Ortak Girişim Grubuna, Samsun Limanı 125,2 milyon ABD doları bedelle Ceynak Lojistik ve Ticaret A.Ş.'ne devredilmiştir. Derince Limanı 543 milyon ABD doları bedelle 39 yıl süre ile 2015 tarihinde Safi Holding A.Ş.'ye devredilmiştir. (IMEAK DTO, 2015). Belirli bir süre için işletme hakkı yöntemiyle özelleştirilen Türkiye'deki konteyner limanları rekabetçi ortamı arttırmış, limanlar rakiplerine göre rekabetçi üstünlükler elde etmek ve pazar paylarını arttırmak için doğal olarak gerekli yatırım, altyapı ve teçizat modernizasyonu gerçekleştirmek, hizmet kalitesini iyileştirmek ve pazar yönlü olmak durumunda kalmışlardır.

Bu gelişmelerin yanısıra son yıllarda Türkiye konteyner limanları pazarına küresel liman işletmeleri arasında önde gelen işletmelerden PSA International, TCB Grup, DP World ve APM Terminals gibi işletmeler

girmişlerdir. Türkiye’de son 10 yılda gerek mevcut limanların özelleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekse yeni yatırımlar ile birlikte limanların elleçleme kapasitesinin hızla artmakta olduğu görülmektedir. Gelenen son noktada Türkiye’de konteyner limanlarının elleçme kapasitesinin 11 milyon TEU’nun üzerine çıktığı söylenmektedir. Türkiye’de son yıllarda konteyner limanlarına yapılan yatırımlar ile bu kapasitenin 2015 yılı sonunda 10.5 milyon TEU artış ile 21.6 milyon TEU’ya çıkması beklenmektedir (IMEAK DTO, 2015: 19). Liman arzındaki bu artışlarla birlikte limanlar arası rekabetin ve doğal olarak da müşteri yönlü faaliyetlerin geliştirilmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir. Ayrıca limanlarda derinliklerin artması, rıhtım uzunluklarının büyümesi, liman sahası ve ekipmanların gelişimi ile daha büyük ölçekli konteyner limanlarının Türk limanlarına uğraması sözkonusu olacaktır.

Dünyadaki otomasyona dayalı terminaller henüz Türkiye’deki konteyner limanlarında tam olarak görülme de, son yıllarda dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de liman bilgi sistemleri ile ilgili uygulamalar hız kazanmıştır (Karataş Çetin, 2012: 272). Bu bilgi sistemleri sayesinde konteyner limanları yüklere, gemilere, gemi işletmelerine, taşıtanlara, gemi acenteleri ve taşıma işleri komisyoncularına daha etkin hizmet verebilme olanakları elde etmişlerse de Türkiye’de liman yönetiminde çevrim içi etkin bir veri değişim sistemi bulunmamaktadır (Keçeli, 2011:156).

Türk limanlarında elleçlenen konteyner transit ve aktarma yüklerinin toplam konteyner trafiği içerisinde yaklaşık % 10 civarında olması transit taşımacılık açısından potansiyelin yeterince kullanılmadığına işaret etmektedir (Çalışkan, 2015). Birçok Türk limanı yapılanmalarını bölgelerindeki aktarma yük trafiğinden daha fazla pay almak için düzenlemekte, böylece Akdeniz’deki transit ve aktarma konteyner trafiğinden aldıkları payı yükseltme olanağı elde etmektedirler.

Bütün bu gelişmeler ışığında Türk limanları strateji ve yönetim anlayışlarında bazı değişikliklere yönelmiştir. Yük türlerinde uzmanlaşma ve konteyner taşımacılığına yönelme, limanın pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde, gümrük ve diğer kamu hizmetlerinde, liman içerisinde trafik düzenleme sistemlerinde, klavuzluk ve romörkaj hizmetlerinde işbirliği, emniyet ve güvenlik konularında birlikte çalışılması, çevresel düzenlemeler ve katma değerli lojistik hizmetlerin geliştirilmesi konularında işbirliğine gidilmesi gibi strateji değişiklikleri gözlenmektedir (Karataş Çetin, 2012: 271). İntermodal aktarma merkezlerinin kurulması, yeşil liman yönelimleri, güvenlik hassasiyetlerindeki artışlar da güncel gelişmeler arasındadır. Bu gelişmelere karşılık üzere örgütsel yapılarda da esnek yönetim tekniklerine ve takım çalışmasına yönelik değişimler yaşanmaktadır (Karataş Çetin, 2012: 269).

Yaşanan tüm bu gelişmeler Türkiye’de konteyner liman işletmelerini pazar yönlü stratejiler izlemeye sevk etmektedir. Ayrıca tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de taşıtanların tedarik zincirleri içerisinde çalışmaları ve lojistik uygulamaları, limanları müşteri yönlü pazarlama stratejileri izlemeye yöneltmektedir.

4. YÖNTEM

4.1. Delphi Yöntemi

Çalışmada limanlarda pazar yönlülük kavramı liman pazarlama yöneticilerinin gözünden ve onların bağlı oldukları çevre içinde değerlendirilerek anlaşılmaya gayret edilmiş; buradan yola çıkarak pazar yönlülüğün itici güçleri ve önündeki engellere ilişkin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır (Uçak, 2000). Bu amaçların seçilmesi araştırmada nitel bir araştırma yöntemi kullanılmasını gerektirmiştir. Karmaşık bir sorunun çözülmesinde veya çok boyutlu bir kavramın nedenlerinin araştırılmasında katkı sağlayabilecek bir grubun üyeleri arasında yapılandırılmış bir iletişimi sağlamak (Linstone ve Turoff, 2002) amacıyla çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan “Delphi Tekniği” tercih edilmiştir.

