



T.C

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**KONTEYNER LİMANI REKABETÇİLİĞİ
DEĞERLENDİRİLMESİ: CİBUTİ LİMANI ÖRNEĞİ**

Djilani OSMAN ADEN

195015101

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Alper KILIÇ

Bandırma 2023

T.C
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KONTEYNER LİMANI REKABETÇİLİĞİ
DEĞERLENDİRİLMESİ: CİBUTİ LİMANI ÖRNEĞİ

Djilani OSMAN ADEN
195015101

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Alper KILIÇ

Bandırma 2023

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY

Bandırma Onyedİ Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik işletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programında Yüksek Lisans öğrencisi Djilani Osman Aden tarafından Prof. Dr. Alper KILIÇ danışmalığında hazırlanan “Konteyner Limanı Rekabetçiliğı Değerlendirilmesi: Cibuti Limanı Örneğı” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 01/02/2023 tarihinde yapılan oybirliğı ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Alper KILIÇ

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Soner ESMER

Jüri Üyesi

Dr.Öğr.Üyesi Emrah AKDAMAR

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ BANDIRMA ONYEDİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgileri akademik kullara ve etik ilklere uygun olarak toplanıp sunulduğu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğim ayrıca beyan ederim. (16/01/2023)

Djilani Osman Aden

ÖZET

KONTEYNER LİMANI REKABETÇİLİĞİ DEĞERLENDİRİLMESİ: CİBUTİ LİMANI ÖRNEĞİ

Djilani OSMAN ADEN

Uluslararası deniz yoluyla taşınan konteyner ticaretindeki sürekli büyüme ve küresel konteyner taşımacılığı endüstrisindeki değişimler, dünya çapındaki limanlar arasında şiddetli rekabeti beraberinde getirmiştir. Bu dinamiklerin bir sonucu olarak, liman yetkilileri ve liman işletmecileri sürekli olarak bu değişikliklere uyum sağlama konusunda baskı altındadırlar. Bu koşullar, bu kilit liman paydaşlarının liman rekabetçi stratejisinin metodik bir analizini yaparak hayatta kalmak için etkili stratejiler geliştirme gereğini haklı çıkarmaktadır. Ancak, stratejik bir konu olmasının yanı sıra, liman rekabetçiliğinin değerlendirilmesi, bir dizi ölçüt ve alternatifin seçilmesi gereken çok kriterli bir analizi de içermektedir. Bu çalışmanın amacı, Cibuti limanının rekabetçiliğini kapsamlı ve bütüncül bir şekilde değerlendirmektir. Bunu yaparken öncelikle BCG matrisi kullanılarak Cibuti limanının bölgesel pazardaki stratejik rekabetçi konumu belirlenmiştir. Daha sonra Analitik Hiyerarşi Süreci modeli uygulanarak limanın rakiplerine göre rekabet gücü analizi yapılmıştır. Son olarak, genel rekabet edebilirliği hakkında daha sentezlenmiş sonuçlar önermek için odak limanı üzerinde bir SWOT analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları, Cibuti'deki liman gelişimi için strateji oluşturma sürecine faydalı katkılar sağlayabilmektedir.

Anahtar Sözcükler: AHP; BCG matrisi; Cibuti limanı; liman rekabetçiliği; SWOT analizi.

ABSTRACT

ASSESSMENT OF CONTAINER PORT COMPETITIVENESS: THE CASE OF THE PORT OF DJIBOUTI

Djilani OSMAN ADEN

Sustained growth in international seaborne container trade and changes in the global container shipping industry have brought about fierce competition among ports around the world. As a result of these dynamics port authorities and port operators have been constantly under pressure to adapt to these changes. These circumstances justify the rationale for these key port stakeholders to develop effective strategies for their survival by carrying out a methodical analysis of port competitive strategy. However, in addition to being a strategic issue, the evaluation of port competitiveness involves also a multicriteria analysis where a number of criteria and set of alternatives need to be selected. The objective of this study is to assess the competitiveness of the port of Djibouti in a comprehensive and holistic fashion. In doing so, first the strategic competitive position of Djibouti port in the regional market is determined using the BCG matrix. Then, a competitive power analysis of the port in comparison to its rivals is carried out through applying the Analytic Hierarchy Process model. Finally, a SWOT analysis on the focus port is conducted to suggest more synthesized outcomes on its overall competitiveness. The results of the study can make useful contribution to the strategy formulation process for port development in Djibouti.

Keywords: AHP, BCG matrix; port competitiveness; port of Djibouti; SWOT analysis.

ÖNSÖZ

Akademik bir çalışmanın yapımında kendi kendini yetiştirmiş araştırmacı yoktur. Farklı türde katkıları olan ve olmasaydı bu tezin sonuna gelemeyeceği tüm çeşitli insanlara teşekkür etmek istiyorum. Tüm süreçteki değerli yardımları için öncelikle danışmanım hocam Prof. Dr. Alper KILIÇ'a içtenlikle teşekkürlerimi sunarım. Akademik kavrayışı ve basitliği, aşırı yoğun günlük programına rağmen güvenilir erişilebilirliği, bu projeye tam bağlılığı, manevi desteği ve motivasyonu ve duygusal zekası, yazarın bu tezi tamamlamak için yararlandığı temel bileşenlerdir. Özellikle sürecin her aşamasında yapmış olduğu yorum, eleştiri ve önerileri bu tezin gerçekleşmesine yön vermiş ve şekillendirmiştir.

İkinci olarak, sırasıyla çok kriterli karar verme ve stratejik yönetim yöntemlerini öğrenmemi sağlayan Dr. Emrah AKDAMAR ve Dr. Ömür KIZILGÖL'e içten teşekkürlerimi sunarım. Ders sürecinde bana verdikleri doğrudan ve dolaylı ilhamlar, teşvik ve motivasyonları bu çalışmanın üstlenilmesinde ve tamamlanmasında büyük katkı sağlamışlardır.

Cibuti Limanlar ve Serbest Bölgeler Kurumu'nda Deniz Taşımacılığı Bölüm Başkanı Bay Aden Moussa Douksieh'e Cibuti liman sistemi hakkında kendisiyle yapmış olduğum değerli görüşme için minnettarım. Bu çalışma için veri elde etmek amacıyla yapılan saha anketine katılan tüm kişilere derin teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu çalışmanın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için zaman ve emek harcayan bu tezin sınav jürisinde yer alan tüm hocalara şükranlarımı sunarım. Son olarak, sonsuz sevgileri, destekleri, sabırları ve cesaretlendirmeleri için sevgili anne babama, kardeşlerime ve dostlarıma yürekten şükranlarımı sunarım.

Djilani OSMAN ADEN

Bandırma 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xii
GRAFİKLER.....	xiii
KISALTMALAR.....	vx
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL KONTEYNER TAŞIMACILIĞI İLE LİMAN SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER VE CİBUTİ LİMANININ REKABET ORTAMI

1. ARTAN KONTEYNER TİCARETİ HACMİ.....	6
1.1. Dünya Konteyner Ticareti Hacmi	6
1.2. Küresel Konteyner Limanı Çıktısı	10
2. KONTEYNER LAYNER TAŞIMACILIĞI VE LİMAN SEKTERİNDEKİ DİNAMİKLERİ.....	15
2.1. Konteyner Gemisi Büyüklüğünde Artış.....	15
2.2. Birleşmeler ve Devralmalar	20
2.3. Stratejik İttifaklar	23
2.4. Küresel Terminal İşletmecilerinin Ortaya Çıkışı	29
2.5. Nakliye hatlarının ve Liman Aktörlerinin İç Lojistiğine Katılımı	36
3. CİBUTİ KONTEYNER LİMANININ REKABETÇİ İŞ ORTAMI.....	39
3.1. Cibuti'nin Bölgesel Önemi	39
3.2. Bölgesel Rekabet Ortamı	43
3.3. Cibuti Limanı ve Rakiplerine Genel Bakış	46
3.4. Cibuti ve Rakiplerinin Liman Stratejileri.....	52
4. ÖZET.....	64

İKİNCİ BÖLÜM

KONTEYNER LİMANI REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDE LİTERATÜR İNCELEMESİ

1. ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARININ TANIMI.....	67
1.1. Limanların Modern Rolü	67
1.2. Liman Rekabeti	72
1.3. Liman Rekabetçiliği	77
2. TEORİK AÇIDAN LİMAN REKABETÇİLİĞİ ÇALIŞMALARI.....	87
3. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YAKLAŞIMLARINI KULLANAN ARAŞTIRMALAR	89
4. İSTATİSTİKSEL YAKLAŞIMLARI KULLANAN ARAŞTIRMALAR.....	92
5. LİMAN REKABETİNİN TEMEL BELİRLEYİCİLERİ	95
6. LİMAN SEÇİMİ FAKTÖRLERİ	98
7. ÖZET.....	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

1. İZLENEN METODOLOJİNİN GEREKÇESİ	104
2. BCG MATRİSİ	109
3. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ	112
3.1. AHS içinde Hiyerarşik Yapı ve Hesaplama Süreci.....	115
3.2. Liman Rekabeti için AHP Kriterlerinin Türetilmesi.....	120
3.3. Liman Rekabetçiliğinin Seçilmiş Faktörlerinin Tanımları	126
4. SWOT YÖNTEMİ.....	137
5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	142
6. ÖZET.....	144

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AMPİRİK BULGULAR

1. ANALİZ İÇİN CİBUTİ'NİN RAKİP LİMANLARININ SEÇİMİ	146
2. CİBUTİ LİMANININ MEVCUT REKABETÇİ KONUMU: BİR BCG MATRİSİ UYGULAMASI.....	150
3. CİBUTİ LİMANININ REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDE BİR AHP UYGULAMASI.....	153
3.1. Anket Sonucu	153
3.2. Liman Rekabetçiliğinin Kritik Faktörlerinin Göreceli Önem Dereceleri.....	155
3.3. Cibuti Limanının Seçilmiş Rakiplere Göre Rekabetçi Sıralaması.....	160

3.4. Cibuti ve Rakipleri için Rekabetçilik Faktörlerinin Temsili Niteliklerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi.	165
4. CİBUTİ LİMANINA İLİŞKİN BİR SWOT ANALİZİ.....	173
4.1. Üstünlükler.....	173
4.2. Zayıflıklar.....	176
4.3. Tehditler	182
4.4. Fırsatlar	188
5.ÖZET.....	195
SONUÇ.....	198
KAYNAKLAR	208
EKLER.....	244

TABLÖLAR

Tablo 1.1: Ana Doğu-Batı Ve Diğer Konteyner Ticaret Yollarında Konteyner Ticareti, 2016-2021 (Bin 20 Fitlik Eşdeğer Birim Ve Yıllık Değişim Yüzdesi)	8
Tablo 1.2: Bölgelere Göre Dünya Konteyner Limanı Hacmindeki Büyüme, 2020–2021 (Milyon TEU)	11
Tablo 1.3: Dünyanın En Büyük 20 Konteyner Limanı, 2019–2021(10 Bin TEU).....	14
Tablo 1.4: Konteyner Gemisi Büyüklüğü Evrimi ve Farklı ve Farklı Gemi Nesilleri...	16
Tablo 1.5: Layner Taşımacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Alma Etkinlikleri	21
Tablo 1.6: Layner Deniz Taşımacılığında Stratejik İttifakların Temel Avantajları.....	24
Tablo 1.7: Konteyner Taşımacılığında Dört Nesil Küresel İttifaklar.....	26
Tablo 1.8: Küresel Terminal İşletmecileri Türleri ve Operasyonel Özellikleri	31
Tablo 1.9: Konteyner Liman Sektöründe Önemli Birleşme ve Satın Almalar (2001-2014)	32
Tablo 1.10: En İyi 5 Küresel/Uluslararası terminal Operatörlerinin Öz Sermaye Bazlı İş Hacmi Ligi	34
Tablo 1.11: Art Alan Zincirlerinde Nakliye Hatlarının Müdahalelerine Bazı Örnekler	36
Tablo 1.12: Art Alan Ağlarına Yönelik Terminal İşletmecilerinin Koordinasyon Düzenlemelerinin Örnekleri.....	37
Tablo 1.13: Art Alan Ulaştırma Zincirlerinde Liman Otoritelerinin Farklı Müdahale Türleri.....	39
Tablo 1.14: Cibuti ve Etiyopya İthalat ve İhracatı (Milyon Dolar ve Yüzde)	42
Tablo 1.15: 2016-2019 Yılları Cibuti Limanı ve Başlıca Rakip Limanlarının Konteyner Hacmi(TEU).....	48
Tablo 1.16: Cibuti'de Gerçekleştirilen Liman Geliştirme Projeleri (2000-2009)	54
Tablo 1.17: Cibuti Cumhuriyeti'nin Gerçekleşen, Devam Eden ve Planlanan Liman ve Limanlarla İlgili Projeleri.....	56

Tablo 1.18: Cibuti'nin Rakipleri Tarafından Gerçekleştirilen ve Planlanan Liman, Lojistik ve Taşımacılık Altyapıları	62
Tablo 2.1: Çeşitli Yazarlara Göre Liman Rekabetçiliğinin Tanımları.....	79
Tablo 2.2: Liman Rekabetçiliği Çalışmalarında Yaygın Olarak Kullanılan Yöntemler	81
Tablo 3.1: İşletmenin Dış Ortamının Stratejik Analiz Yöntemleri	106
Tablo 3.2. Dış Ve İç Çevre Çalışmasında Kullanılan Stratejik Analiz Yöntemleri	107
Tablo 3.3: Kapsamlı Olmayan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Listesinin Karşılaştırılması	108
Tablo 3.4: AHP Matrisi.....	117
Tablo 3.5: Ortalama Rassal Tutarlılık İndeksi (A.C.I).....	119
Tablo 3.6: SWOT Analiz Tekniğinin Avantaj ve Dezavantajları	141
Tablo 4.1: Analiz İçin Cibuti'nin Rakip Limanlarının Seçimi	149
Tablo 4.2: Cibuti Limanı ve Rakiplerinin Göreceli Pazar Payı ve Pazar Büyüme Hızı (2015-2020).....	150
Tablo 4.3: Nakliye Hatlarından Yanıt Verenler Hakkında Ayrıntılı Bilgi.....	155
Tablo 4.4: Çalışma Alanının Liman Rekabetçilik Kriterleri için Ortalamalı Matris ...	156
Tablo 4.5: Normalleştirilmiş Ortalamalı Matris.....	157
Tablo 4.6: Transit Konteyner Faaliyetleri için Rekabetçilik Açısından Limanların Sıralaması.....	161
Tablo 4.7: Aktarma Faaliyetleri için Rekabetçilik Limanların Sıralaması	161
Tablo 4.8: Cibuti Limanı ve Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin Hinterland Ekonomi Profili (2020).....	179
Tablo 4.9: 2014-2021 Arasında Cibuti ve Etiyopya'nın Uluslararası Ticaret Gelişimi (yıllık yüzde değişim)	190
Tablo 4.10: Aktarma Pazarında Cibuti ve Başlıca Rakiplerinin Değerlendirilmesi	194

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Cibuti Limanı ile Ana Rakip limanların Coğrafi Konumu.....	47
Şekil 2.1: Farklı Liman İşlevlerinin Şematik Gösterimi.....	69
Şekil 2.2: Modern Bir Yük Limanın Fonksiyonel Boyutları.....	71
Şekil 2.3: Liman Rekabet Düzeyleri.....	75
Şekil 3.1: Boston Consulting Group Matrisi	110
Şekil 3.2: Terminolojik Olarak Elden Geçirilmiş BCG Matrisi	111
Şekil 3.3: AHP Liman Rekabetçiliğinin Kavramsal Çerçevesi	116
Şekil 3.4: Transit Konteyner Hizmetlerinde Cibuti Limanı Ve Ana Seçilen Rakiplerinin Rekabetçiliğine Yönelik AHP Hiyerarşik Yapısı	124
Şekil 3.5: Aktarma Konteyner Hizmetlerinde Cibuti Limanı Ve Ana Seçilen Rakiplerinin Rekabetçiliğine Yönelik AHS Hiyerarşik Yapısı	125
Şekil 3.6: SWOT Analiz Çerçevesi	139

GRAFİKLER

Grafik 1.1: Küresel Konteyner Ticareti, 1996–2021	7
Grafik 1.2: Dünya Konteyner Limanı Verimi	10
Grafik 1.3: 2019-2021 Arasında Bölgelerin Dünya Konteyner Limanı İş	12
Grafik 1.4: Liner Deniz Taşımacılığı Pazarında Yoğunlaşmada Gelişme.....	23
Grafik 1.5: Konteyner Taşımacılığı Endüstrisindeki Küresel İttifakların Pazar Payı (1996-2022).....	28
Grafik 4.1: Cibuti Limanı ve Rakip Limanlarının Portföy Analizi 2015-2016.....	151
Grafik 4.2: Cibuti Limanı ve Rakip Limanlarının Portföy Analizi 2017-2018.....	152
Grafik 4.3: Cibuti Limanı ve Rakip Limanlarının Portföy Analizi 2019-2020.....	153
Grafik 4.4: Cibuti Limanı ile Seçilmiş Rakip limanların Düzenli Hat Bağlantısı Endeksi (2018-2021).....	167
Grafik 4.5: 2021 Yılı İçin Cibuti Limanı ile Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin Performans Seviyesi	168
Grafik 4.6: Cibuti Limanı ile Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin Rıhtım Altyapıları	170
Grafik 4.7: Cibuti Limanı ve Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin 20 TEU konteyneri için Liman Maliyetleri.....	171
Grafik 4.8: Cibuti Limanı ve Doğu Afrika Rakiplerinden Modjo'ya Uzaklık.....	172
Grafik 4.9: Cibuti Limanının Ağ Geçidi ve Aktarma Konteyner Hacmi (1997-2016).....	181
Grafik 4.10: 2014-2021 Arasında Cibuti ve Etiyopya'nın GSYİH Büyümesi (yıllık yüzde değişim)	189

KISALTMALAR

AFDB	: African Development Bank
AHS	: Analitik Hiyerarşı Süreci
ANP	: Analytic Network Process
APDC	: Aden Ports Development Company
APM	: Terminals Arnold Peter Møller – Mærsk Terminals
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
BCG	: Boston Consultant Group
BK	: Birleşik Krallık
CAGR	: Compound Annual Growth Rate
CCD	: Chambre de Commerce de Djibouti
CI	: Consistency Index
CMHI	: China Merchant Holdings International
COMESA	: Common Market for Eastern and Southern Africa
COVID-19	: Coronavirus Disease of 2019
CPPI	: Container Port Performance Index
CR	: Consistency Ratio
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
DPCR SA	: Djibouti Ports Corridor Road SA
DCT	: Doraleh Container Terminal
DDID FTZ	: Djibouti Damerjog Industrial Development Free Trade Zone
DMPSA	: Doraleh Multipurpose Port S.A
DPFZA	: Djibouti Ports and Free Zones Authority
DP World	: Dubai Ports World
EDI	: Electronic Data Interchange
ELECTRE	: Elimination Et Choix Traduisant la Réalité
EMAA	: Ethiopian Maritime Affairs Authority
FAHP	: Fuzzy Analytic Hierarchy Process

FCM	: Fuzzy C-means
FLPR	: Fuzzy Linguistic Preference Relations
GHIH	: Great Horn Investment Holding
GIS	: Geographic Information System
GSCCO	: Gulf Stevedoring Contracting Company
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GTOs	: Global Terminal Operators
HPH	: Hutchinson Port Holdings
ICTSI	: International Container Terminal Service Inc
IGAD	: Intergovernmental Authority on Development
JIP	: Jeddah Islamic Port
KPA	: Kenya Ports Authority
LAPSSET	: Lamu Port-Ethiopia-South Sudan
LSCI	: Liner Shipping Connectivity Index
MADA	: Multi-Attribute Decision Analysis
MGX-24	: Megamax-24
MIDAs	: Maritime industrial development areas
MOFED	: Ministry of Finance and Economic Development
MoA	: Memorandum of Agreement
NCTTC	: Nothern Corridor Transit and Transport Coordination Authority
OPM	: Overseas Port Management
PCA	: Principal Component Analysis
PDSA	: Port of Djibouti S.A.
PIMS	: Profit Impact of Market Strategy
PROMETHEE Enrichment Evaluation	: Preference Ranking Organization Method For
PSA	: International Port of Singapore Authority
RO-RO	: Roll On-Roll Of

SGTD	: Société de Gestion du Terminal à Conteneurs de Doraleh
SPC	: Sea Port Corporation
SPACE	: Strategic Position and Action Evaluation
SPS	: Salalah Port Services
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TEU	: Twenty Equivalent Unit
TOPSIS Solution	: Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution
TOWS	: Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths
ULCS	: Ultra Large Container Ship
UN	: United Nations
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	: United Nations Development Programme
VIKOR	: Vlekkriterijumsko Kompromisno Rangiranje
VLCS	: Very Large Container Ship
VZA	: Veri Zarflama Analizi
VTs	: Vessel Traffic Service
WTO	: World Trade Organization
YGAPC	: Yemen Gulf of Aden Ports Corporation

GİRİŞ

Küresel ekonominin istikrarlı gelişimi, deniz taşımacılığı endüstrisinin uluslararası ticaretin kolaylaşmasına ve genişlemesine katkıda bulunmada oynadığı kritik rolü giderek daha fazla güçlendirmektedir. Dünya ticaret hacminin yaklaşık %80'i deniz yolu ile taşınmakta olup, bu durum deniz taşımacılığını uluslararası ticaretin bel kemiği haline getirmektedir (UNCTAD, 2022). 2019 yılında, konteynerlerle taşınan emtialar da dahil olmak üzere kuru yükün payı, hacim olarak toplam deniz ticaretinin üçte ikisinden fazlasını oluşturmuştur (UNCTAD, 2020: 8). Bunun %70'inden fazlası, değeri yüksek malların çoğu konteynerle taşındığından, değere göre konteynerlerle taşınmaktadır (Rodrigue ve Notteboom, 2022). Uluslararası deniz ticaretinin bu büyük bölümünün sürekli gelişimine, konteyner taşımacılığı ve liman endüstrilerini büyük ölçüde şekillendiren büyük zorluklar eşlik etmiştir. Aslında, hat taşımacılığı endüstrisi, ölçek ekonomilerinin faydalarından yararlanmak amacıyla gemi boyutlarını artırma sürecinden geçmiştir. Ayrıca, daha büyük gemilerin konuşlandırılmasıyla, büyüme stratejileri izleme ve tüm lojistik zincir üzerinde daha fazla kontrol elde etme ihtiyacı, ana deniz taşımacılığı hatları 1990'lardan bu yana bir dizi yatay ve dikey bütünleşmeyi ilerletme eğiliminde olmuştur. Bu gelişmeler, bir avuç küresel oyuncunun dünyanın konteyner nakliye kapasitesini kontrol ettiği sürekli bir pazar konsolidasyonu ile sonuçlanmıştır. Hat hizmet ağlarının rasyonalizasyonu ile birlikte bu eğilimler, özellikle hizmet kalitesi ve maliyet açısından en verimli olan sınırlı sayıda limanın seçildiği çağrı modellerinde değişikliklere neden olmuştur. Hat taşımacılığı endüstrisindeki bu kalıcı teknik ve yapısal değişimler ile üretim ve tüketimin küreselleşmesi ve iç ulaşım ağlarının gelişimi ve genel kargonun yaygın şekilde tekipleştirilmesi, limanlar arasında her zamankinden daha şiddetli bir rekabeti beraberinde getirmiştir (UNCTAD, 1995: 3). Özellikle bu dinamikler, modern limanların işletilmesi, yönetimi, finanse edilmesi, yönetilmesi ve birbirleriyle rekabet etme biçimlerinde ani sonuçları tetiklemiştir (Scaramelli, 2010: 10). Limanların oynadığı geleneksel deniz ve kara arayüzü rolü, esas olarak katma değerli lojistik ve endüstriyel faaliyetlerin sağlanmasını kapsayacak şekilde genişlemiştir (UNCTAD, 2004: 4).

Haezendonck ve Notteboom'a (2002: 68) göre konteyner taşımacılığı, limanların coğrafi pazar kapsamını genişletmiştir ve sonuç olarak limanların geleneksel bağımlı alanlarını tutsak olmaktan rekabete açık alanlar dönüştürmüştür. Bu tür yeni iş ortamında,

liman otoriteleri ve terminal işletmecilerinin mevcut rekabetçi konumlarını belirlemeleri ve gelecekteki gelişimleri için stratejik politika alternatifleri aramaları gerekmektedir. Doğrusu, küresel liman rekabetinin altında yatan güçleri anlayarak ve stratejik konumlandırma analizi yaparak stratejik karar verme sürecine dahil olmalıdırlar (Haezendonck, Verbeke ve Coeck, 2006: 141). Ayrıca, liman hizmeti sağlayıcıları, uygun stratejiler formüle etmelerine ve rakiplerine göre performanslarını artırmalarına yardımcı olacak, rekabet edebilirliklerinin altında yatan temel belirleyicileri belirlemelidir. Bu nedenle, liman rekabeti ve liman rekabetçiliği, yalnızca liman aktörleri ve kullanıcıları için kritik bir konu değil, aynı zamanda akademik ilgi gören popüler bir konu olmuştur.

Liman rekabetini anlamak, çıkarları çatışan çok sayıda paydaşı içerdiğinden dikkatli bir inceleme gerektiren karmaşık bir görevdir. Bir limanın rekabet edebilirliği, yalnızca kendi iç güçlü ve zayıf yönleriyle değil, aynı zamanda dış koordinasyon ve kontrol tarafından da belirlenir ve bu da lojistik zincir perspektifinden analizini vazgeçilmez kılar.¹ Özellikle, konteyner limanı rekabet edebilirliğinin değerlendirilmesi, bir dizi ölçüt ve hiyerarşiye dayalı olarak bir dizi alternatifin seçilmesi gereken karmaşık bir çoklu nitelik ve çoklu hiyerarşi problemini içeren karmaşık bir konu olarak kabul edilmiştir (Yeo, 2007: 84). Dahası, seçimi değerlendirmenin amacına ve verilerin mevcudiyetine bağlı olan liman rekabetçiliğini ölçmek için çok sayıda yöntem vardır. Bütün bunlar, liman işinde rekabet gücünün ele alınmasındaki yüksek düzeyde karmaşıklık yansıtmaktadır. Konuyla ilgili mevcut çalışmaların çoğu, rekabet edebilirliğin altında yatan ana faktörlerin belirlenmesine ve limanların performans açısından sıralanmasına büyük ölçüde vurgu yapmıştır. Bu çalışmalar, limanların güçlü ve zayıf yönleri hakkında net bilgiler vermediği gibi, kritik büyüme fırsatlarını ve ekonomik canlılıklarını tehdit eden ana engelleri de tanımlamamışlardır. Bu itibarla, liman rekabetçiliğini bütüncül ve kapsamlı bir şekilde irdeleyen bir değerlendirme yapısına ihtiyaç vardır.

Liman rekabetçiliğinin araştırılmasında gözlemlenen karmaşıklık, aynı zamanda tek bir rekabet edebilirlik faktörü seti olmadığını ve limandan limana ve bölgeden diğerine değiştiğini göstermektedir. Böylelikle, bu gerçeği göstermek için, diğer büyük limanlar ile stratejik bir konumda bulunan ve son yirmi yılda büyük yatırımlardan yararlanıp Sahra altı Afrika'nın en verimli limanı haline gelen Cibuti limanı vaka analizi

¹ Haezendonck ve Notteboom, **a.g.e**, s. 68.

olarak seçilmiştir. Ancak dünyanın birçok yerinde bu konuda çok sayıda araştırma yapılmış olsa da bu bölgede doğrudan bu konuyu ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bunun yerine, mevcut araştırma havuzunun çoğu, liman rekabeti, liman verimliliği ve limanın küresel lojistik zincirinin performansına katkısı gibi liman rekabetçiliğiyle ilgili temaları değerlendirmişlerdir ve çok azı Cibuti limanını dikkate almıştır (örn. Hoyle ve Charlier, 1995; Hoyle, 1999 ; Al-Eraqi, Mustafa ve Khader, 2010; Humphreys ve diğerleri, 2019).

Yukarıdaki arka planı göz önünde bulundurarak, bu araştırma, ayrı analitik araçlara dayalı olarak Cibuti örneğini kullanarak liman rekabetçiliğinin kapsamlı bir değerlendirmesini sağlama girişiminde bulunmaktadır. Bunu yaparken, limanın rakiplerine göre rekabetçi konumu ve gücü belirlendiği gibi, rekabet avantaj ve dezavantajlarının kaynakları, trafik gelirlerini artırma fırsatları ve büyümesini tehdit etme potansiyeline sahip ana engeller ana hatlarıyla ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın genel amacı, stratejik analiz ve çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanarak Cibuti limanının bölgesel konteyner transit ve aktarma pazarındaki rekabetçiliğini analiz etmektir. Bu amaca ulaşmak için bu çalışmada aşağıdaki dört ana hedefe ulaşılması amaçlanmaktadır:

- Cibuti'nin bölgesel konteyner elleçleme pazarındaki rekabetçi konumunun belirlenmesi;
- Cibuti limanının rekabet kabiliyetini etkileyen temel faktörlerin keşfedilmesi;
- Cibuti limanının göreceli rekabet gücünün ölçülmesi;
- Son olarak, Cibuti limanının güçlü yönlerinin, zayıf noktalarının, büyüme potansiyellerinin ve gelişmesini tehdit eden unsurlarının belirlenmesi.

Farklı teknikleri bir araya getirerek, bu çalışmanın liman rekabetçiliğinin kapsamlı ve bütüncül bir değerlendirmesini sunarak mevcut literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Liman rekabetçiliğinin değerlendirilmesi, daha sentezlenmiş sonuçlar sağlamak için kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken hem stratejik hem de çok kriterli analiz problemini içermektedir. Bu konuyu tartışmak için, stratejik analiz ile çok kriterli karar verme yaklaşımlarını bir araya getiren metodolojik bir süreç belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Bu çalışmada BCG matrisi ile SWOT analizi olmak üzere iki stratejik

analiz yönteminin ve çok kriterli karar verme tekniği olan AHP kullanılmasına karar verilmiştir. Analitik süreç üç aşamada düzenlenmektedir. İlk olarak, odaklanılan limanın rekabetçi konumunu belirlemek için BCG matris yöntemi kullanılmaktadır. İkinci olarak, limanın rekabet gücünü belirlemek için, limanın rekabet edebilirliğine etki eden önemli faktörlerin göreceli önemini ölçen ve performans açısından limanın sıralamasını sağlayan AHS benimsenmiştir. Son olarak, hedeflenen limanın güçlü ve zayıf yönleri büyüme fırsatlarını ve ilerlemesini tehdit eden potansiyel engelleri tanımlamak için SWOT kullanılmaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Girişten sonra, ilk Bölüm, konteyner taşımacılığı ve liman endüstrilerindeki önemli gelişmeler hakkında bir genel bakış sunmaktadır. Kesin olarak, küresel konteyner ticareti ve konteyner limanı hacminin büyüme eğilimleri, konteyner taşımacılığı ve liman pazarlarında meydana gelen sürekli teknik ve yapısal değişiklikler ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Ayrıca Cibuti limanının karşılaşılabilecek rekabet ortamı, rakiplerinin belirlenmesi ve Cibuti ile birlikte kalkınma planları anlatılacaktır.

Bölüm 2'de, konteyner limanlarının rekabetçiliğine ilişkin literatür derinlemesine gözden geçirilmektedir. Bu literatürün çok geniş olduğu için çalışma anahtar kavramlarının tanımlanacağı ve liman rekabetçiliğini değerlendirmek için tanımlayıcı, çoklu ölçütler, istatistiksel teknikler kullanan araştırmalar inceleneceği altı kısma ayrılmıştır. Ayrıca, liman rekabeti ve liman seçimi gibi liman rekabetçiliği ile ilgili konularda önceki çalışmaların gözden geçirilmesi sağlanmaktadır.

3. bölüm, araştırma genel amacına ulaşmak için izlenen metodolojik süreci sunmaktadır. Çalışmanın belirli amaçlarına ulaşmak için benimsenen yöntemlerin seçim gerekçesini, bu yöntemlerin işleyiş mekanizmasının açıklanmasını, liman rekabetçiliğini etkilediği düşünülen seçilen ana faktörlerin ayrıntılı tanımlarını ve veri toplama prosedürünü kapsamaktadır.

4. bölüm, Cibuti limanının rakipleri karşısında rekabetçiliğinin değerlendirilmesinden geçmektedir. Bu bölümde, karşılaştırmalı değerlendirmeler için uygun aday limanlar seçilmekte, Cibuti limanının rekabetçi konumu belirlenmekte ve anahtar sonuçları sunulmaktadır. Daha sonra, transit ve aktarmalı konteyner elleçleme işlerinde Cibuti limanının ve seçilen rakip limanların rekabet edebilirlik sıralamaları belirlenecektir. Son olarak, bölüm 5, başlıca bulguların özetinin tartışılması, bu

araştırmanın potansiyel katkıları ve sınırlamaları ve gelecekte yapılması gereken çalışmalar için öneriler dahil olmak üzere çalışmanın genel sonucunu sunar.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL KONTEYNER TAŞIMACILIĞI İLE LİMAN SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER VE CİBUTİ LİMANININ REKABET ORTAMI

Küresel konteyner limanı endüstrisi, temel olarak uluslararası konteyner ticaretindeki artan akışlar ve konteyner taşımacılığı sektöründeki teknolojik ve yapısal dönüşümler tarafından yönlendirilen derin değişikliklere uğramıştır. Bu çok yönlü değişiklikler, mevcut trafik seviyelerini korumaya ve coğrafi erişimlerini daha önce hizmet vermedikleri alanlara genişletmeye çalışan limanlar arasında şiddetli bir rekabete neden olmuştur. Afrika'da denize kıyısı olmayan 16 ülkeden 7'sinin az sayıda limanın hizmet verdiği Doğu Afrika'da ve büyük konteyner limanlarının bulunduğu Kızıldeniz'in girişinde yer alan Cibuti limanı, bölgesel limanlar arası rekabetten muaf değildir. Cibuti Cumhuriyeti de dahil olmak üzere her iki bölgedeki ülkeler, sektördeki değişen iş ortamına bir tepki olarak ve daha fazla trafik hacmi çekmek için liman tesislerine muazzam yatırımlar yapmaktadır. Bu bölümün amacı, konteyner taşımacılığı ve liman endüstrisindeki gelişmeleri ve müteakip bölgesel liman rekabetini gözden geçirerek Cibuti limanının karşı karşıya olduğu rekabet koşullarına genel bir bakış sağlamaktır.

Bu bölümün geri kalanı aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır. İlk kısım, küresel konteyner ticareti ve konteyner hacmindeki hacimlerin gelişimini incelemektedir. İkinci kısımda konteyner taşımacılığı ve liman sektöründeki önemli gelişmeler anlatılmaktadır. Bunlar, konteyner gemilerinde ölçek büyütme ve endüstrinin pazar yapısındaki değişiklikleri kapsamaktadır. Üçüncü kısımda, Cibuti limanının faaliyet gösterdiği bölgesel iş ortamını ayrıntılı olarak açıklamaktadır. Son olarak, dördüncü kısım bölümün bir özetini sunmaktadır.

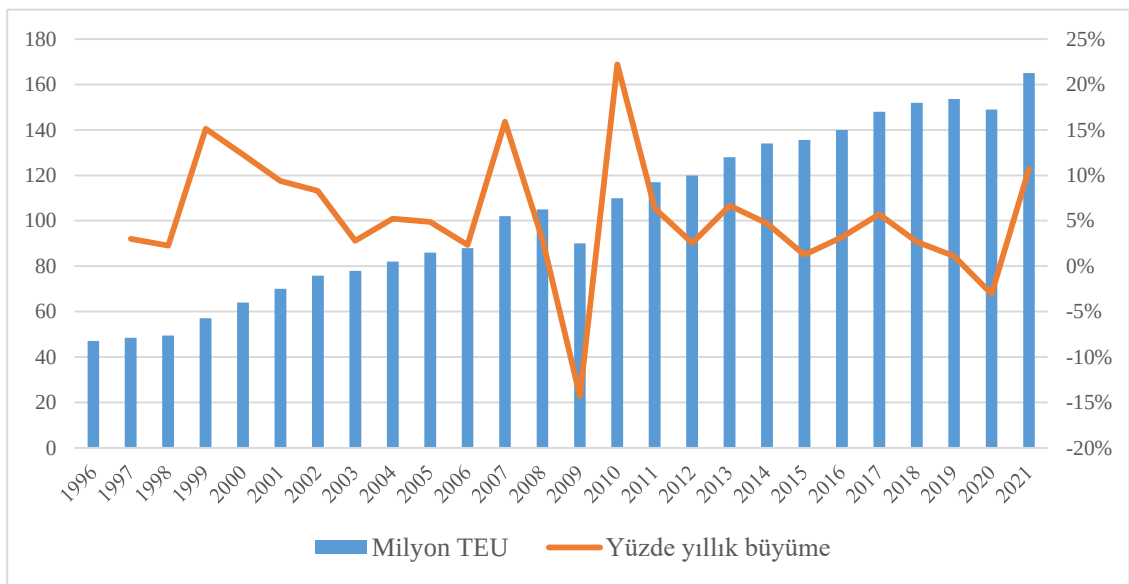
1. ARTAN KONTEYNER TİCARETİ HACMİ

1.1. Dünya Konteyner Ticareti Hacmi

Deniz yoluyla taşınan mutlak konteyner sayısı olan dünya konteyner ticareti, iki belirli dönem dışında, 90'lı yıllardan bu yana istikrarlı bir şekilde büyümektedir. Grafik 1.1, küresel konteyner ticaret hacminin TEU cinsinden büyüme eğilimini göstermektedir.

İlk düşüş dönemi, küresel bir mali krizin tetiklediği belirgin bir genel düşüş dönemi olan ve Büyük Durgunluk olarak bilinen 2008 ekonomik bunalımıyla ilgilidir. O yıla kadar, uluslararası konteynerize deniz trafiği 1996'da 47 milyon TEU'dan 2008'de yıllık ortalama yaklaşık %7'lik bir oranla 100 milyon TEU'nun üzerine çıkmıştır. Bu gelişme, küreselleşme süreci ve konteynerin yaygın olarak benimsenmesi ile büyük ölçüde desteklenmiştir (Notteboom 2012: 231). Konteyner ticareti, 2009 yılında küresel krizin tetiklediği ekonomik durgunluğun ardından konteynerleşme tarihinde %9'luk bir düşüş ile ilk kez keskin bir gerileme söz konusu olmuştur.

Büyümede 2019'a kadar devam eden oldukça yavaş bir toparlanmanın ardından, küresel konteynerize hacmin genişlemesi, COVID-19 salgını nedeniyle 2020'de yeniden darbe almıştır. Bununla birlikte, olumsuz etkiler açısından sonuçlar beklenenden daha iyiydi çünkü hacimler sadece %1,3 azalarak 149 milyon TEU'ya düşmüştür ve bu, 2009'daki dik düşüşe kıyasla oldukça iyi bir izlenimdir. Şok yalnızca 2020'nin başlarında çok şiddetli olmuştur ve küresel sağlık krizinin olumsuz yansımalarından tamamen kaçınılmamıştır, ancak devlet yardım paketleri ve gelirleri desteklemeye yönelik önlemler yoluyla tüketici talebindeki artışla önemli ölçüde hafifletilmiştir (Notteboom, Pallis ve Rodrigue, 2021:186; UNCTAD 2021: 13). Ardından gelen toparlanma oldukça ümit verici olmuştur, ancak aniden ortaya çıktığından denizcilik hizmetlerinin ve liman operasyonlarının hıza ayak uyduramadığı için lojistik darboğazlara yol açıp aynı zamanda karmaşık bir görev olmuştur



Grafik 1.1. Küresel Konteyner Ticareti, 1996–2021

Kaynak: UNCTAD, “Review of Maritime Transport”, United Nations Publications, 2021, s.9

Çok yakın bir zamanda 2021'de konteynerle ticaret, %11 büyüyerek 165 milyon TEU'ya ulaşarak toparlanmaya devam etmiştir. Bu iyimser geri dönüş, rahatlamış talep, yeniden stoklama ve giderek büyüyen e-ticarete dayalı tüketim malları ile birlikte iyileşen küresel ekonomik koşullar tarafından yönlendirilmiştir. Güney Asya'da ikinci bir COVID-19 dalgasına rağmen 2021 yılındaki konteynerli ticaret hacmindeki artış tüm güzergâhlarda görülmüştür (tablo 1.1). Trans-Pasifik, Asya-Avrupa ve Trans-Atlantik rotalarından oluşan Doğu-Batı konteyner ticaretinde 2021'de %12 büyümeye ile yıllık ortalama %4'ün üzerinde bir artış ulaşılmıştır. Güney-Güney güzergâhı, yıllık ortalama %4,75 ile son 6 yılda en hızlı büyüyen güzergâh olmuştur. Aynı zamanda, %12,4'lük bir yüzde ile dünya konteynerli deniz ticaretinin toparlanmasına ılımlı bir katkı yapmıştır. Kuzey-Güney, anayol dışı Doğu Batı ve Bölge İçi dahil olmak üzere diğer rotalar, aynı dönemde diğer ikisinden daha düşük bir hızda iyileşmesine rağmen, aynı yıl içinde önemli bir artış yaşamıştır.