Delphi yöntemi ilk olarak 1950’lerde Santa Monica, CA’da bulunan RAND araştırma şirketi tarafından savunma sanayii için yürütülen bir projede kullanılmıştır ve sonuçları da gizlilik gereği ancak yıllar sonra açıklanmıştır (Dalkey ve Helmer, 1963). Takip eden sürede yöntemin daha çok sosyal bilimlerde politika oluşturma, ihtiyaç tespiti, alternatiflerin değerlendirilmesi ve tahminleme gibi alanlarda kullanıldığı gözlenmiştir (Stanford ve Hsu, 2007).

Yöntemin temel özellikleri tekrarlanabilir olması, katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması, kontrollü bir geribildirim mekanizmasına sahip olması ve grup yanıtlarının nicel olarak işlenebilmesidir (Landeta, 2006). Bu genel özelliklerin yanı sıra farklı gereksinimler farklı Delphi yöntemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunlar geleneksel delphi, gerçek zamanlı delphi, karar delphisi, grup delphi ve politika delphidir (Linstone ve Turoff, 2002). Bu çalışmada, limanların pazar yönlülüğü konusunda öne çıkan itici faktörler ve engeller ile ilgili fikir geliştirme amacına uygun olarak politika delphi yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemin adımları van Zolingen ve Klaasen (2003) tarafından aşağıdaki gibi listelenmiştir:

- Problemin tespiti ve konunun tanımlanması,
- Gerekli uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- Uzmanların seçimi, heterojen bir çalışma grubunun oluşturulması,

- İlk aşama soru formunun oluşturulması ve dağıtımı,
- İlk aşama soru formunun analiz edilmesi,
- Gerektiği koşulda ikinci aşama soru formunun oluşturulması,
- İkinci soru formunun analiz edilmesi,
- Grup toplantısı veya çalıştay gerçekleştirilmesi.

Bu çalışmada araştırma problemi literatür taraması aşamasında tespit edilmiştir ve çalışma konusu olan konteyner limanları bu esnada tanımlanmıştır. O nedenle bu noktadan sonraki aşamalarda örneklem seçiminden başlayarak izlenen adımlar aktarılacaktır.

4.2. Örneklem Seçimi

Delphi yöntemi evreni temsil etmesi için ulaşılmaya çalışılan istatistiksel bir örneklem yerine, araştırılan konu hakkında bilgi sahibi olan nitelikli uzmanların aldığı grup kararlarına dayanır (Okoli ve Pawlowski, 2004). O nedenle bu çalışmalarda soruların yöneltileceği örneklem daha çok yargısal örnekleme yöntemi ile seçilir (Hasson, Keeney ve McKenna, 2000). Yargısal örnekleme yönteminde katılımcılar araştırmacılar tarafından, araştırma sorularına yanıt verebileceğini bildikleri, donanım ve uzmanlık alanlarına göre özellikle seçtikleri kişiler arasından belirlenir (Cooper ve Schindler, 1998). Politika Delphi’de örneklem sayısı 10-30 kişi arasında değişmektedir (Rayens ve Hahn, 2000).

Bu çalışmada da bu yöntem ile yola çıkılmış ve araştırma sorularına yanıt verebilecek olan, Türkiye’de faaliyet gösteren 10 konteyner limanının pazarlama yöneticileri örnekleme dahil edilmiştir. Ayrıca limancılık ve liman pazarlaması alanlarında çalışan üç akademisyen ve bir danışmanlık şirketi yöneticisi de örneklemin içinde yer almıştır.

4.3. İfadelerin Oluşturulması

Politika Delphi yönteminde araştırmacılar soru formunda yer alacak ifadeleri ilk aşamada kapsamlı bir literatür taraması yaparak oluşturabilirler (Franklin ve Hart, 2007). Ancak bu çalışmaya konu olan araştırma sorusuna ilişkin literatür henüz gelişim aşamasında olduğundan, yine politika Delphi için kullanılan bir diğer yöntem olan açık uçlu soru formu aracılığı ile ifade oluşturma (Rayens ve Hahn, 2000) metoduna başvurulmuştur. Araştırma soruları doğrultusunda 4 adet açık uçlu soru oluşturulmuş ve bu soruların yanıtları seçilen örneklem ile 18 Ağustos – 02 Eylül 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilen bire bir görüşmeler, telefon mülakatları ve de e-posta yazışmaları aracılığı ile toplanmıştır. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular aşağıdaki gibidir:

1. Liman işletmeleri müşterilerini nasıl sınıflandırmaktadır? Belli başlı müşteri grupları kimlerden oluşmaktadır?
2. Liman işletmelerinin pazar yönlülük faaliyetleri (müşterileri pazar bölümlerine ayırmak, müşteri beklentilerini araştırmak, müşteri memnuniyetini ölçmek, pazar bilgisi toplamak, pazar payını takip etmek, müşteri bölümlerine göre özel hizmet sunumları tasarlamak vb...) nelerdir?
3. Sizce Türkiye'deki özel liman işletmelerini bu faaliyetleri gerçekleştirmeye yönlendiren faktörler nelerdir?
4. Sizce Türkiye'deki özel liman işletmelerinin pazar yönlü faaliyetlerde bulunmasını engelleyen faktörler nelerdir?