Tablo 1.1. Ana Doğu-Batı Ve Diğer Konteyner Ticaret Yollarında Konteyner Ticareti, 2016-2021 (Bin 20 Fitlik Eşdeğer Birim Ve Yıllık Değişim Yüzdesi)

Yıl	Ana Doğu-Batı rotaları	Ana şerit dışı Doğu Batı	Kuzey-Güney	Güney-Güney	Bölge içi	Dünya
2016	54 167	17 992	11 105	15 531	36 197	134 992
2017	57 173	19 043	11 726	16 917	38 347	143 205
2018	59 844	19 035	12 062	18 173	39 509	148 622
2019	59 058	19 945	12 102	18 889	40 561	150 555
2020	58 717	19 282	11 769	18 428	40 423	148 619
2021	66 273	21 303	12 932	20 715	43 910	165 133
Yüzdelik değişimi (%)						
2016	3.9	2.6	-0.4	-1.7	2.7	-0.5
2017	5.5	5.8	5.6	8.9	5.9	6.08
2018	4.7	0.0	2.9	7.4	3.0	3.8
2019	-1.3	4.8	0.3	3.9	2.7	1.3
2020	-0.6	-3.3	-2.7	-2.4	-0.3	-1.3
2021	12.9	10.5	9.9	12.4	8.6	11.1

Kaynak: UNCTAD, “Review of Maritime Transport”, United Nations Publications, 2022, s.10

Bununla birlikte, deniz yoluyla konteyner taşımacılığının nakliye yolları arasında eşit olmayan bir şekilde dağıldığına dikkat edilmelidir. Esas olarak gelişmiş ekonomiler ile doğu Asya'dan gelişmekte olan ülkeler arasındaki trafik akışlarını idare eden Doğu-Batı ana yolu, %40 ile küresel konteyner ticaretinde en büyük paya tek başına sahip olmuştur. Bunu yaklaşık %27 gibi önemli bir pay ile Asya içi akışların baskın olduğu Bölge içi rotalar takip etmektedir. Anahat dışı Doğu-Batı (örn. Güney Asya-Akdeniz), Güney-Güney (Sahra Altı Afrika-Latin Amerika ve Karayipler) ve Kuzey-Güney (örn. Afrika'dan Avrupa'ya) gibi diğer rotalar, azalan sırayla, bu ticaretin %12,9, %12,5 ve %7,8'ini oluşturmuştur. Bu, Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) katılmasının ardından ekonomisinin canlanmasının büyük katkı getirdiği konteyner ticaretinin ağırlık merkezinin Asya'ya kaydığına dair yaygın kanıtları doğrular niteliktedir. Transatlantik konteyner ticareti, son 20 yılda yerini giderek Transpasifik ve Avrupa-Uzak Doğu ticaretine bırakarak hâkimiyetini kaybetmiştir.² Makroekonomik kaldıraçların ötesinde (GSYİH ve küresel ticaret), dünya çapındaki konteyner ticareti, nakliye birim maliyetinde (TEU başına maliyet) önemli bir azalma, konteynerlerde taşınan mal sayısındaki artış ve lojistik ve tedarik zinciri yönetimindeki ilerlemeler dâhil olmak üzere bazı değişikliklerle yükseltilmiştir (Monteiro, 2013: 35).

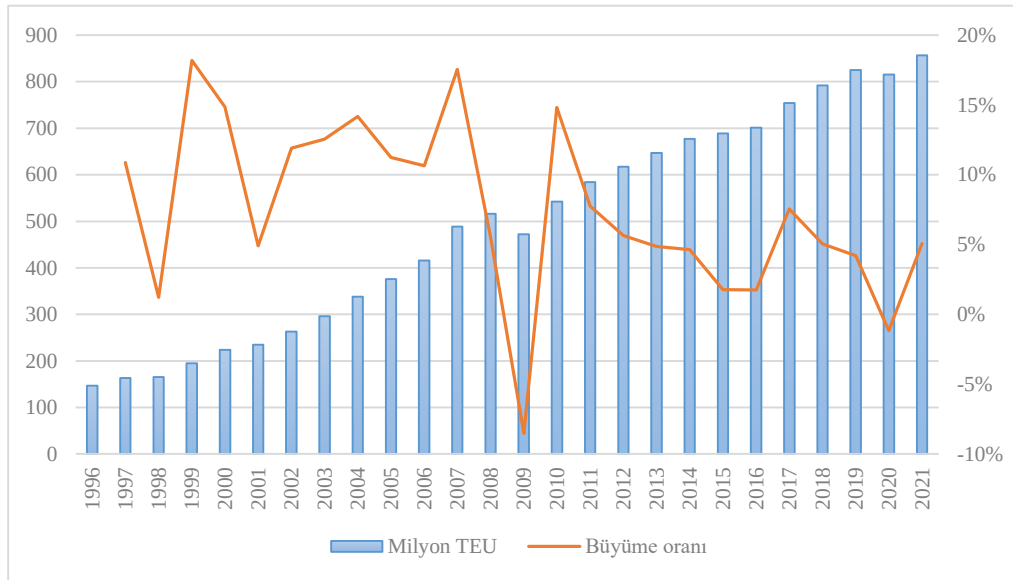
Ekonomik senaryolara bağlı olarak, konteyner deniz ticareti miktarlarının önümüzdeki yıllarda olumlu seyrini koruyacağı tahmin edilmektedir. Konteyner taşımacılığı talebine kritik öneme sahip faktör olarak, dünya GSYİH 2023 yılında %3.55 oranında ve orta vadede (2023-2027 döneminde) %3,38 yıllık bileşik büyüme oranında artması beklenmektedir (www.imf.org, 2022). Ayrıca, başta COVID-19 ve Rusya-Ukrayna savaşı olmak üzere küresel ekonomi üzerindeki çoklu şokların etkisi sonucunda uluslararası ticaretin 2022 tahmini olan %3,4'ten keskin bir düşüşle 2023'te %1,1 artacağı düşünülmektedir (IMF, 2022: 1). Nitekim konteynerize sevkiyatların kısa, orta ve uzun vadede değişik kurumlara göre artması öngörülmektedir. Kısa vadede, araştırma ve danışmanlık grubu Clarksons Research (2022b), dünya konteyner ticaretinin hacminin 2022 yılında %-0,1 ile negative bir eğilim kaydettikten sonra 2023 yılında %2.4 oranında artacağını önermiştir (UNCTAD, 2022: 21). Tersine, UNCTAD (2022: 21), hacimlerin 2022 yılına kadar %1,2 artacağını tahmin ederek daha iyimser rakamlar sergilemiştir. Kurum ayrıca, deniz ticaretinin bu önemli bölümünün orta vadede bileşik ortalama

² Notteboom, a.g.e, s. 232.

(CAGR) %2,65 oranında büyüyeceğini öngörmektedir. Son olarak, toplam konteyner ticaretinin daha uzun vadede, özellikle 2022'den 2030'a kadar olan dönemde, %2,9'luk bileşik ortalama büyüme oranı ile genişleyeceği tahmin edilmektedir (Skrzypek, 2022: 2). Küresel konteyner akışlarının görünümü, yavaşlayan bir büyümeye rağmen oldukça neşeli ve umutlu görünse de, Ukrayna'daki savaş, devam eden tedarik zinciri kısıtlamaları, Çin'in ekonomik yavaşlaması ve sıfır COVID politikası, enflasyonist baskılar bakıldığında toplam toparlanması risk altındadır.³

1.2. Küresel Konteyner Limanı Çıktısı

Genel olarak, küresel ölçekte konteyner üretimi, son yirmi yıldan bu yana orta ve güçlü büyüklük arasında salınan büyüme rakamlarını fiilen yaşamıştır (grafik 1.2). Dünya çapında konteyner limanları tarafından elleçlenen konteyner miktarı, 1996 ile 2017 arasında 147 milyon TEU'dan 857 milyon TEU'ya yükselerek yaklaşık altı kat artmıştır. Dünya konteyner limanının çıktısı, konteynerize ticaretin gelişimsel yolunu otomatik olarak takip etmiştir. 90'ların ikinci yarısından 2008'e kadar, dünya çapındaki limanlardaki konteyner hacmi yıllık ortalama %11'lik çift haneli büyüme rakamıyla artmıştır; en yüksek seviyeler 1999 (%18) ve 2007'de (%17,55) gerçekleşmiştir.



Grafik 1.2. Dünya Konteyner Limanı Verimi

Kaynak: UNCTAD, “Review of Maritime Transport”, United Nations Publications, 2022, s.49; World Bank, “Container port traffic (TEU: 20 foot equivalent units)”, World Bank Group, 2022, <https://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU>

³ UNCTAD, a.g.e, s. 21.

Konteyner limanı endüstrisi, aktarma ve boş konteynerler de dahil olmak üzere konteyner akışlarında doğrudan düşüşe yol açan 2008 mali krizinin etkisinden zarar görmüştür. Bu, 2009 yılında dünya konteyner liman üretiminin önemli miktarda 43 milyon TEU'yu oluşturan %10'luk bir düşüş yaşadığı netleşmiştir. Ardından 2010'daki hızlı toparlanma, tedarik zincirlerinde kalıcı aksamalara ve lojistik darboğazlara neden olan iyi bilinen geniş kapsamlı sağlık krizi COVID-19'un meydana gelmeden önce mali krizin önceki dönemle kıyasla çok daha yavaş bir hızla (5.5%) 2019'a kadar sürmüştür. 2020'de küresel konteyner limanı faaliyeti, 15 milyon TEU'dan fazlaya tekabül eden kabaca %1.2'lik hafif bir kayıpla hız kaybetmiştir. COVID-19 salgını düşük olasılıklı ve yüksek etkili bir olay olarak kabul edilebildiğinden, bu beklenmedik bir şekilde korkulandan daha büyük bir başarı gibi görünmektedir.

'COVID etkisi' bir şekilde henüz devam etse de küresel konteyner hacimlerindeki büyüme rakamları yeniden başlamıştır ve %5 ila %7 oranlarının yakalandığı 2021 yılında iyileşmiştir (tablo 1.2).⁴ Bu, tedarik zinciri kesintilerinin hafifletilmesini ve genişleştirilmiş sokağa çıkma yasakları sırasında bastırılmış talebin serbest bırakılmasını sağlayan COVID-19 salgınının kontrol altına almak için dünyanın birçok bölgesinde alınan gerekli önlemlerle teşvik edilmiştir. Ancak, konteyner taşımacılığındaki bu yeni toparlanma dünya çapında yaygın olsa da, tüm bölgelerde büyüme oranları açısından geniş bir farklılık gösterilmiştir. Kuzey Amerika (%14), gelişmekte olan Amerika (%11) ve Afrika

Tablo 1.2. Bölgelere Göre Dünya Konteyner Limanı Hacmindeki Büyüme, 2020–2021 (Milyon TEU)

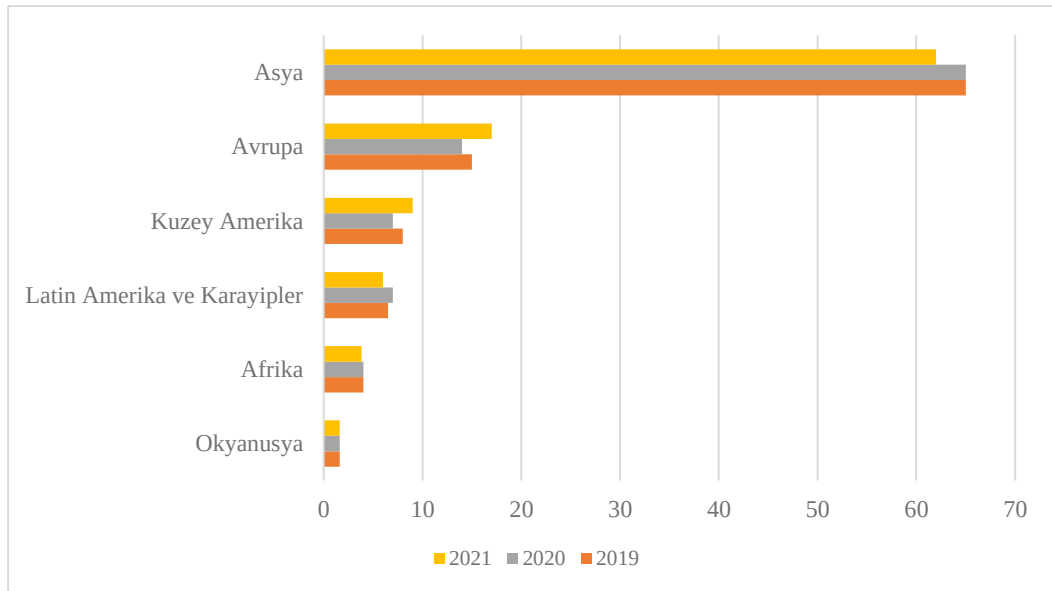
Bölge	2020	2021	Yıllık değişim (%)
Asya	506	535	6
Avrupa	136	134	5
Kuzey Amerika	67	77	14
Latin Amerika ve Karayipler	49	55	11
Afrika	30	33	10
Okyanusya	13	14	8
Dünya toplam	802	857	7

Kaynak: UNCTAD, “Review of Maritime Transport”, United Nations Publications, 2022, s.49

⁴ Küresel konteyner hacmindeki büyüme oranlarındaki kesinlik eksikliği, yalnızca UNCTAD'ın yıllık farklı yayınlarında ilgili verileri değiştirmesinden değil, aynı zamanda Dünya Bankası gibi bu veri kurumlarının yayınlanmasından kaynaklanmaktadır.

(%10) ortalamasının üzerinde konteyner hacmi çift haneli büyüme rakamları ile konteyner elleçleme pazarında en hızlı ve en yüksek büyümenin görüldüğü bölgeler olmuşlardır. Okyanusya'da da konteyner hacmi ortalamasının %8 üzerinde önemli ölçüde artmıştır, kilit ticaret bölgeleri olan Asya ve Avrupa'da elleçlenen konteynerler ise sırasıyla %6 ve %5 oranında ortalamasının altında geri büyümüştür.

Bununla birlikte grafik 1.3 görüldüğü gibi, trafik payı bakımından, 2021 yılında bölgelerce elleçlenen konteyner verimi eşit olmayan bir şekilde dağıtılmaktadır. Asya bölgesi, küresel ticaret ve denizcilik sektöründeki merkezi rolünü yansıtan, konteyner elleçleme pazarında çarpıcı bir hâkimiyet sergilemektedir. Bu bölge tarafından 2021 yılında elleçlenen konteyner hacmi, dünya konteyner veriminin yaklaşık üçte ikisini oluşturan yaklaşık 535 milyon TEU'ya ulaşmıştır. Asya'nın çok gerisinde, Avrupa küresel konteyner hacminin yaklaşık %16'sını oluşturan 134 milyon TEU ile konteyner ticaretinde ikinci en önemli bölge olarak görünmektedir. . Kuzey Amerika Avrupa'nın yarısına yakın bir pay elde etmiştir (%9), Afrika'nın oranı ise Kuzey Amerika'nın yarısından düşük (%4) olmuştur. Latin Amerika ve Karayipler bölgesinin konteyner taşıma payı (%6.4) Afrika'dan daha büyük ve Kuzey Amerika'dan daha düşüktür. Okyanusya'nın payı, Afrika'nın konteyner piyasadaki payının yarısından hafifçe düşük olan yalnızca %2'lik bir oran olmuştur. Elleçlenen konteynerli yük açısından 2019-2021



Grafik 1.3. 2019-2021 Arasında Bölgelerin Dünya Konteyner Limanı İş Hacmindeki TEU Payı

Kaynak: Tablo 1.2'den türetilmiştir.

yılları arasında her bir bölgenin payında önemli bir değişiklik olmazken, Asya ve gelişmekte olan Amerika 2021'de sırasıyla %3 ve %1 pay kaybetmişlerdir. Avrupa ve Kuzey Amerika hafif bir iyileşme görmüştür, Afrika önemsiz bir düşüşe tanık olmuştur ve Okyanusya'da hacim artışı sabit kalmıştır. Asya'daki göz alıcı düşüş, Çin'in deniz ticaretinde önemli bir aktör olması nedeniyle sıfır vaka politikasının sıkı bir şekilde uygulanması yoluyla COVID-19 ile mücadelesinin etkisi ile açıklanabilir.

Konteyner elleçleme faaliyetlerinde büyük limanlarda giderek daha belirgin bir yoğunlaşma eğilimi görülmektedir (tablo 1.3). Tahmini 345 milyon TEU, dünyadaki toplam veriminin %40'ın üzerinde oluşturan dünyanın en üst sıradaki 20 limanı tarafından ele alınmaktadır. Bunların arasında trafiği dünyanın toplam hacminin %32'nin üzerinde oluşturan 14 liman Asya'da bulunmaktadır. Hong Kong, Çin'in Tayvan Eyaleti ve anakara Çin Cumhuriyeti de dâhil olmak üzere Çin tek başına ilk 20 sıradaki limanın kombine trafiğinin yarısından fazlası (%63,70) ve dünyadaki toplamın %25'inden ten fazla elleçlemiştir. Çin'in Şangay limanı, işlem hacmi 2021 yılında %8,3 artarak 47 milyon TEU'yu aşan en yoğun olanı olmuştur. Singapur, %1.6'luk bir ılık genişleme ile 37.4 milyon TEU'yu idare ederek listede ikinci olmuştur. Üçüncü ila altıncı sıralar, %2,9 ila %8,4 arasında trafik artışı sağlayan Çin'in Ningbo-Zhoushan, Şenzen, Guangzhou ve Qingdao limanları tarafından tutulmuştur. Busan ve diğer iki Çin limanı - Tianjin ve Hong Kong - sırasıyla 7., 8. ve 9. sırada yer alırken, Rotterdam, Dubai (11.) lehine 2019'dan bu yana konteyner hacmi açısından en büyük 10 liman listesine giren tek Avrupa limanıdır. Asya dışında, sıralamadaki kalan önemli limanlar, Antwerp (14.), Los Angeles (16.), Long Beach (18.), New York/New Jersey (19.) ve Hamburg (20.) da dâhil olmak üzere Avrupa ve Amerika kıtalarında bulunmaktadır. Bu verilerden, konteyner elleçleme faaliyetlerinin ağırlık merkezinin daha önce bu sektöre egemen olan Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'nın zararına Asya'ya geçtiği sonucuna varılabilir.

Bir bütün olarak, küresel konteyner limanı verimindeki mutlak artış, büyük ölçüde, dünya ekonomisi ve deniz yoluyla konteyner yükleri ticaretinin tekrar olumlu gelişmesi ve ticaretin daha da serbestleştirilmesiyle açıklanabilir. Dahası, paralel olarak, konteyner elleçleme işinin güçlü gelişimi, konteynerlerin hızlı ve güvenli bir şekilde hareket etmesini sağlayan bilgi ve konteyner elleçleme teknolojisi ve tedarik zinciri yönetimi alanındaki ilerlemelere bağlanabilir. Zaman içerisinde dünya genelinde liman

Tablo 1.3. Dünyanın En Büyük 20 Konteyner Limanı, 2019–2021(10 Bin TEU)

Sıra (2021)	Liman	Ülke	2019	2020	2021	Yıllık değişimi 2020-2021 (%)
1	Şangay	Çin	4,330	4,350	4,703	8.1
2	Singapur	Singapur	3,719	3,687	3,747	1.6
3	Ningbo-Zhoushan	Çin	2,753	2,872	3,107	8.2
4	Şenzen	Çin	2,577	2,655	2,876	8.4
5	Guangzhou	Çin	2,323	2,350	2,418	2.9
6	Qingdao	Çin	2,101	2,201	2,371	7.7
7	Busan	Güney Kore	2,199	2,182	2,270	4.0
8	Tianjin	Çin	1,726	1,835	2,026	10.4
9	Hong Kong	Çin	1,836	1,795	1,779	-0.9
10	Rotterdam	Hollanda	1,481	1,434	1,530	6.6
11	Dubai	BAE	1,411	1,348	1,374	1.9
12	Port Klang	Malezya	1,358	1,324	1,372	3.6
13	Xiamen	Çin	1,112	1,141	1,204	5.6
14	Anvers	Belçika	1,186	1,203	1,202	-0.1
15	Tanjung Pelepas	Malezya	910	980	1,120	14.3
16	Los Angeles	ABD	933	921	1067	15.9
17	Kaohsiung	Tayvan	1,042	962	986	2.5
18	Long Beach	ABD	763	811	938	15.7
19	New York / New Jersey	ABD	747	758	898	18.5
20	Hamburg	Almanya	927	854	871	2.0

Kaynak: Lloyd's List, "One Hundred Ports, Maritime Intelligence Informa, 2021, s.20, 2022, s.24.

tesislerine yapılan yatırımlar, artan konteynerli yük taşımacılığı talebine karşılayarak hacim büyümesini desteklemiştir. Küresel konteyner limanı veriminde öngörülen rakamlar, orta vadede piyasanın daha da büyümesini göstermektedir. Statista'ya göre, küresel konteyner veriminin 2022 yılında en az %4 yükselerek 2024 yılında yaklaşık 949 milyon yirmi fit eşdeğeri birime (TEU) ulaşması beklenmektedir (Placek, 2022). Bu, küresel konteyner trafiği akışlarının 2024 yılına kadar ortalama en az %4 oranında artacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca, etkili denizcilik danışmanlık firması Drewry'ye göre, dünya konteyner limanı kapasitesinin yılda ortalama %2,5 artarak 2025'te 1,3 milyar TEU'ya ulaşacağını tahmin ederek daha düşük rakamlar önermiştir (Hadland, 2021). Sektör, koronavirüs tahribatından toparlanmaya başlamış olsa da, Rusya-Ukrayna savaşı ve ardından gelen dörtlü enflasyon gibi doğası gereği jeopolitik olan bazı büyük zorlukların etkisinin dikkate alınması gerekmektedir.

2. KONTEYNER LAYNER TAŞIMACILIĞI VE LİMAN SEKTERİNDEKİ DİNAMİKLERİ

2.1. Konteyner Gemisi Büyüklüğünde Artış

Konteynerin deniz taşımacılığı sistemine girişini izleyen ilk yıllardan bu yana, layner denizcilik endüstrisi küresel denizcilik talebini karşılamak üzere çok daha büyük gemiler işletmektedir. Ayrıca, konuşlandırılmış olan konteyner gemilerinin sayısı, konteynerize ticaretin kalıcı gelişimini sağlamak için zamanla önemli ölçüde artmıştır. Bu bağlamda, dünya filosu 1970 yıllarının başında toplam 126,267 TEU taşıma kapasitesine sahip 166 tamamen hücreli konteyner gemileri sayılırken (Gibney,1981)⁵, bu rakamlar 2020 yılında sırasıyla 24 milyon TEU (Statista Research Department, 2022) ve 5384'e (Placek, 2021) yükselmiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ve diğer ekonomik sektörlerdeki gelişmelere cevap verme gereği nedeniyle, nakliye hatları, hizmetlerinin sunumunu genişletmeye çalışmıştır (Martin and Thomas 2001: 289). Tablo 1.4, dünya konteyner gemisi büyüklüğü ve nesillerinin gelişimine dair kapsamlı bir genel görünümü göstermektedir.

Konteyner gemileri boyutları, sürekli gelişen teknolojiyi ve konteyner ticaretindeki büyümeyi yansıtan farklı nesillere ayrılmıştır. Konteynerleşmenin

⁵ Tran ve Haasis (2015: 242) tarafından alıntılanmıştır.

Tablo 1.4. Konteyner Gemisi Büyüklüğü Evrimi ve Farklı ve Farklı Gemi Nesilleri

Gemi Türü	Dönem	Kapasiteler (TEU)	Gemi örneği	TEU kapasitesi	Uzunluk (m)	Genişlik (m)	Su çekimi (m)	Detveyt	Yapım yılı
İlk nesil	1968-	1,200-1,400	Horizon Discovery	1,404	213.5	27.5	9.8	20,585	1968
İkinci nesil	1970-80	2,000-3,000	Horizon Reliance	2,653	272.3	30.5	12.4	45,805	1980
Panamax	1980-90	3,000-5,000	SSgt Edward A Carter Jr	4,614	289.5	32.3	12.7	58,869	1985
Post-Panamax (varyasyon)	1988-	4,000-12,000	President Truman	4,300	274.9	39.3	12.5	52,769	1988
(varyasyon)			OOCL Hong Kong	5,344	276.0	40.0	14.0	67,625	1995
(varyasyon)			Maersk Kure	7,403	318.2	42.8	14.5	90,456	1996
(varyasyon)			Susan Maersk	9,600	347.0	42.8	14.5	104,696	1997
VLCS	2006-	13,000-18,000	Emma Maersk	15,550	397.7	56.4	15.5	156,907	2006
			CMA CGM Marco Polo	16,020	395.0	53.6	16.0	186,470	2012
ULCS	2013-	18,000	Maersk Mc-Kinney Moller	18,270	399.9	59.0	16.0	194,153	2013
	2019	20,568	Maastricht Maersk	21,413	399.0	58.6	16.0	214,286	2019
MGX-24	2019-	21000-25000	MSC Gülsün	23,756	399.9	61.5	16.5	232,618	2019
			Ever Ace	23,992	399.9	61.5		235,579	2022
			MSC Irina/MSL Loreto	24,346	399.9	61.3	m.d	>240,000	

Kaynak: Drewry, “Container ship fleet forecast and maritime economic assessment”, Drewry Maritime Advisors, 2017, s.11; Jean-Paul Rodrigue, “The Geography of Transport Systems”, Routledge. New York, 2020 (<https://transportgeography.org/contents/chapter5/maritime-transportation/evolution-containerships-classes/>). Marine Traffic ([shorturl.at/afnw1](https://www.marinetraffic.com/); [shorturl.at/iryEQ](https://www.marinetraffic.com/)); Maritime Executive, “China Floats World’s Largest Containerships as MSC’s Growth Continues”, 2022, [shorturl.at/HIUV](https://www.maritime-executive.com/article/china-floats-worlds-largest-containerships-as-mscs-growth-continues).

başlangıcında, konteynerler dönüştürülmüş tankerlerde taşınmıştır (Ham and Rijsenbrij 2012: 19). Farklı amaçlarla kullanılmakta olan gemilerin dönüştürülmesinin sebebi, konteyner taşımacılığı için tamamen yeni gemiler inşa etmenin operasyonel ve yatırım açısından çok riskli olduğu kabul edilmiştir (Tran ve Haasis 2015: 243). Yaygın olarak 1. nesil konteyner gemileri olarak tanınmakta olan bu gemiler, çoğunlukla 1000 TEU'ya kadar kapasiteye sahip olup fakat yeni inşa siparişlerinden daha düşük sermaye maliyeti ve hızlı teslimat süresinin büyük avantajları olmuştur.⁶

Alt-panamax adı verilen ikinci nesil 2000 ile 3000 TEU arasında kapasiteli konteyner gemileri 1970 yıllarında ortaya çıkmıştır. Bu nesildeki gemiler, dönüştürülmüş gemiler yerine ilk amaca yönelik hücresel gemiler olmuştur.⁷ 1970'lerin sonlarında, göreceli büyüklükleri ve kapasiteleri Panama kanalının sınırını aşmayacak şekilde tasarlandığından panamax vaftiz edilen üçüncü nesil gemileri belirgin hale gelmiştir (Fossey, 1994).⁸ Bundan sonra, müteakip inşa edilen gemilerin, panamax boyutlarını korunarak, kapasitesi 4200 TEU'ya çıkmış ve 1980'lerin ikinci bölümünün başlangıcında dördüncü nesil gemilerin filosunu oluşturmuştur (Wang and Foinikis 2001: 143).

Her ne kadar gemi büyüklüğündeki önemli genişleme 1980'lerin sonunda tespit edilebilse de, 1990 yıllarında bir dev-gemi konuşlanma dönemi başlamış ve bu eğilim daha da hızlanmıştır. Bu, özellikle 1988'deki President Truman gibi, Panama kanalı seviyesini aşan taşıma kapasitesine sahip yeni gemilerin işletmeye alınmasıyla başlamıştır. Daha sonra, 1990'ların sonraki bölümünde, en büyük geminin kapasitesi 5000 TEU'yu geçmiştir, burada OOCL Hong Kong. Maersk Kure 1996'da 7000 TEU'yu aşmıştır, bir yıl sonra 9000 TEU'nun rekoru Susan Maersk tarafından kırılmıştır. Bu gemiler, post-panamax konteyner gemilerinin farklı çeşitlerinden oluşmuştur. 2000'li yılların başlarında, süper-post panamax olarak adlandırılan 13.000 ila 18.000 TEU'luk yük taşıma kapasitesine sahip daha büyük gemiler geliştirilmiştir.

Konteyner taşımacılığı pazarının oligopolistik durumu göz önüne alındığında daha büyük gemilerin yayılmasına yönelik eğilimler, endüstriye öncülük eden ana nakliye hatları tarafından tetiklenmekte ve sürdürülmektedir. İlk 20 nakliye hattı geleneksel olarak 2000'lerin ortalarında 8000 TEU'dan fazla kapasiteye sahip gemileri kullanmıştır

⁶ A.y.

⁷ A.y.

⁸ Tran ve Haasis (2015: 243) tarafından alıntılanmıştır.

(Ng 2012: 7). Yakın zamanda, Mediterranean Shipping Company'nın MSC Irina ve MSC Loreto tamamlanmış gemileri ile 2022 yılında gemi büyüklüğündeki ölçek genişlemesi (24,346 TEUs) kritik bir dönüm noktasına ulaşmıştır. Bazı büyük gemi hatları (örneğin Maersk) tarafından gemi kapasitelerinin artırılması kararı, filosunu yükseltmek isteyen ve fiyat savaşından kaynaklanan olası maliyet dezavantajını engellemeyi düşünen piyasadaki diğer yerleşik endüstri firmalarına baskı uygulamaktadır (Notteboom 2004: 90). Ancak bumerang etkisi, fiyat savaşını başlatan taşıyıcıya zarar verebilir, çünkü ek kapasite elde etmek erken hareket edene kısa vadeli bir rekabet avantajı sağlayabilir.⁹ . Konteynerleşmenin hızlı bir şekilde artması, layner taşımacılığı sektörünün bu gelişmeye kademeli olarak yanıt vermesine izin vermemiştir (Palmer 1999: 105). Yine de, bazı araştırmacılar daha büyük gemilerin kullanılmasının limanların fiziki sınırlandırılması, çevreye etkisi (Bekemans ve Beckwith, 1996¹⁰; Cariou 2008: 8) ve yeni inşa edilen fiyatların yükselmesi nedeniyle durabileceği iddiasını sürdürmüştür.¹¹ Fakat konteyner gemisi büyüklüklerinin büyümesini sınırlayan herhangi bir teknik neden olmadığı, sonuçta devasa gemilerin önündeki engelleri belirleyen ekonomik ve operasyonel koşullar olduğu ileri sürülmüştür¹². Her durumda, gemi büyüklüklerinde büyümenin sürdürülebilirliğinin, en azından yakın bir zamanda, MSC'nin yukarıda belirtilen yeni tamamlanan gemisine göre sürekli bir süreç olması muhtemeldir.

Gemi büyüklüğündeki artışın arkasındaki isteklendirme farklı düzenleme, ekonomik ve teknolojik faktörlere bağlanabilir. İlk, uluslararası bir düzenleyici çerçevenin olmayışı, gönderi hatlarının iş ağlarını tamamen çıkarlarına göre yapılandırmalarına olanak sağlamıştır¹³ ve böylece serbest rekabet altında işletmektedir (McCalla 1999: 247). İkincisi, konteyner taşımacılığına yönelik daha özel ve sermaye-yoğun tesisler, büyük nakliye firmalarını kaliteli hizmet sunmak için finansal ve teknik yetenekler göstermeye itmiştir (Ng, 2006: 18). Birçok denizcilik şirketi, yüksek güven nedeniyle değil, konteynerleştirmenin getirdiği devrimi kaçırmanın korkusuyla büyük motorlara yatırım yapma riskini almıştır.¹⁴ Üçüncüsü ve son olarak, ekonomik bir neden olarak, nakliye hatları bunu, daha geniş gemilerin konuşlandırmasıyla sağlayabilecek

⁹ A.y.

¹⁰ Ng (2012: 8) tarafından alıntılanmıştır.

¹¹ Ng, a.g.e, s. 8

¹² Notteboom, a.e., s. 89

¹³ Ng, a.g.e, s. 8

¹⁴ Ng, a.g.e, s. 9

ölçek ekonomilerinin faydalarını elde etmek üzere yapmayı düşünürlerdir. Daha büyük gemiler potansiyel olarak, aynı yük faktörüne sahip daha küçük olanlardan daha sağlanan TEU başına ve TEU-mil başına maliyette önemli düşüşler sağlamaktadır.¹⁵ Lim (1998: 363) 6000 TEU sınıfı bir geminin, 4000 TEU kapasiteli bir gemiye kıyasla % 21 maliyet avantajı sunduğunu, 15000 TEU gemileri sırasıyla bir pamamax ve post-panamax'tan %30 ve %54 daha az slot maliyeti yaratacağını belirtmiştir. Ayrıca, Cullinane and Khanna (1999: 203), trans-pasifik ve Avrupa-Uzak Doğu rotaları için gemi büyüklüğü ekonomilerinin 8000 TEU'nun ötesinde ve Trans-Atlantik rotası için 5000 ila 6000 TEU arasında bulunduğunu göstermiştir.

Taşıyıcıların taşıtanların küresel ihtiyaçlarını karşılamak için rekabetçi ağlar kurmayı amaçladıklarından, gemi ve yolculuk maliyetlerinin çarpıcı biçimde artmıştır.¹⁶ Daha düşük kapasite kullanımı¹⁷ ve limanla ilgili kısıtlamalar, ölçek ekonomilerinin taşıyıcılar için tüm faydalarını engelleyebilir (Gilman, 1980: 77). Slot kullanımında %10'luk bir azalmanın, birim maliyeti %5,3 artıracığını gösterilmiştir.¹⁸ Nakliye firmalarının toplam maliyeti, kapasite artışları ile doğru orantılı olduğu için (Gilman, 1975: 96), bu tipik maliyetin büyümesi, toplam ve birim karlarının düşmesine neden olabilmektedir.¹⁹ Malchow (2017: 199) konteyner gemisi boyutlarının daha fazla gelişmesinin slot maliyetlerini önemli ölçüde düşürmeyeceğini, bunun yerine taşıma zincirinin diğer paydaşları (limanlar, terminaller veya taşıtanlar) ve kendilerini daha fazla baskı yaptığını göstermiştir. Bu özellikle, yeni konteyner elleçleme tesislerine (limanlar) ve daha büyük gemilere (nakliye firmaları) daha fazla yatırım yapmalarını zorlayarak ve taşıtanların stok maliyetlerini yükselterek ciddi bir yük oluşturabilir. Şu anda, Süveyş Kanalı ve Malacca Boğazı sınırlarına uyan gemi taşıma kapasiteleri sırasıyla 22.000 TEU ve 30.000 TEU'dur.²⁰ Konteyner taşımacılığı piyasasındaki aktörler, dışsallıkların niteliği ve sonrasında ortaya çıkabilecek riskler ne olursa olsun, daha büyük gemilerin kullanımını gerekli görmekte ve devam ettirmektedir.

¹⁵ Notteboom, a.e., s. 88.

¹⁶ Notteboom, a.e., s. 89.

¹⁷ Lim, a.e., s. 365.

¹⁸ Tran ve Haasis, a.e., s. 251.

¹⁹ Tran ve Haasis, a.e., s. 248.

²⁰ Malchow, a.e., s. 209.

2.2. Birleşmeler ve Devralmalar

Sektördeki birleşmeler ve satın almalar layner operatörlerin, rekabetçi bir harekete geçme girişimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu stratejik yeniden yapılandırma, diğerleri arasında büyüklük, büyüme, ölçek ekonomileri, pazar payı, pazar gücü, yeni pazarlara girme ve dağıtım ağları, yeni teknolojilere erişim veya çeşitlendirmeyi amaçlayan nakliye hatları tarafından hedeflenen ekonomik rasyonellik düşüncesi ile meydana gelmiştir (Midoro ve Pitto 2010: 32; Notteboom, 2004: 90; Ng, 2012: 13). Oyuncular için amaç, karar alma sürecinde kontrolü güçlendirmek, finansal gücü birleştirmek ve finansal risklerin paylaşımı olmuştur (Kumar, 2000: 61). Satın alımların kültürel farklılıklar, aşırı görevdeşlik ve satın alma masrafları gibi dezavantajları var gibi görünmekte, fakat yeni girişimlerde ortaya çıkan maliyet ve risklerden kaçınmak isteyen nakliye hatları için bir alternatif oluşturmaktadır.²¹ Bununla birlikte, bu sakıncalara rağmen, satın alımlar ve birleşmeler nakliye hatları arasında yaygın bir uygulama olmaya devam etmiştir.

Layner taşımacılığında, on yıllardan bu yana bir seri birleşme, satın alma en büyük 20 taşıyıcı arasında meydana gelmiştir. Malcom Mclean tarafından 1977'de satın alınan US. Line ile başlayan bu eğilim 1990'lı yıllarda daha da hızlanmıştır (tablo 1.5). Bir yandan, oldukça hassas finansal ve rekabet gücüne sahip konteyner deniz taşımacılığı işletmecileri, daha büyük oyuncuların rekabet tehditlerine karşı hayatta kalabilmek için başka işletmecilerle birleşmeyi hedeflemiştir. Öte yandan, satın alma faaliyeti, pazardaki güçlerini daha da güçlendirmek ve giriş engelini daha küçük oyunculara yükseltmek uğruna her zamankinden daha fazla büyümeye istekli olan önder küresel taşıyıcılar arasında yaygın bir uygulama olmuştur. A.P. Møller - Mærsk, 1999'da Sealand ve Safmarine'yi, 2005'te P&O Nedlloyd'i, devralarak filosunun kapasitesini birleşme ve devralmalar yoluyla dıştan genişleten en aktif taşıyıcı olmuştur. Bu stratejik hamleler, Danimarkalı grubun 2020'de dünyanın nakliye kapasitesinin %17'sini tek başına kontrol etmesine ve geçmiş on yıllardan 2020 yılına kadar en büyük deniz taşıyıcısı olarak liderliğini sürdürmesini sağlamıştır (Alphaliner, 2020). Sonuç olarak, bu güçlü pazar konumu ile Maersk, doğu-batı ve kuzey-güneyi kapsayan önemli ticaret yollarında önemli bir varlığa sahip olmuştur (A.P. Moller – Maersk, 2020: 34). Dev hat, filosunun genişlemesini, sadece geminin yeniden yerleştirilmesi ve hizmet yapılandırması ile stratejik düzenlemeler yaparak önemli ticaret yollarındaki rekabet avantajını sağlamak

²¹ Notteboom, a.e., s. 90

Tablo 1.5. Layner Taşımacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Alma Etkinlikleri

Tarih	Birleşmede öncü şirketler	Edinilmiş şirketler
1996	P&O + Nedlloyd Transportadora Maritima Mexicana	P&O Nedlloyd Flota Mercante Grancolombiana.
1997	CP Ships Hanjin Neptune Orient Lines	Contship Containerlines ve Lykes Lines DSR Senator Line American President Lines
1998	CP Ships Evergreen Marine Hamburg Sud NYK Line P & O Nedlloyd Container Line	Australia-New Zealand Direct Line ve Ivaran Lines Lloyd Triestino, Alianca ve South Seas Steamship Showa Line Blue Star Line
1999	A.P. Moller CP Ships Hamburg Sud CMA + CGM	Safmarine Container Lines Sea-Land Service Transportadora Maritima Mexicana South Pacific Container Lines Transroll's Europe-South CMA-CGM
2000	CP Ships P&O Nedlloyd Container Lines	Christensen Canadian African Lines Farrell Lines
2001	Grimaldi Group	Atlantic Container Line
2003	Hamburg Sud	Ellerman
2005	A.P. Moller-Maersk Hamburg Sud Hapag-Lloyd	P&O Nedlloyd Container Line Ybarra Sud y Cia CP Ships
2006	CMA CGM Hamburg Sud	Delmas, OT Africa Line, Setramar, and SudCargoes FESCO
2007	CMA CGM Hamburg Sud	U.S. Lines Ltd., CoMaNav and CNC Line Costa Container Lines
2014	Hapag-Lloyd	CSAV
2015	Hamburg Süd Pacific International Lines	Compañía Chilena de Navegación Interoceánica S.A. Mariana Express Lines
2016	Maersk Line CMA CGM Cosco + China Shipping NYK Line+MOL+K-Line	Hamburg Süd Neptune Orient Lines China Shipping ONE
2017	Maersk Line COSCO	Hamburg-Sud OOCL
2021	Hapag-Lloyd	NileDutch

Kaynak: Salisbury, “Container-Carrier-Mergers Acquisitions”, Journal of Commerce, 2017, [shorturl.at/rvGLQ](https://www.joc.com/stories/container-carrier-mergers-acquisitions); Maritime Logistics Professionals, “Hapag-Lloyd Acquires NileDutch”, [shorturl.at/AGMN0](https://www.mlp.com/news/hapag-lloyd-acquires-niledutch); Theo Notteboom, Athanasios Pallis and Jean-Paul Rodrigue “Port Economics, Management and Policy”, Routledge, 2022, [shorturl.at/bJT15](https://www.routledge.com/Port-Economics-Management-and-Policy/book/9781032000000).

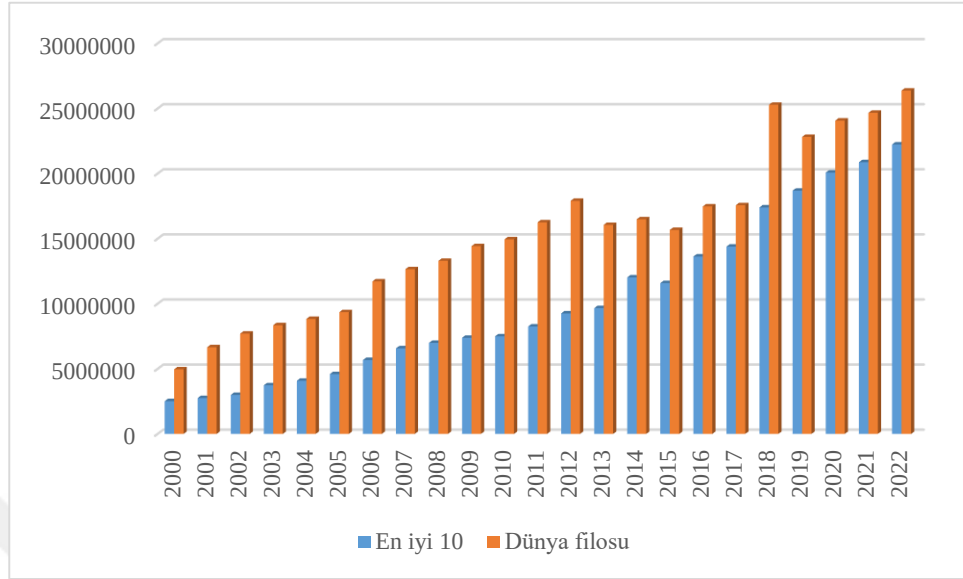
için değil aynı zamanda piyasayı doyurarak ve saçak taşıyıcılara fırsatları azaltarak girişi sınırlamak için kullanmıştır (Yap, 2009: 55).