İkinci tur soru formundaki ifadeler ise ilk turda toplanan yanıtların araştırmacılar tarafından derlenmesi, listelenmesi ve gruplandırması ile oluşturulmuştur. Bu aşamada araştırmacılar sorulara verilen yanıtların tekrarlanma sıklığını da gözden geçirmişlerdir. İkinci tur soru formunda sadece itici güçler ve engeller grubunda yer alan ifadeler katılımcılara yöneltilmiş ve katılımcılardan "Katılıyorum" veya "Katılmıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemeleri veya yorum yapmak istemedikleri soruları boş bırakmaları istenmiştir. Ayrıca konuyla ilgili belirtmek istediği hususlar olan katılımcılar için her ifadeye serbest yorum bölümleri de eklenmiştir.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Delphi yanıtları toplamda iki turda analiz edilmiştir. İlk turda açık uçlu sorulara verilen yanıtlar tekrarlanma sıklıklarına göre belli ifadeler altında analiz edilmiştir. İkinci turda ise itici güçler ve engeller için hazırlanan ifadelerde uzlaşma oranları hesaplanmıştır.

5.1. Birinci Aşama Delphi Bulguları

Bu aşamada tüm sorulara verilen yanıtlar, tekrarlanma sıklıklarına göre teker teker incelenmiştir. İlk iki soru için verilen yanıtlar derinlemesine analiz edilmiş, diğer iki soru için verilen yanıtlar ise tekil ifadeler haline getirilerek ikinci aşamaya dahil edilmiştir. İlk iki soru Türkiye'deki konteyner limanlarının müşterilerini nasıl tanımladıkları konusunda önemli fikirler vermekte ve gerçekleştirdikleri pazar yönlülük faaliyetlerinin çeşitliliğini gözler önüne sermektedir. Konteyner limanlarının müşterilerini nasıl tanımladıklarına bakıldığında çoğunluğun müşterilerini belirgin bölümlere ayırdığı görülmektedir. Burada gerçekleştirilen pazar bölümlendirme faaliyeti fonksiyonel bölümlendirme şeklinde adlandırılabilir; müşteriler daha çok yaptıkları

işlere göre birincil ve ikincil müşteriler olarak bölümlendirilmektedir. Yalnızca bir liman yöneticisi limanın müşterilerini “liman konusunda doğrudan tercih hakkı olan tüm taraflar” şeklinde tanımlamıştır.

Limanlar için birincil müşteriler gemi hatları ve onları ilgili limanda temsil eden acenteler olarak tanımlanmaktadır. İkincil müşteriler ise ithalatçı, ihracatçı ve taşıma işleri organizatörlerinden oluşmaktadır. Bu noktada taşıma işleri organizatörlerinin liman ile ilişkileri açısından ithalatçı ve ihracatçılar ile benzer algılandığı dikkat çekmektedir. Bir başka sık tekrarlanan yanıtta göre ise liman müşterileri, sayılan bu gruplara ek olarak nakliyeciler, gümrükçüler, ilaçlama şirketleri, kumanya şirketleri gibi birçok destek hizmet sağlayıcıyı da içermektedir. Ancak bu noktada farklı görüşler de bulunmakta, bazı liman yöneticileri destek hizmet sağlayıcılarını müşteri grupları içinde görmemektedir. Bu işletmeleri lojistik değer zincirinin birer üyesi olarak algılamakta, müşteri olarak değil ancak birer paydaş olarak önemsemektedirler.

Katılımcı limanlardan yalnızca iki tanesinin paydaş tanımı yaptığı gözlenmekte ve sadece müşterileri ile değil, liman faaliyetlerinden etkilenen veya liman faaliyetlerini etkileyen tüm paydaşlar ile iletişim halinde oldukları görülmektedir. Paydaş çerçevesine sivil toplum kuruluşları, devlet kurumları, limandan hizmet alan veya limana hizmet satan her türlü işletmeyi temsil eden kooperatifler, dernekler ve benzer oluşumlar, yerel yönetimler de dâhil edilmektedir.

Her ne kadar bazı liman yöneticileri destek hizmet sağlayıcıları ana müşteri grupları içinde görmeseler de, bir kısım yönetici bu gruplar içinde yer alan gümrükçüler, yük denetçileri gibi işletmelerin Türkiye’deki limancılık süreçleri sebebiyle nihai kullanıcının gemi hattı seçimi ve liman seçimi üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu da vurgulamaktadır. Bu durum bir gümrükçünün ithalatçı veya ihracatçı müşterisinin seçmiş olduğu gemi hattı nedeniyle işlem yapmak zorunda kaldığı bir limanda gümrük işlemlerinde sıkıntı yaşaması halinde ortaya çıkmakta ve sonunda hem liman hem de hat tercihlerinin değişimine kadar etki edebilmektedir. O nedenle destek hizmet sağlayıcıların liman seçim kararında tamamen etkisiz oldukları söylenememektedir.