Kuşkusuz, Maersk'in büyük operatörleri art arda yutması, diğer büyük ve orta ölçekli denizcilik firmalarının kendilerini tehdit altında hissetmesine ve kademeli olarak ancak hızlı tepki vermesine neden olmuştur. Örneğin, 1999 yılında CMA-CGM'i oluşturmak üzere özelleştirilen Fransız devlete ait CGM'i CMA ile birleşmiştir; yeni işletme, birkaç denizcilik şirketinin alımını başarmıştır. Bu, Bolloré Group'un 2005 yılında Delmas, AOT Africa Line, Setramar ve SudCargoes tarafından yürütülen denizcilik faaliyetini, U.S. Lines Ltd., CoMaNav and CNC Line ve APL'yi çoktan devralmış olan Neptün Orient Lines kapsamaktadır. Satın almalar dizisi CMA-CGM'yi 2 milyon TEU'den fazla sevkiyat kapasitesini temsil eden %11,1 (UNCTAD 2017: 29) pazar payıyla 2017 yılında dünya çapında üçüncü büyük deniz taşımacılığı şirketi haline getirmiştir. Özellikle, Bolloré Group'tan satın alınan dört sevkiyat hattı, Afrika ticaretinin taşımacılığında uzmanlaşmış oldukları için Fransız taşıyıcısının Avrupa-Afrika konteyner ticaretindeki pozisyonunun güçlendirilmesine katkıda bulunmuştur.²² Endüstrideki diğer kritik etkinlikler, birleşme sonucunda 2016'daki Çin COSCO Shipping ve Japon ONE iki dev hatlarının doğumu yer almaktadır. Konteyner taşımacılığı endüstrisindeki birleşme ve satın almalar akışındaki son önemli olaylar, sırasıyla Maersk Line ve COSCO ve Hapag-Lloyd'un Hamburg-Sud, OOCL ve NileDutch'u satın alınmasını içermektedir. MSC, Evergreen, Yang Ming, Zim, vb. gibi ilk 20'deki bazı nakliye hatlarının, birleşme ve satın almalarından ziyade, kapasitelerini organik bir şekilde arttırmayı başardıkları belirtilmelidir.

Yukarıdan anlaşılabacağı gibi, layner pazarındaki birleşme ve satın almalar geleneği, sınırlı sayıda taşıyıcının dünya slot kapasitesinin önemli bir bölümünü kontrol ettiği pek çok yoğunlaşmış piyasaya yol açmıştır. 2022 yılında dünya filo kapasitesinin %84'den fazlası ilk 10 taşıyıcı tarafından kontrol edilmiştir. Daha da önemlisi, yoğunlaşma pazarındaki hızlı gelişme, sadece ilk dört taşıyıcının pazar payının 2000'de %29,45'ten, 2022'da neredeyse %58'e yükseldiği gerçeğinde de görülebilir. grafik 1.4, bu çarpıcı eğilimi açıkça göstermektedir. Bu tür entegrasyonun dinamiği ile meydana gelmiş

²² Yap, a.g.e, s. 56.

olan pekiştirme süreci, artan gemi büyüklüğü ile ittifaklar yoluyla daha yoğun bir işbirliği ile daha da güçlendirilmiştir (OECD/ITF 2017: 84).



Grafik 1.4. Liner Deniz Taşımacılığı Pazarında Yoğunlaşmada Gelişme (2000-2022)

Kaynak: UNCTAD, “Review of Maritime Transport”, (Çeşitli yayınlar); Alphaliner, “Alphaliner TOP 100” (Çeşitli yayınlar).

Tablo 1.5'te görülebildiği gibi, satın alma faaliyetleri layner sektöründe devam etmiştir, çünkü giriş engelleri ağır yatırım gerekliliklerinin bir sonucu olarak henüz yüksek olduğundan büyük taşıyıcılar daha küçük olanları yutmaktadır. Pazardaki rekabet yoğunluğunun yüksek olmasından dolayı, önde gelen nakliye hatlarının hem daha büyük hem de daha küçük oyuncuların uzun süredir devam eden devralmaları endüstrinin giderek küçülmesine neden olmuştur. (Khoi ve Haasis, 2015: 141) Containerisation International Year Book'un farklı yıllarda yayınladığı verilere dayanarak, P&O Nedlloyd, Sealand, CP Ships gibi bazı büyük taşıyıcılar da dahil olmak üzere sektörden yaklaşık 400 layner taşıyıcının çıktığını bildirmiştir. Maersk, Hapag-Lloyd's, Cosco Shipping gibi bazı büyük oyuncular başka deniz yükü nakliyecileriyle birleşme veya devralma isteğini sürekli duyurdukları için bu eğilim yakın gelecekte de devam etmesi muhtemeldir.

2.3. Stratejik İttifaklar

Yukarıdaki ilgili piyasa pekiştirme sürücülerine ek olarak, layner endüstrisi yoğunlaşma stratejik ittifakların oluşumu ile paralel olarak işaretlenmiştir. Stratejik ittifaklar, rekabet yoğunluğundaki pazarda hayatta kalabilmek ve rekabet avantajlarını desteklemeye istekli olan konteyner deniz taşımacılığı şirketlerinin kurduğu en belirgin

ve tekrarlayan işbirliği anlaşmalarındandır (Ryoo ve Thanopoulou 1999: 352). Deniz nakliyecileri, kurumsal stratejilerinin bir parçası olarak küresel ittifaklar kurmuştur ve bu nedenle düşük maliyet ve daha geniş hizmet kapsamı elde etmeyi hedeflemektedirler (Merk, Kirstein ve Salamito, 2018: 12). Bunun nedeni, yukarıda belirtilen uluslararası yasal değişime ek olarak, çoğu taşıyıcının, dengesiz ticaret akışları yaşayan ticari şeritlerde bireysel olarak işlem yapamaması ve ağlarını tek taraflı olarak genişletmemesidir (Sheppard ve Seidman 2001: 353).

Temelde, ittifak üyeleri fiyat belirleme stratejileri oluşturma amacıyla olmamaktadır, fakat kapasiteyi rasyonelleştirmeyi amaçlamaktadır (Wang 2015: 29). Nakliye hatları arasındaki işbirliği, belirli ana taşıma güzergahları üzerinde oluşturulmakta ve üyelerini, gemi tipi/büyüklüğü, yelken tarifeleri ve güzergahlar, ortak terminallerin kullanımı ve küresel ölçekte konteyner koordinasyonunu içeren belirli yönleriyle işbirliği yapmak üzere bir araya getirmektedir (Panayides ve Wiedmer 2011: 26). Ancak, stratejik ittifaklar çerçevesi ortak satış, pazarlama veya fiyat tespiti, varlıkların müşterek mülkiyeti, gelir biriktirme veya kar/zararın paylaşımı ve müşterek yönetim, ortak işlevler ve müttefik taşıyıcılar birbirlerini rakip ayrı işletmeler olduklarından ticari sırlar gibi bazı hassas bilgileri unsurları içermemektedir.²³ Ayrıca, üyelik genellikle bir üyenin üye olmayan bir taşıyıcı kullanmasına kısıtlamalar getirir. Denizcilik hatlarını stratejik ittifaklar gibi yakın işbirliği anlaşmaları yapmaya iten başlıca avantajlar tablo 1.6'da listelenmiştir.

Tablo 1.6. Layner Deniz Taşımacılığında Stratejik İttifakların Temel Avantajları

Layner stratejik ittifaklarının sunduğu avantajlar	Açıklamalar
Ölçek ekonomileri	İttifak çatısı altına daha büyük ve daha yeni gemiler görevlendirerek, taşıyıcılar ölçek ekonomilerinin faydalarını elde edebilmektedirler.
Daha geniş pazar kapsamı	Müttefik hatlar coğrafi alanlarını geniş bir rota yelpazesine çıkarabilir, küresel bir servis ağı kurabilir ve müşterilerine bir-durak alışveriş imkânı sağlayabilir.
Pazar erişimi	Düşük maliyetlerle yeni pazara giriş mümkün ve kolay hale gelir ve zorunlu olarak ek kapasite kullanımı gerektirmez.
Hizmet sıklığı	Yetkili kapasitenin mevcudiyeti ile birlikte ortak gemi sefer tarifesi, birden fazla ticaret yolunda artan hizmet sıklığı sağlayabilir.

²³ Sheppard ve Seidman, a.y.

Tablo 1.6. Layner Deniz Taşımacılığında Stratejik İttifakların Temel Avantajları (devam)

Fiziksel varlıklara daha az yatırım ve yatırım ve risk paylaşımı	İttifak üyeleri, varlıklarının belirli bir bölümünü belirli pazarlara hizmet etmek için ittifakınkilere katkıda bulunmaya kararlı olduklarından, genellikle daha az yatırım gerekir. Gerektiğinde bile üyeler yatırım ve ilgili riskleri paylaşır.
Yükselmiş pazar payı	Bir ittifak içindeki sevkiyat hatları, yeni kargo akışı yaratarak yeni pazar payını yakalayabilirken aynı zamanda kargoyu rakiplerden saptırabilirler.
Güçlendirilmiş pazarlık gücü	İttifaklar, konteyner elleçleme, intermodal ve besleyici hizmetlerinin birim başına maliyetini düşürmelerini sağlayan güçlü bir pazarlığa sahiptir

Kaynak: Seok-Min Lim, “Economies of scale in container shipping”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 25:4, 1998, s.361-373; Renato Midoro ve Alessandro Pitto, “A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 27:1, 2000, s.31-40; E. Musso, C. Ferrari ve M. Benacchio, “Co-operation In Maritime And Port Industry And Its Effects On Markets Structure”, *WIT Transactions on The Built Environment*, 51, 2000, s.1-10; Pietro Evangelista ve Alfonso Morvillo, “Cooperative Strategies in International and Italian Liner Shipping”, *International journal of maritime economics*, 2, 2000, s.1-16; Edward J Sheppard ve David Seidman, “Ocean Shipping Alliances: The Wave of the Future?”, *International journal of maritime economics volume*, 3, 2001, s.351–367; Jasmine S. L. Lam, Wei Yim Yap ve Kevin Cullinane, “Structure, conduct and performance on the major liner shipping routes [1]”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, Volume 34, Issue 4, 2007, s.359–381.

Tablo 1.7’de gösterildiği gibi, konteyner taşımacılığı 1990’lı yıllardan beri dört kuşak küresel ittifak yaşamıştır. Küresel ittifakların ilk nesli, 1994 yılında Global Alliance, 1995’te Maersk/Sealand, United Alliance (1996) ve Grand Alliance (1997) ittifaklarının çoğunlukla mega-taşıyıcılar tarafından oluşturmasıyla ortaya çıkmıştır.²⁴ Bu ittifaklar, kendi ittifak filosuna önemli miktarda gemi katılarak kapsama büyük önem vermeleriyle karakterize edilmiştir. Ancak, tam satın alma ve birleşmelerinin bir sonucu olarak bazılarının bile rakip ittifaklara katıldığı kilit üyelerin geri çekilmesiyle ortaya çıkan sistematik yeniden yapılanma nedeniyle istikrarsız kalmışlardır (Song ve Panayides 2002: 288). Örneğin, sırasıyla Grand Alliance ve Global Alliance’in iki üyesi olan P&O ve Nedlloyd birleşip 1997’nin başında OOCL ve MISC ile birlikte Grand Alliance’a katılmaya karar vermiştir (Heaver ve diğerleri, 2000: 364). Aynı yılın sonunda, Global

²⁴ İttifakının ismi kendi markalarını temsil eden Maersk ve Sealand dışında diğer ittifakların üye hatları aşağıdaki gibidir: Global Alliance (APL, OOCL, MOL ve, Nedlloyd), Grand Alliance (Hapag-Lloyd, NYK, NOL ve, P&O) ve United Alliance (Hanjin, DSR Senator ve, Cho Yang).

bir üyesi olan APL, karşı ittifak olan Grand Alliance üyesi olan NOL tarafından satın alınmıştır.²⁵ Bazı oyuncuların çıkışı ve girişi ile yapılan bu ittifakların yapısındaki değişiklik, Global Alliance'in ortadan kaybolmasına ve 1998'de faaliyete geçen New World Alliance'in (NOL / APL, MOL, VE Hyundai) ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 1.7. Konteyner Taşımacılığında Dört Nesil Küresel İttifaklar

Nesil	İttifaklar	Dönem	Özellikler
Birinci	Global, Grand, Maersk/Sealand	1996-1998	İddialı odaklanma, istikrarsızlık.
İkinci	New World, Grand, CKHY	1998-2012	İstikrar, Orta ve daha küçük taşıyıcılar tarafından kullanılmıştır.
Üçüncü	G6,CKHYE, 2M, O3	2012-2017	Geçiş: en büyük taşıyıcılar ittifakının bir parçası haline gelmiştir.
Dördüncü	2M, Ocean, THE	2017-?	Hiçbir ittifakın bir baskın taşıyıcısı yoktur. İttifaklardaki taşıyıcılar dünyadaki en büyük sekiz taşıyıcıdır.

Kaynak: Olaf Merk, Lucie Kirstein ve Filip Salamitov, "The Impact of Alliances in Container Shipping", OECD/ITF, Parisi, 2018, s.15.

2003'te, United Alliance'in dağılmasını tetikleyen ve Hanjin, COSCO, K Line ve Yangming Line tarafından CHKY Alliance'in kurulmasına neden olan Cho Yang'ın iflasının ardından bir başka yeniden yapılandırma dalgası yaşanmıştır (Yap, 2009: 60). Bu organizasyonel yeniden yapılanma turları, üç büyük ittifak olan Grand Alliance, New World Alliance ve CKHY ile konteyner taşımacılığındaki ikinci nesil ittifaklarını işaretlemiştir. Bu nakliye firmaları gruplamaları, orta ve daha küçük taşıyıcılar tarafından yaratıldıklarıyla hatırlanmakta ve CKHY hariç 2012 yılına kadar sürdüğünden bir öncekinden çok daha istikrarlı olduklarını kanıtlamıştır.

Üçüncü nesil denizcilik ittifakı 2012 ve 2017 arasında faaliyete gösterdi ve dört ana koalisyonu - G6, CKHYE, 2M, O3 - içermiştir. Şaşırtıcı bir şekilde, yeni ittifaklar konfederasyonu, Aralık 2012'de New World Alliance ve Grand Alliance taşıyıcıları tarafından kurulan G6'a bir tepki olarak en büyük taşıyıcıların bile ittifaklarına katıldığı görülmüştür (Merk, Kirstein ve Salamitov, 2018: 14). Sonuç olarak, o sırada ikinci ve üçüncü en büyük taşıyıcı MSC ve CMACGM, 2012 yılında bir ittifak kurup (www.cmacgm-group.com, 2012) ve daha sonra 2014 yılında P3 İttifakını oluşturmak

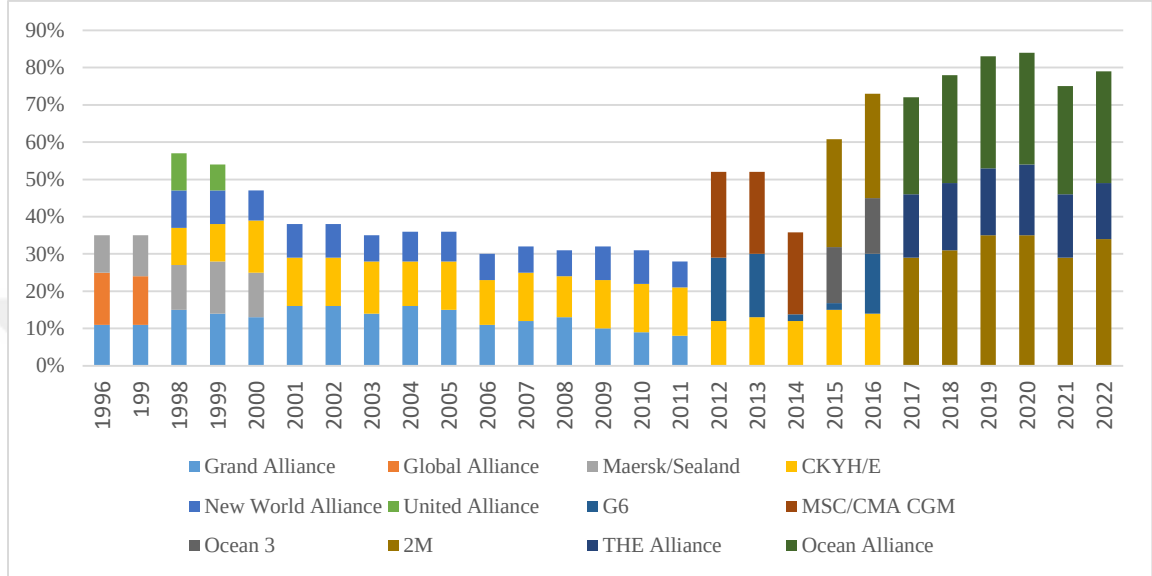
²⁵ Heaver ve diğerleri, a.y.

üzere Maersk ile müttefik olmuştur (www.cmacgm-group.com, 2013). Bu ikincisi, Çin Ticaret Bakanlığı tarafından üç Avrupalı taşıyıcı arasında bir birleşme olarak görülüp Çin'de hiçbir zaman yasal onay almadığı için başarısız olmuştur (www.shippingwatch.com, 2014).

Dünyanın yedinci nakliye hattı Evergreen, 2014 yılında CKHY ittifakına katıldı, ardından ismi CKHYE olmuştur (www.seatrade-maritime.com, 2014). Layner nakliye pazarının bu hiyerarşik yapısı, iki veya daha fazla küçük taşıyıcı ve bir baskın taşıyıcının gruplandırılması (G6, O3), en büyük iki hattın işbirliği (2M) ve birkaç baskın olanın (CKHYE) işbirliği ile büyük ölçüde dengesiz görünmüştür. Bu nedenle ve 2015'ten yakın bir zamana kadar gerçekleşen çok sayıda çapraz ittifak birleşme ve satın alma nedeniyle, bu ittifaklar takımyıldızı, 2M hariç parçalanmalarını tetikleyen istikrarsızlıklara uğramıştır ve böylece dördüncü nesil deniz ittifakları daha yakın bir zamanda 2017'de ortaya çıkmıştır. Bunlar 2M (Maersk/Hamburg Sud ve MSC), OCEAN (CMA CGM, Cosco/OOCL ve Evergreen), THE ALLIANCE (ONE, Yang Ming, HMM, Hapag-Lloyd) oluşmaktadır. Bu nesil yoğunlaşmanın temel özelliği, her bir ittifakın, en büyük 10 konteyner deniz taşımacılığı işletmecilerinde bulunan taşıyıcılar tarafından oluşturulduğu için tek bir baskın taşıyıcıya sahip olmamasıdır.

Sektörün 1996'dan beri sergilediği kanıtlara bakıldığında, stratejik ittifakların Pazar payları istikrarlı bir şekilde artmıştır (grafik 1.5). İlk nesil denizcilik şirketleri koalisyonları, iki yıl varlığı boyunca küresel konteyner filosunun yaklaşık %38 'ini taşıma kapasitesini kombine etmiştir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında çok uzun süren ikinci nesil stratejik işbirlikleri, faaliyet dönemi boyunca %38'lik benzer bir pazar payını toplamıştır. Bununla birlikte, bireysel yıllar açısından, ittifakların birleşik paylarının kalıcı olarak azaldığı belirtilmelidir. Tabii ki, çöküş, çoğunlukla ittifakların orta dereceli pazar payına sahip orta büyüklükte ve daha küçük taşıyıcılar tarafından kurulmasıyla ve aynı zamanda 2008 mali krizi olayıyla da açıklanabilir. Oysaki sonraki nesil, dünya nakliye kapasitesinin %50'sinde tahmin edilen önemli bir ortalama pazar payına sahip olmuştur. Bu, bu işbirliği şemsiyelerinde birçok ana nakliye hattının görülmemiş varlığıyla açıkça desteklenmiştir. Son olarak, mevcut kuşağın küresel ittifaklarındaki okyanus konteyner taşımacılarının tuttuğu ortalama pazar payları dünya toplam filo kapasitesinin neredeyse %80'ine ulaşmasıyla önemli ölçüde artmıştır. Mevcut ittifaklar takımyıldızının bu belirgin baskınlığı, önde gelen endüstri oyuncularının bu kooperatif kümelerine katılımı

ile anlaşılabilir. Kısacası, müttefik geniş nakliye şirketlerini destekleyen pazar payındaki büyük eşitsizlik, endüstrinin sürekli yoğunlaşmasını yükseltmiş ve düşük mali yetenekli küçük taşıyıcıların çıkışlarını artırmıştır.



Grafik 1.5. Konteyner Taşımacılığı Endüstrisindeki Küresel İttifakların Pazar Payı (1996-2022)

Kaynak: Olaf Merk, Lucie Kirstein ve Filip Salamitov, “The Impact of Alliances in Container Shipping”, OECD/ITF, Parisi, 2018, s.14; Martin Placek, “Market share of the leading container shipping alliances from 2012 to 2021”, Statista, 2022, <https://www.statista.com/statistics/1249648/leading-container-ship-alliances-market-share/>; Shipping and Freight Resources, “A Korean Container Shipping Alliance (K-Alliance) Set to Launch in 2021”, 2021, <https://www.shippingandfreightresource.com/korean-container-shipping-alliance-k-alliance/>.

Bununla birlikte, endüstrinin sağladığı yukarıdaki kanıtlar ışığında, sektörün olgunluğunu gösteren nakliye şirketleri arasındaki stratejik işbirliği ne yazık ki, layner taşımacılık pazarının istikrarına sürdürülebilir çözümler kalmamaktadır. Notteboom ve Winkelmann's'a (2001: 76) göre, önceki ilk stratejik ittifaklar asla uzun ömürlü olmamıştır, dolayısıyla layner taşımacılık rekabetinin istikrarı için uzun vadeli bir sonuç olup olmayacağı sorusunu gerisinde bırakmıştır. Farklı ortak katmanlarına bir tamamlayıcılık ve rekabet karışımı sunan bu geçerli işbirliği sisteminin potansiyel sürdürülebilirliği konusunda hiçbir şüphe yoktur, ancak bu anlamda kilit bir sorun olan, kurulan ittifakların uzunca dayanıklılığıdır.