Türkiye’deki konteyner limanlarının yürüttükleri pazar yönlülük faaliyetleri ise geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. En sık görülen faaliyet etkin pazar bölümlendirme çalışmalarıdır. Burada müşterilerin farklı yöntemler ile kategorilere ayrıldığı ve buna göre seçilen hedef pazarlara yoğunlaştığı gözlenmektedir. Örneğin birincil ve ikincil müşteriler gibi bölümlendirmelerin yanı sıra, bir gemi hattı aracılığı ile ilk kez ilgili limana gelen nihai kullanıcılar, henüz hiçbir gemi hattı aracılığı ile söz konusu limandan hizmet almamış olan müşteriler gibi sınıflandırmalar ile karşılanabilmektedir.

Pazar bölümlendirmeden daha sonra en sık görülen faaliyetler pazar bilgisinin toplanmasına yönelik olanlardır. İlgili kurumlardan

istatistikleri toplama, pazar araştırmaları yaptırma, kendisinin ve rakibinin pazar paylarının takibi, bölgede ve Dünya’da limancılık alanındaki gelişmelerin takibi bu faaliyetler arasında yer almaktadır. Ayrıca sadece limancılık sektöründeki pazar bilgisinin toplanması dışında, birincil müşteriler olarak algılanan gemi hatlarının pazar faaliyetleri de yakından izlenmektedir. Filo büyüklükleri, yeni sipariş gemilerin özellikleri, açılan yeni rotalar, hizmet verdikleri müşteriler limanın hizmet tasarımı için önemli girdiler arz etmektedir.

Pazar bilgisi edinmenin bir diğer ve en yoğun kullanılan kanalı ise müşteri iletişimidir. Hemen her limanın müşterilerini düzenli ziyaret eden sıcak satış ekipleri olduğu gözlenmektedir. Bu durum özellikle ithalatçı ve ihracatçılar tarafından şaşkınlıkla karşılanmaktadır. Bunun da nedeni Türkiye limancılığındaki eski devlet geleneğinde liman yönetimlerinin ilişkisel pazarlama faaliyetleri yürütmesine pek rastlanmamasıdır. Ancak konteyner limanlarında artan özel sektör yatırımları ile limanlar artık müşteri memnuniyetini düzenli olarak ölçmekte, müşteri şikayetlerini değerlendirerek gerekli önlemleri almakta, müşteriye özel esnek fiyatlandırma uygulamaları sunmakta ve hatta hizmet verdikleri gemi hatlarıyla ortak pazarlama faaliyetleri yürüterek hattın müşterisine ulaşmaya çalışmaktadır.

Pazarlama iletişimi alanında ise hatlarla ortak hazırlanan servis tanıtımları, kişisel satış ve müşteri ilişkileri yönetimi, limancılık alanında düzenlenen akademik ve sektörel etkinliklere düzenli katılım, paydaş toplantıları aracılığı ile sektörün genel görüşleri üzerine bilgi toplama gibi faaliyetler de pazar yönlülük faaliyetleri arasında gözlenmektedir. Ayrıca hinterland analizi veya bölgesel yük hareketlerinin etüdü gibi yöntemler ile de kapsamalarını düzenli olarak kontrol etmekte ve potansiyeli ölçmeye çalışmaktadırlar.

5.2. İkinci Aşama Delphi Bulguları

Çalışmanın ikinci turunda itici güçler ve engeller için hazırlanan ifadelerde uzlaşma oranları Kapoor’un (1987) ortaya koyduğu APMO (Average Percent of Majority Opinion) yöntemi ile analiz edilmiştir. APMO formülü uygulanarak hesaplanan uzlaşma ölçütü daha sonra her bir ifadenin uzlaşma oranını değerlendirmek için kullanılmıştır. Bu uzlaşma oranının hesaplanması için öncelikle “Katılıyorum”, “Katılmıyorum” veya yorumsuz bırakılan fikirlerin yüzdesel değerleri her bir ifade için hesaplanmış ve daha sonra uzlaşma sağlanan ve sağlanamayan ifadelerden %50’nin üzerinde değere sahip olanlar çoğunluk sağlanan fikirler olarak ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra, bu çoğunluk sağlanan fikirlerin toplamı tüm fikirlerin sayısına bölünerek, uzlaşma ölçütü %73 olarak belirlenmiştir. Tüm ifadelerde çoğunluk sağlanan görüşlerden %73 uzlaşma ölçütünün üzerinde olanlar da

uzlaşma sağlanan ifadeler olarak bulgulara eklenmiştir (Cottam, Roe ve Challacombe, 2004).

Delphi çalışmasının ilk aşamasında yapılan mülakatlardan elde edilen görüşlerden toplamda 30 ifade ortaya koyulmuş ve bu 30 ifade mülakatların yapıldığı 14 kişiye değerlendirilmek üzere gönderilmiştir. Katılımcılardan %100 geri dönüş sağlanan bu ikinci turda, toplamda 4'ü "Yorumsuz" olmak üzere, 420 fikir raporlanmış ve tüm ifadelerde çoğunluk sağlanan görüşlerden %73'ün üzerinde olanlar uzlaşma sağlanan ifadeler olarak bulgulara eklenmiştir (Cottam, Roe ve Challacombe, 2004). Tablo 1'de belirtildiği gibi, toplamda 214 ifadede katılımcılar çoğunlukla "Katılıyorum" fikrini, 94 ifadede ise "Katılmıyorum" fikrini belirtmişlerdir.

Tablo 1: Delphi analiz sonuçları tablosu

Toplam İfade Sayısı:	30
Çoğunluk Katıldığını Belirten Fikirler Toplamı:	214
Çoğunluk Katılmadığını Belirten Fikirler Toplamı:	94
Yorumsuz Fikirler Toplamı:	4
Panel Üyeleri Tarafından Açıklanan Fikirler Toplamı:	420
Uzlaşma Oranı:	73%
Uzlaşma Sağlanan İfade Sayısı:	13
Uzlaşma Sağlanamayan İfade Sayısı:	17

Bu uzlaşma ölçütünden yola çıkılarak tüm ifadeler için belirtilen yüzdesel değerler değerlendirilmiş ve %73'ün üzerinde olan 13 ifadede uzlaşma sağlandığı görülmüştür. Diğer 17 ifadede ise uzlaşma tespit edilmemiş ve gelecek çalışmalarda yapılması önerilen üçüncü tur Delphi için yeniden derlenip yapılan yorumlara göre yeni ifadeler oluşturulması için, bu ifadeler raporlanmıştır.

Tablo 2: Uzlaşma sağlanan ifadeler

İTİCİ GÜÇLER						
İFADE	E*		H*		Y*	Sonuçlar
	n	%	n	%	n	
1. Kurumsal stratejileri ve ölçülebilir hedefleri nedeniyle	12	86%	2	14%	0	86% Katılıyorum
2. Sürdürülebilir karlılık ve büyüme için	14	100%	0	0%	0	100% Katılıyorum
3. Rekabet ve pazardaki oyuncu sayısının artması en itici unsurdur.	13	93%	1	7%	0	93% Katılıyorum
4. Müşteri memnuniyetini arttırmak için	13	93%	1	7%	0	93% Katılıyorum
6. Piyasa koşullarını iyi analiz etmek için	11	79%	3	21%	0	79% Katılıyorum
7. Mevcut sorunların tespiti ve çözümü için	11	79%	3	21%	0	79% Katılıyorum
8. İletişim teknolojilerinin gelişmiş olması sebebiyle	3	23%	10	77%	1	77% Katılmıyorum
9. Satış ve pazarlama odaklı ekiplerin liman sektöründe görev almaya başlaması sebebiyle	11	79%	3	21%	0	79% Katılıyorum
10. Küresel ölçekte tanınmak ve en iyi örneklerden biri olmak için	11	79%	3	21%	0	79% Katılıyorum
11. Müşterinin temelde ne istediğinin ve beklentilerinin tespiti için	13	100%	0	0%	1	100% Katılıyorum
12. Kendi hizmet, fark ve yeniliklerinin müşterilere anlatılması için	14	100%	0	0%	0	100% Katılıyorum
ENGELLER						
13. Doğru, bütünsel, güvenilir, sistematik altyapısı olan bilgiye ulaşımın zor olması	12	86%	2	14%	0	86% Katılıyorum
30. Operasyonda olası aksaklıklar sonunu oluşturan müşteri memnuniyetsizliği	11	79%	3	21%	0	79% Katılıyorum

Tablo 3. Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

İTİCİ GÜÇLER						
İFADE	E*		H*		Y*	Sonuçlar
	n	%	n	%	n	
5. Özel limanlar, kamu hizmeti sunuyor olmalarının bilinciyle pazarlama faaliyetleri yapmaktadırlar.	4	29%	10	71%	0	71% Katılmıyorum
ENGELLER						
14. Rekabetçi ortam bilgiye ulaşımı ve bilgi paylaşımını zorlaştırmaktadır.	10	71%	4	29%	0	71% Katılıyorum
15. Yönetim felsefesinin ve liderliğin pazar yönünlüğe uygun olmaması	6	43%	8	57%	0	57% Katılmıyorum
16. Bütçe kısıtları	8	57%	6	43%	0	57% Katılıyorum
17. Liman otoritesi gibi bir yapının eksikliği	4	29%	10	71%	0	71% Katılmıyorum
18. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile bağlantılı olunmaması	6	43%	8	57%	0	57% Katılmıyorum
19. Müşterilerdeki kalıplaşmış alışkanlıklar ve alışkanlıkların, mevcut düzeni kırmanın zorluğu	9	64%	5	36%	0	64% Katılıyorum
20. Alt özet beyan gibi uygulamalar nihai müşteri bilgisine ulaşmanın önünde engel yaratmakta	6	43%	8	57%	0	57% Katılmıyorum
21. Mevcut veri ve bilginin birleştirip analiz edilmesi ve işlenmesi konusundaki yetkinlik eksikliği	6	43%	8	57%	0	57% Katılmıyorum
22. Pazarlamaya geleneksel yaklaşımın hakim olması	9	64%	5	36%	0	64% Katılıyorum
23. Özelleştirilen limanlardaki sözleşme şartları	9	64%	5	36%	0	64% Katılıyorum
24. Departmanlar arası etkileşim ve iletişimin düşük olması	8	62%	5	38%	1	62% Katılıyorum
25. Yönetimde ve liman operatörlerinde denizcilik tabanlı kişilerin olmaması	5	36%	9	64%	0	64% Katılmıyorum
26. İlk yapılan satış anlaşmasına limanın dahil olmaması ve müşteri gözünde üçüncü parti olmak	5	38%	8	62%	1	62% Katılmıyorum