Bazı bilginler, layner işbirliğinin uzun süre istikrarlı kalmasını önleyen gerçek nedenleri açığa kavuşturmaya çalışmışlardır. Midoro ve Pitto (2000: 34;), haklı olarak deniz stratejik ittifaklarının örgütsel karmaşıklıklarının yanı sıra, ortak şirketler

arasındaki karşılıklı güven düzeyini zayıflatan ittifak içindeki rekabetin bir dereceye kadar meydana gelmesi nedeniyle yüksek düzeyde bir istikrarsızlık ile nitelendirildiğini belirtmiştir. Bergantino ve Veenstra (2002: 231), tarafından kanıtlandığı gibi, layner ittifakı istikrarsızlığı, nakliye ağı bütünleşmesi için önemli koordinasyon maliyetlerinin ve endüstride sık yapılan yeniden yapılanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, potansiyel maliyet tasarrufu gibi pozitif ağ dışsallıklarının tam olarak yararlanılamayacağı ve sonuçta müttefiklerin yeni ortaklık profillerine katılmasının önünü açacağını göstermektedir. Ortakların rollerinin farklılaşması ve pazarlama ve satış eksikliği, ittifak yapısı istikrarsızlığı riskine katkıda bulunan ek faktörler arasındadır (Notteboom, 2004: 92).

Özetle, oluşturulmuş herhangi bir küresel ittifakın uzun vadeli sürdürülebilirliği, layner operatörleri tarafından bu tür anlaşmalarda, özellikle de daha büyük coğrafi kapsama alanı ve potansiyel maliyet tasarrufu avantajları elde etmelerine iten hedeflere ulaşma konusunda yatmaktadır. Yap (2009: 60), tarafından belirtildiği gibi, başarılı işbirlikçi girişimlere bazı unsurların (taahhüt, anlayış, esneklik ve uyumluluk gibi) yardımcı olmasına rağmen, potansiyel ağ tasarrufları ile potansiyel ek işletme ve yönetim maliyetleri arasındaki dengenin sağlanması nakliye hatlara hala ciddi bir zorluk olmaya devam etmektedir. İlke olarak, genel operasyon maliyeti bireysel olarak işletme maliyetinden düşük olduğunda, nakliye hatlarının faydalı işbirliğini göreceği görülmektedir.²⁶ Bir bütün olarak, bu düşünceler doğrultusunda, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki işbirliklerin canlılığı, ölçek ekonomilerin sunduğu beklenen faydalar seviyesinin ve müttefik denizcilik firmalarının ağ entegrasyonu tarafından oluşturulan ağ dışsallıklarının dengelenmesi ile ilişkilidir.

2.4. Küresel Terminal İşletmecilerinin Ortaya Çıkışı

1990'larda, dünya çapındaki kamuya ait ve işletilen limanların çoğu, artan konteyner iş hacmiyle başa çıkmak için liman kapasitesine yatırım yapma konusunda ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalmıştır (Cariou, 2008: 4). Hükümetler, bu mali yükü azaltmak adına özel sektör lehine limanlar üzerindeki eski merkezi kontrollerinden vazgeçmek zorunda kalmıştır (Song ve Cullinane, 2002: 398). Bu durum, büyük hükümet liman reformlarının kolaylaştırdığı 1980'lerde başlamış olan yaygın özelleştirme

²⁶ Notteboom, a.e., s. 91.

eğilimlerini hızlandırmıştır (Haarmeyer ve Yorke, 1993: 8). Bu özelleştirme süreci, küresel terminal işletmeciliği şirketlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayarak, onlara ana üslerinin ötesinde başka yerlerde yeni işler geliştirme fırsatları sağlamıştır.

Peters (2001) küresel terminal operatörlerini (GTOs), gelişlerinin farklı kronolojik dalgalarını yansıtan üç kategoride sınıflandırmaktadır. İlk dalga, birçok bölgede özelleştirme ivmesinin avantajlarından anında yararlanan HPH, P&O Ports ve SSA gibi öncü küresel yük elleçleme şirketlerinin coğrafi temeldeki genişlemesiyle göze çarpmıştır. İkinci dalgada, öncüllerinin yatırım stratejilerinde başarılı olduklarını fark ettikten sonra uluslararası alanda genişlemeye istekli olan operatörler evrimleşmiştir. Bu sektörde önemli rol oynamış olan yeni operatörler PSA, CSX World Terminals ve Eurogate olmuştur. Üçüncü dalgayı şekillendiren operatörler, büyük ölçüde nakliye hatları ve daha az ölçüde finansal holdinglerdir. Özellikle denizcilik hatları, kendi ana faaliyetlerini desteklemek amacıyla kendilerini liman işletmeciliğine tanıttılar. Özellikle denizcilik hatları, kendi ana faaliyetlerini desteklemek amacıyla kendilerini liman işletmeciliğine tanıttılar. Özellikle denizcilik hatları, kendi ana faaliyetlerini desteklemek amacıyla kendilerini liman işletmeciliğine tanıttılar. Maersk gibi şirketler APM Terminalleri kurarak doğrudan terminal işletmeciliği sektörüne dahil olurken, diğerler COSCO Shipping Ports aracılığıyla Evergreen ile COSCO, TIL aracılığıyla MSC, Terminal Link üzerinden CMA-CGM firmalar gibi çoğunluk hisseleri ile terminal kiralamaları tutarak dolaylı olarak pazara girmişlerdir.

Üç küresel terminal operatörü türünün pazara giriş şekli, genişleme stratejileri, yatay ve dikey bütünleşme süreçleri ve çeşitlendirme stratejileri ile anlaşılabilir (Notteboom ve Winkelmans, 2001: 87; Notteboom ve Rodrigue, 2012: 253). Her operatör kategorisinin farklı amaçları, teşvikleri ve operasyonel özellikleri vardır (tablo 1.8). Ana faaliyet alanı istifçilik olan geleneksel operatörler, birleşme ve satın almalar yoluyla yeni yerler fethederek yatay bir bütünleşme süreciyle pazardaki varlıklarını genişletmiştir. Genel olarak, organik bir büyüme stratejisi izlemek yerine tek bir konumdan veya bölgesel oyunculardan küresel yerleşik şirketlere geçmelerini sağlayan daha yüksek riskli büyüme stratejileri uygulamışlardır (Notteboom, 2004a: 99). Böylece, yatay genişleme yoluyla firmalar, yerel pazarlarla sınırlı operasyonlarla ve dahili olarak büyümek ve kar elde etmek için sınırlı fırsatlarla giderek daha fazla karşı karşıya kaldıkları için ölçeklerini ve kapsamlarını genişletebilmişlerdir (Slack ve Frémont, 2005: 119). Sonuç olarak, 2001

ve 2007 yılları arasında sektörde özellikle HPH, PSA ve DPW tarafından ECT, HNN, P&O Ports, CSX World Terminals gibi diğer operatörlerin düşmanca devralmalarına tanık olunan çeşitli birleşme ve satın almalar meydana gelmiştir (Notteboom ve Rodrigue, 2011: 249).

Tablo 1.8. Küresel Terminal İşletmecileri Türleri ve Operasyonel Özellikleri

	Yükleme Boşaltma İşletmesi	Deniz Taşımacılığı Şirketleri	Finans Şirketleri
İş modeli	Yatay bütünleşme	Dikey bütünleşme	Portföy çeşitlendirmesi
Ana faaliyet	Liman operasyonları ana faaliyet alanıdır; genişleme ve çeşitlendirme için konteyner terminallerine yatırım	Deniz taşımacılığı ana işidir; destek işlevi olarak konteyner terminallerine yatırım	Finansal varlık yönetimi ana işidir; değerlendirme ve gelir üretimi için konteyner terminallerine yatırım.
Mali amaç	Kar elde etmek	Maliyeti azaltmak	Kar elde etmek
Hakim genişleme stratejisi	Doğrudan yatırım yoluyla genişleme	Doğrudan yatırım veya ana şirketler aracılığıyla genişleme	Satın almalar, birleşmeler ve varlıkların yeniden düzenlenmesi yoluyla genişleme
Verimlilik amacı	Ortak uygulamaları uygulayarak gelişmiş terminal verimliliği	Terminaller üzerinden geliştirilmiş nakliye ağı verimliliği	Ortak uygulamaları uygulayarak gelişmiş terminal verimliliği
Ağ amacı	Yatırım riskinin yayılması	Nakliye faaliyetleri ve stratejisi için destek	Nakliye faaliyetleri ve ek iş fırsatları için destek
Örnekler	PSA (Kamu), Eurogate (Özel), HPH (Özel), ICTSI (Özel), vb.	APM (Özel), COSCO (Kamu), MSC (Özel), CMA-CGM (Özel), vb.	DPW (Egemen Varlık Fonu), Ports America (Fon), Macquarie Infrastructure (Fon), Morgan Stanley Infrastructure (Fon)

Kaynak: Theo Notteboom ve Jean-Paul Rodrigue, "The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators", Maritime Policy and Management, Volume 39, Issue 3, 2012, s.254; Jungwaun Jeh ve diğerleri, "A Study on the Efficiency Analysis of Global Terminal Operators Based on the Operation Characteristics", Sustainability, 14(1), 536, 2022, s.4.

Tablo 1.9, sektörde geçmiş yıllarda gerçekleştirilen birleşme ve satın almaların tipik ve kısa bir özetini sunmaktadır. Saf küresel terminal operatörlerinin genişleme stratejilerini haklı çıkarmanın bir başka nedeni de, nakliye hatlarının agresif stratejilerinden

Tablo 1.9. Konteyner Liman Sektöründe Önemli Birleşme ve Satın Almalar (2001-2014)

Yıl	Alıcı		Hedef şirket		İşlem verileri			
	İsim	Genel Müdürlük	İsim	Genel Müdürlük	Terminal sayısı	Ülke sayısı	İşlem türü	İşlem değeri (milyon USD)
2001	Huchitson Port Holding (HPH)	Hong Kong	ECT Rotterdam	Hollanda	2	1	Şirket	589
			Int. Container terminal Services Inc. (ICTSI)	Filipinler	8	6	Pay	563
2002	PSA Corporation (PSA) Nippon Yusen Kaisha	Singapur Japonya	Hesse Noord Natie	Belçika	5	1	Şirket	717
			Ceres	ABD	5	3	Şirket	250
2004	Dubai Ports World (DPW)	BAE	CSX World Terminals	ABD	7	6	Şirket	1,150
2006	Babcock & Brown	Avustralya	PD Ports	BK	4	2	Şirket	1,368
	RREEF (Alman Bankası)	Almanya	Maher Terminals	ABD	2	2	Şirket	2,100
	Dubai Ports World (DPW)	BAE	P&O Ports	BK	33	15	Şirket	6,800
	Goldman Sachs	ABD	Associated British Ports	BK	7	1	Pay (%23,33)	4,600
	PSA Corporation (PSA)	Singapur	Huchitson Port Holding (HPH)	Hong Kong	38	18	Pay (%20)	4400
2007	Goldman Sachs	ABD	Stevedoring Services Association (SSA)	ABD	12	4	Pay (%49)	2800
2013	China Merchant Holdings (CHM)	Hong Kong	Terminal Link (CMA-CGM'den)	Fransa	15	8	Pay (%49)	520
	Global Ports Investments (GPI)	Rusya	Terminal Investment Limited (TIL-MSCGroup)	İsviçre	25	17	Pay (%35)	1,929
2014	Cosco Pacific ve China Shipping Terminal development	Çin	Asia Container Terminals Holdings (HPH Trust'dan)	Hong Kong	1	1	Pay (%60)	215

Kaynak: Giovanni Satta, Francesco Parola ve Enrico Musso, "Investments and Financial Instruments in Port Management", The Routledge Handbook of Maritime Management, Ed: Photis M. Panayides, Routledge, 2019, s305-308.

kaynaklanan artan zorlukları dengelemek zorunda olmalarıdır (Juhel, 2001: 155; Soppé, Parola ve Frémont, 2009: 10) .

Denizcilik şirketleri, operasyonlarını taşıma zincirinin diğer bağlantılarına genişletmiş ve dikey entegrasyon stratejileri aracılığıyla erişim sağladıkları terminal yönetimi kilit bir alan olmuştur. Nakliye hatlarının terminallere dahil olma biçimleri dört kategoride toplanabilir (Parola ve Musso, 2007: 268):

- TEU verimine dayalı olarak terminal ve taşıyıcı arasında özel bir anlaşma;
- layner, terminalde azınlık payına (genellikle %20'den az) sahiptir, ancak temettüler dışında yaratılan gelirden pay sahibi değildir;
- layner ve terminal operatörü arasında bir girişim. Terminal, terminal operatörü veya üçüncü taraf istifçi tarafından yönetilebilir;
- üçüncü taraf trafiğini karşılamaya bile çalışabilen, hat tarafından işletilen ve sahip olunan (%51 veya daha fazla) adanmış bir terminal.

Nakliye hatları, limanlarda bekleme sürelerini azaltarak program güvenilirliğini artırmak amacıyla stratejik konumlarda terminal kontrolünü hedeflemektedirler (Vernimmen, Dullaert ve Engelen, 2007: 202). Bir nakliye şirketi, elleçleme faaliyetlerine entegre ettiğinde, kontrolü altındaki bir terminaldeki çağrılarını kolayca koordine edebilir (Heejung, 2015: 365). Denizcilik şirketlerinin terminallerin kontrolüne yönelik arayışının dikkate değer bir diğer açıklaması, terminalle ilgili hizmet ve maliyet seviyeleriyle düzgün bir şekilde ilgilenerken tüm kapıdan kapıya nakliye zinciri üzerinde daha fazla kontrol elde etme konusundaki istekliliklerinde yatmaktadır (Hayuth & Fleming, 1994: 192; Heaver ve diğeleri, 2000: 366; Musso, Ferrari ve Benacchio, 2000: 98). Evergreen, CMA-CGM, COSCO vb. gibi önde gelen taşıyıcılar, halen devasa terminal varlık portföyüne sahip en büyük küresel terminal işletme şirketleri arasındadır. Dikey ve yatay entegrasyona ek olarak, büyük sermaye ve finans şirketleri yük elleçleme hizmetleri pazarına girmiştir. Başlangıçta liman faaliyet alanının dışında kalan bu oyuncular, genellikle, birincil amacı yatırım getirisi yaratmak olan güçlü finansal yönetime ve çeşitlendirilmiş portföye sahip finansal holdinglerdir (Notteboom ve Rodrigue, 2011: 250). Terminal işletmeciliği sektörünün baskın aktörlerinden biri olan Dubai Ports World ve China Merchants Ports bu firmaların bir örnekleridir.

Üç tür işletmeci tarafından tahrik edilen dikey ve yatay entegrasyon süreci güçlü bir pazar konsolidasyonu husule getirmiştir. UNCTAD'a (2020: 58) göre, 2019 yılında küresel terminal operasyonlarının %80'i, birçoğu büyük nakliye hatlarıyla yakından bağlantılı olan, örneğin Maersk, MSC, COSCO, vb. 21 ana küresel oyuncular tarafından kontrol edilmektedir. China Cosco Shipping, aynı yıl içinde toplam liman elleçleme açısından ilk sırada yer almış ve PSA International, APM Terminals, Hutchison Ports, DP World, vb. izlemiştir.²⁷ Bununla birlikte, ele alınan trafik miktarının ölçüsünü açıklayan öz sermaye bazlı verim açısından, PSA International dünyanın en büyük operatörü olmuştur (tablo 1.10). PSA International, Hutchison Ports'de halihazırda %20 hisseye sahiptir; bu, ikinci tarafça işlenen trafiğin bu hisseye orantılı olarak birinciye atfedildiği anlamına gelir. China Cosco Shipping APM Terminalleri Hutchison Ports DP World sırasıyla 2., 3., 4. ve 5. sırada yer almıştır. Şüphesiz, en büyük beş küresel operatörün dünya liman hacminin neredeyse %31'ini tek başına kontrol etmesiyle pazarın yüksek oranda yoğunlaştığı açıktır. Bu önde gelen terminal operatörleri, daha küçük operatörlerin büyümesinin son derece zor olacağı veya potansiyel yeni gelenlerin pazara girmekten caydırılacağı şekilde dünyanın neredeyse tüm bölgelerinde daha geniş iş ağı kurmuştur. Bu çokuluslu şirketler tarafından ısrarla takip edilen genişleme stratejileri, genellikle yoğun rekabetlere direnmelerine ve finansal kapasitelerini güçlendirmelerine olanak tanıyan bu alana giriş engelleri oluşturmayı ve operasyonel ölçeklerini genişletmeyi amaçlamaktadır.²⁸ Bu yönde, güçlü operatörlerin ağlarının bir parçası olmayan limanların trafik akışlarını çekmekte zorlanması, yerel operatörlerin sürekli

Tablo 1.10. En İyi 5 Küresel/Uluslararası terminal Operatörlerinin Öz Sermaye Bazlı İş Hacmi Ligi

Sıralama	Operatör	Öz sermaye bazlı verim (mteu)	Küresel liman verim payı (%)
1	PSA International	60.4	7.5
2	China Cosco Shipping	48.6	6.1
3	APM Terminals	46.8	5.8
4	Hutchison Ports	45.7	5.7
5	DP World	44.3	5.5
İlk 5 operatörün toplamı		245.8	30.7

Kaynak: Drewry's Global Container Terminal Operators Annual Review and Forecast 2020/21 (Drewry Press Release, COVID-19 to stifle container port investment, 2020).

²⁷ UNCTAD, **Review of Maritime Transport**, United Nations, 2020, s.58.

²⁸ Notteboom, a.e., s.100

olarak sahneden kaybolma tehdidi altında oldukları düşünülebilir.

2.5. Nakliye hatlarının ve Liman Aktörlerinin İç Lojistiğine Katılımı

Geçtiğimiz on yıllardan bu yana, taşıtanların küresel lojistik hizmetlerine olan ihtiyacı önemli ölçüde artmıştır. Yüksek rekabet ortamında, bu durum denizcilik hatlarını ve liman aktörlerini dikey bütünleşme yoluyla hareket alanlarını art alan hizmetlerine uzatarak bütünleşmiş lojistik hizmetler sürecine katkıda bulunmaya zorlamıştır. Art alan hizmetlerinde ilgilendikleri temel alanlar, esas olarak intermodal taşımacılık ve iç terminallerdir. İç lojistik zincirlerine farklı katılım nedenleri ve biçimleri vardır.

Denizcilik hatlarının art alan rotalarına katılımının arkasındaki teşviklerle ilgili olarak Midoro, Musso ve Parola (2005: 94), üç ana neden sıralamıştır: (1) daha güvenilir ve verimli ulaşım modunu sağlamak (kapıdan kapıya hizmet); (2) intermodal bir oran (deniz ve demiryolu) sunarak navlun kontrolünü (gelir artışı) iyileştirmek; (3) petrol krizi gibi krizlerin etkisini sınırlamak ve tedarik zinciri verimliliğini artırmak için deniz taşımacılığı ve denizcilik şirketlerindeki marjları azaltmak. Franc ve der Horst (2010: 560), lojistik maliyetlerini en aza indirmek (iç nakliye, depolama ve konteyner yeniden konumlandırma maliyetleri) ve farklılaşma aracılığıyla rekabet avantajlarını geliştirmek nakliye hatlarının iç bağlantılara girmelerine motive ettiğini belirtmişlerdir. İkinci amaç, konteyner okyanus gemileri için kritik öneme sahiptir. Stopford (2002: 5), liman ve iç taşıma maliyetlerinin toplam taşıma maliyetlerinin %54'ünü oluşturduğunu bildirmiştir. Bazı durumlarda, iç maliyetlerin toplam maliyetlerin yüzde 40 ila 80'i arasında olduğu tahmin edilmiştir (Panayides ve diğerleri, 2012: 108). Notteboom, (2004b: 66), denizcilik hatlarının, kapıdan kapıya taşımacılığın maliyet yükünü azaltmak ve denizdeki tasarrufların karada kaybolmamasını sağlamak endişesiyle konteyner terminal operasyonlarını ve iç taşımayı yönettiğini savunmuştur. Gemi boyutundaki ölçek artışlarının kapıdan kapıya maliyet yükünü denizden karaya kaydırıldığını açıkça göstermiştir. Böylelikle, kara lojistiği, nakliyeciler tarafından taşıma zincirinde kendilerine maliyetlerini düşürme olanağı sunan önemli bir bağlantı olarak kabul edilir (Notteboom, 2004a: 92). Üstelik iç nakliye maliyeti, genellikle sabit olan okyanus taşımacılığının aksine çok daha değişken olduğundan, ilgili nakliye hatlarının nakliye zincirinin bu ayağındaki maliyetlerden tasarruf etmesini mümkün kılabilir.²⁹

²⁹ Panayides ve diğerleri, a.e., s.108.