27. Liman konumu ve müşterilere mesafesi	8	57%	6	43%	0	57% Katılıyorum
28. Bölgede önceden mevcut tekel bir limanın mevcut olması	6	43%	8	57%	0	57% Katılmıyorum
29. Müşterinin gümrükçüsü, gözetmen veya lashing'cisi	7	50%	7	50%	0	50% -

Tablo 2’de görüleceği gibi, mülakatlarda sorulan üçüncü açık uçlu soruda Türkiye’deki özel liman işletmelerini pazar yönlü faaliyetleri gerçekleştirmeye yönlendiren faktörler tartışmaya açılmıştır ve bu soruya yönelik belirlenen toplamda 12 adet ifadeden 11’inde uzlaşma sağlandığı belirlenmiştir. Cerit ve Güler (1998)’in liman sektöründe rekabet baskılarının karşılanabilmesi için liman hizmetlerinin geliştirilmesi gerektiğini ve limanlarda pazar yönlülüğün operasyonel ve yapısal alanlarda müşterilerle yakın ilişkileri geliştirmeyi sağlayacağını vurguladığı bulgusu, bu sonuçları destekler niteliktedir. Tablo 3 incelediğinde ise pazar yönlülüğü sağlayan etmenler açısından akıldığında, uzlaşma sağlanamayan tek ifade, özel limanların, kamu hizmeti sunuyor olmalarının bilinciyle pazarlama faaliyetleri yapmakta olduklarını belirten ifade (*İfade 5*) olmuştur. Bazı katılımcılar liman hizmetlerin dış ticarete bir itici güç olduğunu ve iyi ve etkin hizmet sağlanmasının ihracatçı ve ithalatçılara destek olacağını belirterek bu ifadeye katılırken, bazı katılımcılar özel limanların sosyal pazarlama açısından zayıf olduğunu belirterek, kamu hizmeti sunmaktansa karlılık amacı gütmelerinden dolayı pazarlama faaliyetleri yapmakta olduklarını savunmuşlardır.

Pazar yönlü faaliyetleri gerçekleştirmeye yönlendiren faktörler dışında özel liman işletmelerinin pazar yönlü faaliyetlerde bulunmasını engelleyen faktörler de mülakatlar esnasında tartışmaya açılmış ve toplamda 18 ifade ortaya koyulmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, 18 ifadeden sadece 2 tanesinde uzlaşma sağlanmış, diğer 16 tanesi ise uzlaşma sağlanamayan ifadeler olarak tespit edilmiş ve derlenip tekrar görüşe sunulmak üzere çalışma sonucunda raporlanmıştır. Dolayısıyla, doğru, bütünsel, güvenilir, sistematik altyapısı olan bilgiye ulaşımın zor olmasının (*İfade 13*) ve operasyonda olası aksaklıklar sonucu oluşan müşteri memnuniyetsizliğinin (*İfade 30*) pazar yönlülük faaliyetlerine engel oluşturan faktörler olduğu konusunda uzlaşma sağlanmıştır. Ancak çeşitli katılımcılar tarafından dile getirilen diğer faktörlerin pazar yönlülüğe bir engel teşkil ettiği konusunda bir uzlaşma sağlanamamıştır (Tablo 3). Bu sonuç da engeller konusunda farklı yöneticilerin farklı görüşleri olduğunu vurgular niteliktedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Özel limanlar, her ne kadar dünyada yaygın olarak faaliyet gösteriyor olsa da, Türkiye’de oldukça yeni kurumsal oluşumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, içinde buldukları pazarın dinamiklerini hızla değiştirmekte ve rekabetin yoğun olarak hissedilmeye başlandığı bir pazar ortamını tetiklemektedir. Dolayısıyla, artık limanlar, pazar yönlülük faaliyetleri ile mevcut müşterilerini memnun etme ve yeni müşteriler kazanma çabalarını yoğunlaştırmaya başlamışlardır. Artık, pazar yönlülüğün kaçınılmaz olduğu Türkiye’de, konteyner limanlarının, onları pazar yönlülüğe yönelten veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerini engelleyen faktörleri bilmeleri, hem bu çabalarının değeri ve faydaları hakkında farkındalıklarını arttırmalarını hem de mevcut engelleri aşip geliştirme yolunda önlemler almalarını sağlayacaktır. Konunun artan önemi doğrultusunda, bu alanda sistematik bir incelemenin gerekliliği değerlendirilmiş ve bu çalışmada Türkiye’deki konteyner limanlarını pazar yönlülük faaliyetleri yürütmeye iten olguların veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerine engel teşkil eden faktörlerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Aynı zamanda, bu çalışma kapsamında Türkiye konteyner limanlarının müşterileri sınıflandırılmış ve yürüttükleri pazar yönlülük faaliyetleri özetlenmiştir.

Çalışmada kullanılan Delphi yönteminin ilk aşamasında uzman görüşleri alınmış, elde edilen verilere dayanarak ikinci aşama için 30 ifade derlenerek uzmanların görüşlerine sunulmuş ve ilgili araştırma sorularına cevap aranmıştır.

İlk araştırma sorusuna istinaden Türkiye konteyner limanlarının pazar bölümlendirme çalışmaları, pazar bilgisinin toplanması, gemi hatlarının pazar faaliyetlerini yakından izlenme, müşteri ilişkileri yönetimi, hinterland analizi veya bölgesel yük hareketlerinin etüdü gibi geniş bir yelpazeye yayılmış pazar yönlülük faaliyetleri yürüttüğü ortaya koyulmuştur. Ayrıca, konteyner limanlarının müşterilerini genelde yaptıkları işe göre belirgin fonksiyonel bölümlere ayırdığı belirlenmiştir. Bu noktada birincil müşteriler gemi hatları ve onları ilgili limanda temsil eden acenteler, ikincil müşteriler ise ithalatçı, ihracatçı ve taşıma işleri organizatörler olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, her ne kadar ağırlıklı olarak nakliyeciler, gümrükçüler, ilaçlama şirketleri veya kumanya şirketleri gibi birçok destek hizmet sağlayıcı da liman müşterileri arasında tanımlansa da bazı liman yöneticileri destek hizmet sağlayıcıları müşteri grupları içinde görmediğini belirtmiştir.

İkinci ve üçüncü araştırma sorusu ise uzmanlarla mülakatlar esnasında toplanan verinin 30 ayrı ifadeye dönüştürülerek yeniden değerlendirilmeye sunulduğu ikinci aşama Delphi analizinde açıklanmıştır. Toplam 30 ifadenin 13’ünde fikirler arası uzlaşma sağlanmış, ancak 17’sinde uzlaşma sağlanamamıştır. Uzlaşma sağlanan

13 ifadenin 11'i pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmeye iten etmenler ile ilgili olmakla beraber sadece 2'si pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmelerini engelleyen faktörler olarak belirlenmiştir. Bu, uzmanların, pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmeye iten etmenler ile ilgili daha ağırlıklı görüş birliğine vardığını, ancak pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmelerini engelleyen faktörlerin genelinde fikir birliğine varamadıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, özel liman işletmelerinin kurumsal stratejileri ve hedefleri, sürdürülebilir karlılık ve büyüme hedefleri, küresel ölçekte tanınmak ve en iyi örneklerden biri olma amaçları, rekabet ve pazardaki oyuncu sayısının artması, piyasa koşullarını iyi analiz etme, mevcut sorunlara ve ilgili çözümlere yönelik önlemler alabilme, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, müşterinin istek ve beklentilerinin tespiti, fark yaratılabilecek alanların belirlenmesi, hizmet, fark ve yeniliklerinin müşterilere anlatılması, müşterilerin memnuniyetinin artırılması, satış ve pazarlama odaklı ekiplerin liman sektöründe görev almaya başlaması gibi faktörler üzerinde Türkiye'deki özel limanları pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmeye iten etmenler olarak uzmanlar arasında uzlaşma sağlanmıştır. Buna karşın, Türkiye'deki özel limanları pazar yönlülük faaliyetlerini yürütmelerine engel olan etmenler olarak doğru, bütünsel, güvenilir, sistematik altyapısı olan bilgiye ulaşımın zor olması ve operasyonda olası aksaklıklar sonucu oluşan müşteri memnuniyetsizliği gibi faktörler üzerinde uzmanlar arası uzlaşma sağlanmıştır.

Çalışma kapsamında tartışılan bulgular, Türkiye'deki özel limanların pazar yönlülük faaliyetlerine, bunun gerekliliklerine ve engellerine ışık tutarak hem sektörel uygulamaların doğru stratejik yaklaşımlara dayandırılmasını sağlaması yönünde özel limanlara fayda sağlamakta hem de akademik çalışmalarda daha önceden değinilmemiş bir noktayı açıklayan yorumlarıyla yeni ve farklı araştırmalara ışık tutmaktadır. Bu bağlamda, gelecek çalışma olarak ilk etapta, çalışmanın ikinci aşamasında uzlaşma sağlanamayan 17 ifadenin uzmanların yorumları doğrultusunda değerlendirilmesi ve tekrardan derlenerek yeniden alt ifadelerin oluşturulması ile uzmanlara gönderilerek bir tur daha delphi analizine alınması önerilmektedir. Tüm Delphi sonuçları alındıktan sonra farklı nicel karar verme yöntemleri kullanılarak, Delphi aşamalarında elde edilen ifadeler arasında bir önceliklendirmeye gidilebilir. Bu noktada Analitik Hiyerarşi Süreci veya limanların pazarlama yetkinlikleri ile müşteri beklentilerinin karşılaştırıldığı bir kalite fonksiyon göçerimi uygulaması değerli bulgular sunabilir. Ayrıca, Türkiye'deki özel limanların pazar yönlülük faaliyetlerini, Avrupa'da örnek uygulamalar yapan limanların pazar yönlülük faaliyetleri ile karşılaştıran bir çalışmanın da bu alana ışık tutacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Bernard, K. (1995), Marketing Promotion Tools for Ports, UNCTAD Monographs on Port Management, 12, New York an Geneva: United Nations.
- Bilginer, Buğra (2008). Konteyner Liman/Terminal Pazarlaması, Liman Pazarlama İletişimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. Deniz ve Terminal İşletmeciliği. Ed. Murat Erdal. Beta, İstanbul, s.369.
- Bloem, Martin, Putten, Sandra van, Deveci, D. Ali, Tuna, Okan (2013). Maritime Turkey: Market Research. Maritime by Holland, The Netherland.
- Branch, A. E., (1997), Elements of Port Operation and Management, reprint ed. London: Chapman and Hall.
- Branch, A. E., (1998), Maritime Economics: Management and Marketing, 3rd ed. Cheltenham: Stanley Thornes.
- Cahoon, S. (2007). Marketing communications for seaports: a matter of survival and growth. Maritime Policy & Management, 34(2), 151-168.
- Cottam, H., Roe, M., & Challacombe, J. (2004). Outsourcing of trucking activities by relief organisations. Journal of Humanitarian Assistance, 1(1).
- Cooper D.R. & Schindler P.S. (1998) Business Research Methods (6th Edition), Singapore: McGraw Hill.
- Çalışkan, Mustafa (2015). Limanlarımızın Genel Değerlendirilmesi, Deniz Ticareti, Haziran Sayısı Liman Eki, İMEAK DTO
- Cerit, A.G & Güler, N. (1998). Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı, Çağdaş Denizcilik Stratejileri: İşletme Yönetimi Yaklaşımı (Eds: A.G. Cerit, H. Kişi, F. Yercan ve A. Dedeoğlu). İzmir:Dokuz Eylül Yayınları, pp. 1-18.
- Dalkey, N. & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management science, 9(3), 458-467.