Nakliye hatları, iç lojistik faaliyetlerine üç farklı şekilde müdahale etmektedir (Notteboom, 2006b: 42). İlk olarak, bazı deniz taşımacılığı şirketleri, konteyner terminal operasyonları ve iç nakliye dahil olmak üzere bütünleşmiş lojistik paketi sağlar ve nakliye aracısının aracılığını atlayarak gönderici ile doğrudan ilişki geliştirir. İkincisi, bazıları ana ulaşım işlerini muhafaza eder ve ağ entegrasyonunu geliştirmek için bağımsız operatörler ve lojistik hizmet sağlayıcılarla yapısal koordinasyon kurmayı tercih eder. Üçüncü grup gemi şirketleri, yalnızca gerekli destekleyici faaliyetlere yatırım yapma (örneği dağıtım merkezleri) ve daha az kritik hizmetleri taşeronla verme eğilimindedir. Denizcilik şirketlerinin çoğu, iç taşıyıcılarla uzun vadeli sözleşmeler ve kısa vadeli düzenlemeler yoluyla intermodal hizmetler yürütmekte ve nakliye hattının ana şirketine ait yan kuruluşlar aracılığıyla lojistik hizmetleri yönetmektedir (Heaver, 2002: 222). Tablo 1.11, kısmen Kuzeybatı Avrupa'ya odaklanarak denizcilik hatlarının bu tür hizmetlere pratik katkısına genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 1.11. Art Alan Zincirlerinde Nakliye Hatlarının Müdahalelerine Bazı Örnekler

Grup	İntermodal hizmetler (Le Havre-Hamburg aralığı)	Lojistik hizmetler
AP Moller	Barge Seine (Le Havre) BoxXpress (%47) ERS Railways (100%); Inland terminal Neuss (100%) (yan kuruluş)	Damco
MSC	Barge Seine (Le Havre) DLC tarafından adanmış trenler (Anvers)	Medlog Rail & Logistics
CMA-CGM	NYK ile D3T Duisburg (40%) RSC (100%) Rail Link LTI France (100%)	Ceva Logistics
NYK	Veolia tarafından adanmış trenler (Amsterdam ve Rotterdam) CMA CGM ile birlikte D3T Duisburg (40%)	Yusen Logistics

Kaynak: Pierre Franc ve Martijn Van der Horst, “Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators: a theoretical and empirical analysis, Journal of Transport Geography, 18, 2010, s.560; Theo Notteboom, “Ports and Container Shipping”, Port Economics, Management and Policy, Ed: Theo Notteboom, Athanasios Pallis ve Jean-Paul Rodrigue, Routledge, 2022, s.45.

Öte yandan, liman aktörleri artan oranda art alan ulaşım ağlarına dikey olarak entegre olmaktadır. Liman otoriteleri ve terminal işletmecilerindeki karar vericiler, sıklıkla konteyner hacimlerindeki kalıcı artışlarla ilgilenirler. Yeterli stratejileri olmadan, bu sorun kaçınılmaz olarak liman terminallerinde ve iç ulaşım koridorlarında tıkanıklık bölümlerine dönüşmektedir. Bu sorun, liman yönetim organlarını odaklarını art alan ağlarına kaydırmaya zorlamıştır. Nakliye hatlarının terminal yönetimi işine girmesi ve terminallerin tedarik zincirine etkin entegrasyonuna yönelik acil ihtiyaç, önde gelen terminal operatörlerini tedarik zincirinin geniş bir bölümünün kontrolünü ele geçirmeyi amaçlayan çeşitli stratejiler geliştirmeye itmiştir (Notteboom, 2009: 59). Bu bağlamda, Notteboom (2002: 259), bazı terminal operatörlerinin kapıdan kapıya felsefesini benimsediğini ve bunun sonucunda depolama, dağıtım ve düşük-uç katma değerli lojistik hizmetler sunan lojistik organizasyonlar haline geldiğini ileri sürmüştür. Terminal işletmecilerinin iç bölgelerde aktif role üstlenme konusundaki isteklilikleri, tıkanıklık nedeniyle ortaya çıkabilecek potansiyel maliyetleri en aza indirme ve rekabet avantajı geliştirme ihtiyaçları ile anlaşılabilir.³⁰ Bu ulusötesi şirketlerin hinterland hizmetlerine entegrasyonu özellikle Kuzey Avrupa'da daha görünür ve belirgindir (tablo 1.12). Ya deniz aşırı terminallerinin genişletilmiş kapıları olarak kullanmak için önemli iç

Tablo 1.12. Art Alan Ağlarına Yönelik Terminal İşletmecilerinin Koordinasyon Düzenlemelerinin Örnekleri

	Risk taşıyan taahhüt ile sözleşme	Azınlık yatırımı	Yan kuruluş
Eurogate		Contship Hanibal(33,4%) BoxXpress (38%)	
HHLA		Transfracht (50%) Polzug (33%)	Mettrans (51%) CTD(100%)
TN		LogiSeine (45%)	
HPH (ECT)	Veolia'dan Venlo'ya günlük servisler		DECETE Duisburg (51%) ECT Venlo (100%) ECT Willebroek (100%)
DP world		DECETE Duisburg (12%) Hintermodal services	DP World Germersheim (100%)

Kaynak: Pierre Franc ve Martijn Van der Horst, “Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators: a theoretical and empirical analysis”, Journal of Transport Geography, 18, 2010, s.562.

³⁰ Franc ve der Horst, a.e., s.562.

terminalleri satın almışlar ya da bir terminal operatörü nakliye konseptini³¹ benimsemişlerdir (Rodrigue & Notteboom, 2009: 178). Son yıllarda liman otoriteleri de art alan bağlantıları geliştirme girişimlerinde bulunan diğer kuruluşlar arasında yer almaktadır. Liman yetkilileri artık, denetimleri altındaki limanların rekabetçiliğinin tedarik zincirleri boyunca, liman alanından uzaktaki dış koordinasyonlar, özellikle art alan operasyonlarından etkilendiğinin farkındadır. De Lagen (2007: 1), artan iç maliyetlerin tedarik zincirlerinde liman rekabetçiliği üzerindeki potansiyel etkisinin, art alan taşımacılığında artan yük hacimleriyle ilgilenme ve art alan hizmetlerinin etkin koordinasyonunun ihtiyacının liman otoritelerini iç lojistik ağlarında yeni roller üstlenmeye teşvik ettiğini savunmuştur. Bu gelişme, liman otoritelerinin, liman alanındaki kalkınmadan sorumlu kurumlardan girişimci tutum ile ve ticari odaklı bağımsız işletmelere dönüşmesine neden olmuştur. İç lojistiği, hinterland erişilebilirliğini geliştirmek için belirli kaynaklar ve yetenekler geliştirerek rekabet edebilecekleri ve farklılaşma avantajları yaratabilecekleri bir mekansal zemin olarak görmektedirler. Bu yük dağıtım alanında oldukça dinamik olan Avrupa liman otoriteleri, bu yeni eğilimin somut bir örneğini göstermektedir (tablo 1.13).

Denizcilik hatlarının, terminal işletmecilerinin ve liman otoritelerinin hinterland hizmetine aktif katılımıyla, limanlar arasındaki rekabet olağandışı alanlara daha da yayılmış ve hiç olmadığı kadar yoğunlaşmıştır.

³¹ Terminal operatörü nakliye konsepti, nakliye hatları ve iç operatörler ile daha yakın ilişkiler kurarak terminal operatörünün hinterland bağlantılarına daha aktif katılımını amaçlamaktadır. (bk. Notteboom, 2009: 59)

Tablo 1.13. Art Alan Ulaştırma Zincirlerinde Liman Otoritelerinin Farklı Müdahale Türleri

Limn Otoriteleri	Art alan ulaşım yatırımı	İç terminallerle işbirliği	İdari işlemler
Anvers Liman Otoritesi	Beverdonk Terminali	Limburg, Genk, Brussels, Liège Trilogiport, Rail Terminal Chemelot (RTC), and Geleen terminal ve limanları	
Barselona Liman Otoritesi	Zaragoza Lyon'a tren servisi		Centre for Promotion of Short Sea and Inland Shipping
Hamburg			PMF (Maritime Rail or Inland Waterway Procedure).
Marseilles-Fos Liman Otoritesi	Lyon Terminal (%16) SAS Pagny Terminal (%10)		
Rotterdam Liman Otoritesi	Wanssum İntermodal Terminali Alpherium Terminali Container Transferium Terminali Markiezaat container Terminali		

Kaynak: Izabela Kotowska, Marta Mankowska ve Michal Plucinski, “Inland Shipping to Serve the Hinterland: The Challenge for Seaport Authorities”, sustainability, 10, 3468, 2010, s.8.; Marion Magnan ve Martijn van der Horst, “Involvement of Port Authorities in Inland Logistics Markets: The Cases of Rotterdam, Le Havre and Marseille”, Maritime Economics & Logistics, 22, 2020, S.111; Roy Van den Berg ve Peter W. De Langen, “Hinterland strategies of port authorities: A case study of the port of Barcelona”, Research in Transportation Economics, 33, 2011, s.10.

3. CİBUTİ KONTEYNER LİMANININ REKABETÇİ İŞ ORTAMI

3.1. Cibuti'nin Bölgesel Önemi

Cibuti Cumhuriyeti, Afrika Boynuzu'nda, Somali'nin kuzeybatısında, Etiyopya'nın kuzeyinde ve Eritre'nin güneydoğusunda yer alıp Yemen ile deniz sınırını paylaşan bir devlettir. Toprakları 23.200 kilometrekarelik bir alanı kaplar ve yaklaşık 1 milyon olarak tahmin edilen bir nüfusa sahiptir. Ekonomik durumuyla ilgili olarak, Covid-19 pandemisinin patlak vermesinden önceki on yılda, ülkenin gayri safi yurtiçi hasılası, 2015-19 yılları arasında ortalama %6'lık bir büyüme oranıyla istikrarlı bir şekilde büyümüştür. Bu küresel sağlık krizinin bir sonucu olarak, GSYİH büyüme rakamları 2019'da %7,5'ten 2020'de %0,5'e önemli ölçüde düşmüştür (The World Bank Data, 2021). Bununla birlikte, GSYİH'nın 2021'de %4,3'lük bir toparlanma oranına karşılık geldiği 3,6 milyar ABD doları olarak tahmin edilmiş ve 2022'de orta derecede, ancak daha sonra hızla genişleyeceği tahmin edilmiştir (The World Bank, 2022a; 2022b: 121). Bu

toparlanma, esas olarak, başta liman faaliyetleri olmak üzere, ulusal çıktının en az dörtte üçünü oluşturan canlandırılmış bir hizmetler sektörü tarafından desteklenmiştir (African Development Bank, 2022: 143).

Ülkenin ekonomik yapısı, doğal ve yapısal özellikler nedeniyle dengeli değildir; 2017 yılında tarım sektörü %2.4, sanayi sektörü %17.3 ve hizmet sektörü %80.2 ulusal üretime katkıda bulunmuştur (CIA World Factbook, 2022). Kurak bir bölgede yer alması nedeniyle kalıcı düşük yağışların olduğu iddia edildiğinden tarım sektörü az gelişmiştir. Küçük demografik boyutu ise, sanayi faaliyetinin ekonomideki payını büyük ölçüde artırma olasılığını azaltmakta, bu nedenle onu ithalata bağlı ve küresel ekonomideki gerilemelere karşı çok hassas olan bir ülke haline getirmektedir. Bu kritik sektörleri geliştirmek için bahsedilen engellerin farkında olan Cibuti Hükümeti, ulusal ekonomik büyümeyi hizmet sektörüyle ayrılmaz bir şekilde ilişkilendirmiştir.

Üçüncül sektörün gelişimi, büyük ölçüde ülkenin kendine özgü jeostratejik konumu tarafından desteklenmektedir ve ulaşım faaliyetleri, özellikle liman hizmetleri hakimdir. Dünyanın en önemli nakliye hatlarından biri olan Uzak Doğu-Avrupa deniz ticaret yolu boyunca Avrupa, Asya ve Afrika'nın kesiştiği noktada yer almaktadır. Böylece hükümet, bu konumsal avantajdan yararlanıp Cibuti'yi yük taşımacılığı ve lojistiğinin yanında yabancı askeri çıkarlar için devasa bir platforma dönüşmeye çalışmıştır. Bir uçta şehir-devlet, önemli milli gelir yaratan dünyanın bazı askeri güçlerinin uzun bir listesini örneğin, ABD, Fransa, Japonya, Almanya, Çin ve İtalya şimdiden memnuniyetle karşılamıştır. Öte yandan, yaklaşık 115 milyon nüfuslu, ancak karayla çevrili büyük bir ülke olan Etiyopya'nın dış ticareti için hayati ve doğal bir denizcilik kapısıdır. Etiyopya'nın ithalat ve ihracat ticaretinin %95'inin (Mishra,2021: 36) içinden geçtiği Cibuti limanının trafiğinin yaklaşık %86'sını (The World Bank, 2012: 9) oluşturduğu tahmin edilmektedir. Cibuti limanı kendi web sitesinde, toplam nüfusu 580 milyondan fazla, 850 milyar USD GSYİH ve 324 milyar USD küresel ticaret değerine sahip 21 ülkeden oluşan COMESA pazarına hizmet etmek için ideal bir konumda olduğunu iddia etmektedir. Etiyopya (doğrudan) ile bu ortak pazarın üye ülkelerini (potansiyel) içeren geniş hinterlandına hizmet etmenin yanı sıra, Cibuti ayrıca doğu ve güney Afrika bölgesine giden konteynerler için önemli bir aktarma merkezi görevi görmektedir.

Ekonomisinin küçük boyutuna rağmen, çoğunlukla limanları tarafından desteklenen dış ticaret, son on yılda büyümeye devam etmiştir (tablo 1.14). İthalat ticaret değerleri, Covid-19 virüsünün küresel bir acil durum olarak ortaya çıkmasından önce 2010'da 478 milyon USD'den 2019'da 4 milyar doları aşmıştır. Bu, ülkenin ithalata oldukça bağımlı olduğu gerçeğini gerçekçi bir şekilde yansıtan muazzam bir büyüme oranını temsil etmektedir. Aynı dönemde ihracat da değer bazında 234 milyon dolardan neredeyse 4 milyar dolara çok daha fazla katlanarak büyümüştür. Etiyopya dış ticareti de aynı zaman aralığında büyük artış görmüş, ancak Cibuti'ye kıyasla daha küçük bir oranda. On yılda, ithalat ve ihracat değerleri sırasıyla %88 ve %75,5 yükselmiştir. İki ülkenin ticaretindeki büyüme hızı dünyanınkini bile geçmiş durumda. Bütün bunlar, Cibuti'nin ve liman sektörünün sadece ulusal ekonomi için değil, aynı zamanda Etiyopya'nın ve tüm bölgenin ekonomik performansı, ticari rekabetçiliği ve küresel pazarlara erişimine yönelik kritik stratejik önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 1.14. Cibuti ve Etiyopya İthalat ve İhracatı (Milyon Dolar ve Yüzde)

	İthalat				İhracat			
	Değer				Değer			
Ülke	2010	2019	Emtia	Büyüme oranı (%)	2010	2019	Emtia	Büyüme oranı (%)
Cibuti	478	4,732	Rafine petrol, Karışık mineral veya kimyasal gübreler, Palm yağı, Tohum yağları, Dağıtım kamyonları ve Çeşitli hizmetler.	890	234	3,996	Klorürler, Palm yağı, Diğer hayvanlar, Kuru baklagiller ve Koyun ve Keçiler, Hizmetler.	1,608
Etiyopya	11,140	20,929	Rafine petrol, Gaz türbinleri, Uçaklar, Helikopterler ve/veya Uzay Araçları, Buğday ve Paketlenmiş İlaçlar.	88	4,241	7,442	Kahve, Diğer yağlı tohumlar, Gaz türbinleri, Diğer sebzeler, Altın, Hizmetler.	75.5
Dünya	19,203,247	25,135,493		31	19,207,163	196,700,614		924

Kaynak: DTÖ ve BM Comtrade Veritabanına dayalı kendi hesaplamaları. WTO, “World Trade Statistical Review”, 2021; s.110-122; BM Comtrade, Djibouti, Ethiopia (2022)

3.2. Bölgesel Rekabet Ortamı

Cibuti limanı, Asya ve Afrika kıtalarının kavşağında Hint Okyanusunu Kızıldeniz'den ayıran Bab'ül Mendep boğazındaki coğrafi konumu nedeniyle Doğu Afrika ve Arap Yarımadası kıyılarında yer almakta olan büyük, orta ve küçük ölçekli limanları ile rekabet halindedir. Limanın faaliyet gösterdiği bölgesel rekabet ortamına ilişkin tartışma, bu bölgedeki komşularıyla sınırlı olacaktır. Rekabet ortamının dinamikleri, olumsuz etkilediğinden çok, rekabetçi konumunu güçlendirmesine izin vermiştir.

Cibuti limanının gelişimi, tarihsel bir bakış açısıyla, Etiyopya'nın denize erişim konusundaki zorlayıcı ihtiyacı ve bölgenin siyasi istikrarı ile yakından ilişkilidir. Başlangıç olarak, Cibuti'nin bağımsızlığından önce, karayla çevrili Etiyopya imparatorluğunun deniz ticaretinin tamamı, her ikisi de Fransız hükümeti tarafından kontrol edilen Cibuti limanı ve Addis Abeba ile olan demiryolu bağlantısı tarafından desteklenmiştir. Ancak 1962'de Etiyopya, bir İtalyan kolonisi olan Eritre'yi ilhak ederek kızıl denize doğrudan erişim elde edip dış ticaret ilişkileri için eş zamanlı olarak Asseb ve Massawa limanlarını geliştirmiştir (US Department of Commerce, 1967: 5). Sonuç olarak, Cibuti'nin baskın rolü, genişleyen ülkenin ithalatının %87'si ve ihracatının %80'ini idare eden bu iki liman lehine önemli ölçüde küçümsendi (Gascan, 2012: 131). Bu limanlar, özellikle Assab, tesislerinin Cibuti'ye göre daha az gelişmiş olmasına ve Eritre'nin bağımsız bir ülke olmasına rağmen³², 1990'ların sonlarına kadar Etiyopya'ya (tekrar karayla çevrili olmuş) hizmet etmeye devam etmiştir (Muluneh, 1997: 63). Bununla birlikte, 1998'de bir sınır çatışmasından kaynaklanan Eritre ile bir savaşın ardından Etiyopya hükümeti transit trafiğini Eritre limanlarından Cibuti limanına yeniden yönlendirmeye karar vermiştir (news.bbc.co.uk, 1998). Böylece, o yıl Cibuti üzerinden Etiyopya ithalatının %370 oranında ve ihracatı ise %113 önemli ölçüde artmasıyla sonuçlanmıştır (Ofcansky, 2004: 364). Liman, daha sonra, tamamen yeniden kazanılan geniş hinterlandın ekonomik gelişimi ve yaşayabilirliği ile iki ülke arasındaki sıkı diplomatik bağlardan kaynaklanan önemli bir büyümeye tanık olmuştur. Ancak Etiyopya hükümeti, iki ülkenin 2018 yılında *ortak bir Barış ve Dostluk bildirgesi* imzalamasının (www.reuters.com, 2018) ardından Assab limanının yeniden kullanılması için hazırlıkların sürdüğünü duyurmuştur (Yewondwossen, 2018). Bu hareketin Eritre'de

³² Eritre, 24 Mayıs 1991'de Etiyopya'dan bağımsızlığına kavuşmuştur.

insan hakları sorunlarını gündeme getirdiği bildirilse de (Magnet, 2019: 6) Assab, modernleşmesi halinde Cibuti için potansiyel olarak büyük bir zorluk teşkil edecektir.³³

Bu arada, Somali limanları da uzun süredir devam eden iç savaş, deniz korsanlığı, terör ve kalıcı siyasi istikrarsızlık nedeniyle konteynerleşme getirdiği dinamikler ve denizcilik endüstrisindeki değişikliklerle uzun yıllar başa çıkamamıştır. Kuzey Somali'deki ayrılıkçı bölge hükümeti ve küresel terminal işletme grubu DP World tarafından ortaklaşa Haziran 2021'de açılan yeni bir konteyner terminalinin bulunduğu Berbera limanı hariç. Bu, Cibuti hükümetinin 2006 yılında DP World'e verdiği imtiyazı tek taraflı olarak feshederek Doraleh'deki bir konteyner terminalinin yönetimini uluslaştırmaya karar vermesinin (www.offshore-energy.biz, 2018) ardından Dubai merkezli operatörden gelen bir misilleme gibi algılanabilir. Bu tezin yazıldığı sırada Etiyopya'daki çatışma ve Berbera'daki yeni terminalin hizmete girmesiyle birlikte Cibuti'nin tesislerinden geçen Etiyopya ithalat hacminin %11'ini kaybettiği bildirilmiştir (Desiderio Consultants Ltd, 2022). İki liman arasındaki rekabet, Berbera'nın daha da genişlemesi ve onu Etiyopya'nın sınır kasabası Tog Wajaale'ye bağlayan koridorun inşaatının bitmesiyle yakın gelecekte kızışacaktır.