- Deveci, D.A., Cerit, A.G. & Sigura, J. (2003) Liner Agents and Container Port Service Quality, in Developments in Maritime Transport and Logistics in Turkey (Barla, M.C., Sađ, O.K., Roe, M. & Gray, R. Eds.), pp. 184-209, UK: Ashgate Publishing.
- Ernst & Young (2011). Dünya’da ve Türkiye’de Liman İşletmeciliği Faaliyetleri. Ernst & Young.
- Esmer, Soner (2011). Liman İşletmelerinde Hizmet Pazarlaması: Pazarlama İletişimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Franklin, K. K. & Hart, J. K. (2007). Idea Generation and Exploration: Benefits and Limitations of the Policy Delphi Research Method. *Innovative Higher Education*.31: 237-246
- Hasson, F., Keeney, S. & Mckenna, H. (2000). Research Guidelines for Delphi Survey Technique. *Journal of Advanced Nursing*. 32(4): 1008-1015
- IMEAK DTO (2015). Türkiye’nin Dünyaya Açılan Kapıları Limanlarımız, Deniz Ticareti, Haziran Sayısı Liman Eki, Haziran.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Kapoor, P. (1987), A systems approach to documentary fraud, University of Plymouth, Plymouth.
- Karataş Çetin, Çimen (2012). Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkinlik Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Dokuz Eylül Matbaası.
- Keçeli, Yavuz (2011). A Proposed Innovation Strategy for Turkish Port Administration Policy via Information Technology, *Maritime Policy and Management*, 38 (2), p.151-167.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.

- Landeta, J. (2006) Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting & Social Change* 73, pp. 467–482.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley
- Martin, J. & Thomas, B. J. (2001) The Container Port Community, *Maritime Policy and Management*, 8 (3), pp. 279-292.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Notteboom, T.E. & Rodrigue, J.P. (2005). Port Regionalization: Towards a New Phase in Port Development. *Maritime Policy & Management: The Flagship Journal of International Shipping and Port Research*. 32 (3): 297-313.
- Okoli, C. & Pawlowski, S.D. (2004) The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, *Information & Management* 42, pp. 15–29.
- Panayides, P. M. & Song, D. (2007) Development of a measurement instrument for port supply chain orientation. In *In: Proceedings of the IAME Annual Conference*, pp. 2-4.
- Pando, J., Araujo, A. & Maqueda, F.J. (2005) Marketing management at the world's major ports, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 32 (2), pp. 67-87.
- Pantouvakis, A.M., Chlomoudis C.I. & Dimas, A.G. (2010) Marketing Strategies in Port Industry: An Exploratory Study and a Research Agenda, *American Journal of Economics and Business Administration* 2 (1), pp. 64-72.
- Pardali, A. & Kounoupas, V. (2014) Market Orientation and Business Performance in the Container Port Industry, *Journal of Shipping and Ocean Engineering* 4, pp. 173-184.
- Peters, H.J.F. (2001) Developments in Global Seatrade and Container Shipping Markets: Their Effects on the Port Industry and Private Sector Involvement, *International Journal of Maritime Economics*, 3 (1), pp. 3-26.

- Rayens, M. K. & Hahn, E. J. (2000). Building Consensus Using the Policy Delphi Method. *Policy, Politics and Nursing Practice*. 1(4): 308-315
- Robinson, R. (2002) Ports as Elements in Value-Driven Chain Systems: The New Paradigm, *Maritime Policy and Management* 29 (3), pp. 241-255.
- Song, D.W. (2003) Port co-opetition in concept and practice, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 30 (1), pp. 29-44
- Stanford, B. A. & Hsu, C. C. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*. 12(10): 1-8
- Uçak, N.Ö. (2000). Sosyal Bilimler ve Kütüphanecilik Alanında Nitel Araştırma Yöntemlerinin Kullanımı. *Bilim Dünyası*. 1(2): 255-279
- UBAK (2015), Deniz Ticareti İstatistikleri, UBAK.
- Van Zolingen, S. J. & Klaasen, C. A. (2003). Selection process in a Delphi Study About Key Qualifications in Senior Secondary Vocational Education. *Technological Forecasting and Social Change*. 70, pp. 317-340
- AAPA (2015) <http://www.aapa-ports.org/Industry/content.cfm?ItemNumber=900>, 04/09/2015
- Lloyd's List (2015) <http://www.lloydlist.com/ll/sector/containers/article/466693.ece>, 04/09/2015
- WorldShipping (2015) <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/ports>, 04/09/2015