Ağ geçidi işleviyle ilgili olarak, Cibuti limanı şu anda Mombasa (Kenya) ve Port Sudan (Sudan) limanlarından çok az rekabetle karşı karşıya çünkü Etiyopya'nın en büyük (%95) iç ve dış transit yük akışlarını güvence altına almaktadır. Kalan trafik kısmı bu limanlar tarafından işlenmektedir. Cibuti limanı ve Salalah (Umman), Cidde (Suudi Arabistan), Port Said (Mısır), Dubai (Birleşik Arap Emirlikleri) gibi diğer bölgesel merkezler, Hint Okyanusu ve Kızıldeniz boyunca konteyner aktarma merkezleridir. Mombasa ve Port Sudan, besleyici limanlar olarak hareket eder, bu nedenle bu piyasa için halen Cibuti ile rekabetleri sınırlı ve yok sayılabilir. Özellikle, Port Sudan limanı, iç siyasi çalkantı nedeniyle son zamanlarda operasyonel aksaklıklar şeklinde huzursuzluklar yaşamıştır (Boudiaf, 2022). Siyasi krizin yarattığı belirsizlik, başta ülkenin deniz ticareti için ve bir dereceye kadar da Etiyopya dahil bazı komşuları için hayati önem taşıyan limanın işletilebilirliğini tehdit etmektedir. Ancak 2021 yılının ortalarında, kuzey Kenya'daki Lamu'da bir derin su limanının hizmete açılması ile Cibuti limanı ile yeni bir

³³ Eritre'deki İnsan Haklarının durumuna ilişkin Birleşmiş Milletler'in yetkili ajansları Eritre'nin Afar nüfusuna yönelik yaygın ve sistematik zulme giriştiğini tespit etmiş – Assab limanı çevresindeki Afar halkının topraklarından etnik temizlik de dahil olmak üzere. Report of the Commission of Inquiry on Human Rights in Eritrea (2016), para 1121, UN Doc A/ HRC/32/CPR.1, <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G16/093/42/PDF/G1609342.pdf?OpenElement>

rekabet bölümünün başlangıcını başlatmıştır. Kenya, güney Etiyopya ve Hawassa'daki amiral gemisi sanayi bölgesi de dahil olmak üzere Doğu Afrika'daki karayla çevrili ülkelerden daha fazla kargo çekmeye gayretle odaklanmaktadır. Fakat henüz tamamlanmamış sözde Lamu limanı-Güney Sudan-Etiyopya (LAPSSET) bölgesel ulaşım altyapısı projesinin ayrılmaz bir parçası olduğu için Doğu Afrika'da bölgesel bir ağ geçidi merkezi olarak bu limanın ekonomik değeri hakkında bazı endişeler oluşturabilir (www.maritime-executive.com, 2021). Devam eden siyasi istikrarsızlığın bu bölgeye bağlantı sağlamak için büyük bir zorluk olduğu düşünüldüğünde, açıkça, Lamu'nun gelecekteki yaşayabilirliği, Berbera limanında şimdiden hissesi olan Etiyopya tarafından kullanılmasına bağlıdır.

Doğu Afrika kıyı şeridindeki rakiplerinin yanı sıra, Cibuti limanı şu anda Doğu-Batı deniz nakliye güzergahı boyunca karşılaştırılabilir konum avantajına sahip Cidde ve Salalah ve daha önce Aden'den ciddi bir rekabetle karşı karşıyadır. Bu limanlar doğal olarak Cibuti limanı ile hinterland paylaşmadıkları için rekabet sadece konteyner aktarma pazarı ile sınırlıdır. Silahlı çatışmalardan fiziksel olarak büyük zarar görüp Yemen'de uzun süredir devam eden iç savaşın yarattığı güvensizlikten etkilenen Aden limanı, 2015 yılında aktarma trafiğinin büyük ölçüde düştüğünü, komşu limanlara kaptırdığını, 2016 sonrasında ise bu pazarla ilgili faaliyetinin ortadan kalktığını görmüştür. Aden hala Yemen'deki ulusal istikrarsızlığın etkisinden kurtulmaya çalışsa da, Salalah Cibuti'ye Cidde'den daha rekabetçi bir baskı uyguluyor gibi görünmektedir. 2009 yılında, Cibuti'nin en büyük müşterilerinden bir olan CMA CGM'yi rekabetçi tarife teklifleri aracılığıyla çekmeyi başarmış, bu da ikincisinin aktarma payının 2010'da %60 oranında azalmasına neden olmuştur (World Bank Group, 2012: 21). Aktarma payını artırma olasılığı, daha kazançlı transit trafiğe odaklanmaktan başka hiçbir hareket alanı mümkün kılmayan sınırlı bir genel fiziksel kapasite tarafından engellenmektedir. Ayrıca, faaliyete geçmesinden sadece iki ay sonra aktarma işini çekmeye başlayan yeni açılan Lamu limanının (www.hellenicshippingnews.com, 2021), önümüzdeki yıllarda önemli bir aktarma merkezi olma potansiyeline sahip olduğunu da belirtmek gerekir. Halihazırda, mega-boy konteyner gemilerini idare etmek için yeterli liman rıhtım donanımına sahip olmadığı için yerleşik şirketlerle bu pazar için rekabet etme kabiliyeti sınırlıdır.

Özetle, Cibuti limanı, bölgesinde hem transit hem de aktarma pazarları açısından farklı derecelerde rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu dereceler, yakın çevresinde

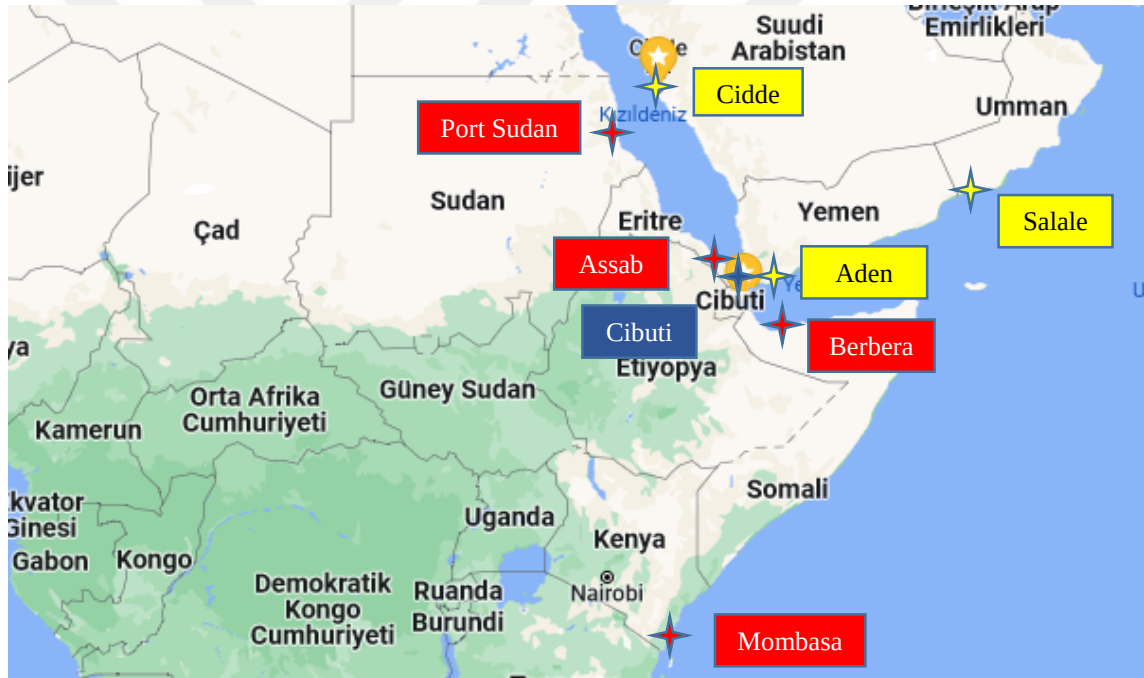
bulunan ve bu pazarlardan yeni paylar elde etmeye çalışan limanlardan gelen rekabet yükünün durumunu açıklamaktadır. Mevcut durumda, rakipler tarihi (Assab), yeni girenler (Lamu), potansiyel (Aden, Assab), küçük (Mombasa ve Port Sudan), gerçek rakipler (Cidde ve Salalah) şeklinde sıralanabilir. Mevcut pazar payını güvence altına alma ve yeni trafik akışlarını çekme yeteneği, değer teklifinin ve rekabetçi teklifin düzeyine ve ayrıca rakiplerinden daha iyi performans gösterecek belirli yeterliliklerin yaratılmasına bağlı olacaktır. En önemlisi, son yıllardan bu yana iç karışıklık yaşayan Etiyopya'nın siyasi sağlamlığına ve trafiğinin büyük kısmını oluşturan bu ülke ile diplomatik bağlarına büyük ölçüde dayalı olacaktır. Bölgesel siyasi çalkantı, Cibuti limanına rekabetçi konumunu daha da güçlendirmesi için yıllar boyunca önemli fırsatlar sunmuştur.

3.3. Cibuti Limanı ve Rakiplerine Genel Bakış

Bir önceki alt bölümde tartışıldığı gibi, Cibuti limanının yerleşik rakipleri Assab, Berbera, Cidde, Mombasa, Port Sudan ve Salale'dir. Bu alt bölüm, genel bilgileri kamuoyuna açıklanmayan Assab hariç, Cibuti limanına ve bu limanlara kısaca genel bir bakış sunmayı amaçlamaktadır. Konteyner ticareti yoğun rekabete tabi olduğundan ve bu tezin ana odak noktası olduğundan, genel bakış konteyner terminallerine dayanmaktadır. Limanların göreceli coğrafi konumu ve konteyner hacmi sırasıyla şekil 1.1 ve tablo 1.15'de sunulmaktadır.

Cibuti limanı, uzak doğu-batı nakliye güzergahında Kızıldeniz'in güney girişinde stratejik bir konuma sahiptir. Liman, Cibuti'nin deniz yoluyla uluslararası ticarete açılan ana kapısıdır ve 1998'den beri karayla çevrili Etiyopya'nın deniz trafiğinin çoğunu işlemeye devam etmektedir. Etiyopya'nın transit trafiği, limanı karayolu ve demiryolu ile Addis Abeba'ya bağlayan bir ulaşım koridoru boyunca geçiş yapmaktadır (ek1). Bu ülkeye önemli bir giriş kapısı olmasının yanı sıra liman, Afrika'nın Doğu ve Güney alt bölgeleri için önemli bir aktarma merkezi görevi görmektedir. Cibuti limanı, eski liman olan Port Autonome International de Djibouti (PAID) Djibouti S.A. (PDSA), Doraleh Konteyner Terminali (DCT) ve Doraleh Çok Amaçlı Limanı'ndan oluşmaktadır. Bu tesisler birlikte yılda 1,6 milyon TEU'yu elleçleme mutlak kapasitesine sahiptir. Cibuti'deki liman faaliyetleri, genellikle gelişmiş ekonomilerde gözlemlenen liman yönetişiminin ev sahibi modeli altında gelişmektedir. Cibuti Limanlar ve Serbest Bölgeler Kurumu (DPFZA), ulusal limanların ve serbest bölgelerin teşvik edilmesinden,

limanların ve serbest bölge faaliyetlerinin düzenlenmesinden ve hükümet adına yatırım yapmaktan sorumludur. Liman operasyonları ise çoğunlukla özel sektöre ait işletmecilerin sorumluluğundadır. Eski liman, DPFZA (%76,5) ve China Merchants Holdings (%23,5) tarafından ortaklaşa sahip olunan PDSA tarafından işletilmektedir. Doraleh Çok Amaçlı Limanı'nın operasyonları, PDSA'nın toplam iştiraki olan DPMSA tarafından yürütülmektedir. Yakın zamana kadar, Doraleh'deki konteyner terminali, PDSA (%66,6) ve DP World (%33,4) ortak girişimi olan DCT'ye (Doraleh Konteyner Terminali) verilen bir imtiyaz kapsamında işletilmiştir. Société de Gestion du Terminal à conteneurs de Doraleh (SGTD), DP World ile PDSA'nın DCT'deki hisselerini ve haklarını kamulaştıran Cibuti hükümeti arasındaki bir anlaşmazlığın ardından 2018'den beri terminalin tam kamu işletmecisidir.



Şekil 1.1. Cibuti Limanı ile Ana Rakip limanların Coğrafi Konumu

Kaynak: Yazar (Google Maps'a dayalı)

Berbera limanı, Aden Körfezinin güney kesiminde Somali'nin kuzey kıyısında yer alan Somali'nin ana limanlarından biridir. Etiyopya'nın uluslararası ticaret akışlarının yaklaşık %5'i Berbera limanı üzerinden geçtiğini tahmin edilmektedir (World Bank, 2012: 24). Limanı, 933 km'lik bir karayolu ağından oluşan Berbera-Addis Ababa koridoru vasıtasıyla yerel pazarına ve Etiyopya hinterlandına hizmet etmektedir (ek.2). Özellikle, yük elleçleme operasyonlarına gerekli olan modern tesisler ve donanım eksikliği liman otoritesi için en çarpıcı zorluk olmuştur. Buna ek olarak, Berbera-Addis Abeba koridoru

rotası, özellikle Berbera ile Tog Wajaale arasındaki rota zayıf durumda olmuştur (World Bank, 2014: 2014). Bununla birlikte, liman, kendi kendini ilan eden Somaliland hükümeti ile DP World arasındaki ortaklık çerçevesinde 2021'de açılan 500 bin TEU kapasiteli sıfırdan bir konteyner terminalinin inşasıyla iyileştirilmiş ve modernize edilmiştir. Ayrıca, esas olarak bir karayolu güzergâhından oluşan Berbera koridorunun geliştirilmesi devam etmektedir. DP World'ün gelişimine katılımından bu yana, Berbera'nın liman yönetimi kamudan ev sahibi modeline geçmiştir. Yeni organizasyonel değişikliğe göre, denizcilik hizmetlerinin sağlanmasından, örneğin gemi trafik yönetimi, navigasyon yardımcıları, tarama vb. sorumlu olan Somaliland Limanlar Otoritesi kurulmuştur. Berbera limanının yönetimi ve işletmesi, 2017 yılından itibaren DP World'e emanet edilmiştir. Lider operatör, %51 ile yeni varlığın çoğunluk hissedarı iken, kalan hisseler Somaliland ve Etiyopya hükümetlerine aittir.

Tablo 1.15. 2016-2019 Yılları Cibuti Limanı ve Başlıca Rakip Limanlarının Konteyner Hacmi(TEU)

Liman	Yıl			
	2016	2017	2018	2019
Cibuti	987,000	928,000	859,000	932,000
Aden	268,208	334,693	398,999	464,923
Assab	12,552	12,552	37,260	27,453
Berbera	91,572	m.d*	m.d*	m.d*
Cidde	4,199,076	4,154,041	4,116,935	4,433,991
Mombasa	1,133,050	1.190,000	1,328,100	1.425.000
Port Sudan	466,000	487,340	451,712	469,526
Salale	3,325,000	3,946,000	3,385,000	4,109,000

Kaynak: The World Bank Data (www.data.worldbank.org); Limanların resmi web siteleri ve yıllık raporları

*Mevcut değil.

Mombasa limanı, Kenya'nın Hint Okyanusu sahilinde yer almakta olup çok amaçlı bir limandır. Bu liman sadece Kenya'nın denizcilik ticaretine ana giriş kapısı olmakla kalmamakta, aynı zamanda kuzey koridor'u aracılığıyla geniş bir art alan oluşturan Uganda, Burundi, Demokratik Kongo Cumhuriyeti (doğu), Ruanda ve Tanzanya (kuzey) gibi karayla çevirili komşu ülkelerin dış ticaretinin büyük kısmına da hizmet etmektedir (ek3). Ayrıca, Mombasa'nın hizmetlerinin coğrafi kapsamının bu ülkelerin ötesine geçerek Güney Sudan, Etiyopya ve Somali'yi de kapsamaktadır. Konteyner elleçleme faaliyetleri, birlikte yıllık toplam 1,65 milyon TEU kapasiteli iki konteyner tesisi olan Mombasa Konteyner terminali ve 2016 yılında yeni inşa edilen ve devreye alınan Kipevu

Konteyner Terminali tarafından sağlanmaktadır. Hinterlanda yönelik ulaşım altyapısı ile ilgili olarak, Mombasa limanı, Kenya ve iç doğu Afrika ülkelerini kapsayan art alanla karayolu, demiryolu hattı, iç suyuolları ve boru hattı ile bağlantılıdır. Doğu Afrika'daki Kuzey Koridor'u, Mombasa'yı Kampala (Uganda), Kigali (Ruanda), Bujumbura (Burundi), doğu Demokratik Kongo Cumhuriyeti ve Güney Sudan ve kuzey Tanzanya'ya bağlayan karmaşık arterdir (NCTTCA, 2017: 1). Çok modlu Kuzey Koridor'daki demiryolu hattı, Malaba ve Nairobi üzerinden Mombasa'yı Kampala'ya birleştirirken, demiryolu/iç suyuolları bağlantısı Nakuru üzerinden (demiryolu) Viktorya Gölü'nde gölssel Kisumu limanını Port Bell veya Jinja'ya bağlamaktadır (Chowdhury ve Erdenebileg, 2006: 51). 2018 yılında, Kenya hükümeti tarafından Mombasa şehir limanını başkent Nairobi üzerinden Naivasha'ya bağlayan yeni bir standart hat demiryolu işletmeye alınmıştır. Liman yönetim modeli hususunda, Kenya, Mombasa'yı da içeren kamu limanları modeli olan muhafazakar liman yönetimi modeli altında ulusal limanlar işletmesinde uzun zaman geleneği vardır. Özel sektör operatörleri tarafından işletilen kuru ve sıvı yük tesislerin dışında, liman tesislerinin geri kalanı hem liman otoritesi hem de operatör görevi gören Kenya Limanlar Otoritesi tarafından idare edilmektedir. Böylece, liman otoritesi, konteyner yükleme-boşaltma, pilotaj, acil hizmetleri, gümrük, düzenleyici işlemleri ve güvenlik gibi tüm günlük işlemler ve kamu hizmetlerinden sorumludur.

Doğu Afrika'da Kızıldeniz'inin batı kesiminde bulunan Port Sudan limanı, Sudan'ın dış ticaretine hizmet ederek ekonomisine büyük önem taşımaktadır. Liman, bir dereceye kadar da kara ile çevirili Çad, Etiyopya ve Orta Afrika Cumhuriyeti ülkelerinin ithalat ve ihracatına bir giriş ve çıkış kapısı oluşturmaktadır (Pelletier ve Alix, 2011: 175; World Bank, 2012: 24). Güney Limanı, ağırlıklı olarak yıllık yaklaşık 450000 TEU kapasiteli konteyner tesislerine ev sahipliği yapmaktadır (www.logcluster.org, 2021). Art alan bağlantı altyapısına ilişkin olarak, Port Sudan limanı, başlıca iç pazardan oluşturan geniş alanındaki ana ticaret merkezlerine ve Etiyopya ve Çad gibi komşu ülkelere yönelik çeşitli ulaşım bağlantılarıyla karayolu ve demiryolu ağırları vasıtasıyla hizmet etmektedir (Sea Ports Corporation, 2016). Port Sudan-Hartum30-Kosti karayolu, ülkedeki en yoğun trafiği yoğunlaştıran ana ticaret arteridir ve Port Sudan limanını Kosti ve Salloum kuru limanlarına bağladığı için malların yerel dağıtımında özellikle önemlidir. Çad'ın doğu kesimi (Abéché), Port Sudan-Hartum-El Obeid-Adre bağlantısı üzerinden hizmet verilmektedir. Gedaref-Metema yolu ise, Sudan'ı Etiyopya'ya bağlayan bölümdür.

Çad'ın doğu kesimi (Abéché), Port Sudan-Hartum-El Obeid-Adre bağlantısı üzerinden hizmet verilmektedir (Ek 4). Port Sudan'ın altında faaliyet gösterdiği liman idaresi modeli Mombasa'da olduğu gibi, liman otoritesinin liman işletmeciliğine büyük bir katılımıyla kamu limanlarıdır. Sea Ports Corporation (SPC), Port Sudan limanı dahil olmak üzere ülkenin limanlarını inşa etmek, geliştirmek ve korumakla sorumlu olmaktadır (www.worldportsource, 2021). Dolayısıyla, SPC, limanların ve deniz fenerlerinin yapımından, geliştirilmesinden, bakımından sorumludur, ayrıca Sudan kıyılarındaki limanların yönetimi ve işletmesi aracılığıyla liman hizmetleri sunmaktadır (www.sudanports.gov.sd, 2021). Liman otoritesi bir Filipinler merkezli International Container Terminal Service Inc (ICTSI) ile bir konteyner terminal yönetim anlaşmaya vardığını iddia etmesine rağmen, liman hizmetleri hala tam olarak liman otoritesi elinde kalmaya devam etmektedir.

Aden limanı, Aden kentindeki ve tüm ülkenin ekonomik canlılığını destekleyen Yemen'in en büyük konteyner limanıdır. Liman Süveyş kanalından dünyanın ana ticaret güzergahında merkezi olarak Avrupa ile Uzak Doğu arasında Arap denizinde bulunmaktadır. Aden limanı, yıllık toplam 1,4 milyon TEU kapasiteli iki konteyner terminaline sahiptir: Aden Konteyner Terminali ve Mu'alla Konteyner Terminali. Coğrafi hizmet kapsamı oldukça geniş, özellikle jeostratejik konumunu göz önüne alındığında, Yemen'e sınırlı olan kendi yerel konteyner trafiğinin yanı sıra Kızıl ve Arap Denizi, Hint Okyanusu, Körfez ve Güney ile Doğu Afrika bölgelerine hizmet vermekte maliyet-etkin mükemmel bir seçenek oluşturmaktadır. Ancak, 1999 yılında resmen kurulmuş ve devreye alınmış olan Aden Konteyner Terminali (ACT) yıllık verimi itibarı ile limandaki en önemli terminali konumuna gelmektedir. ACT açılışından beri, Yemen Serbest Bölgeleri Kamu Otoritesi tarafından özel imtiyaza konulmuştur. Son zamanlara kadar, bununla birlikte, terminal zamanla meydana gelen çeşitli olaylar sonucunda Yemen hükümeti ve çeşitli küresel konteyner terminal işletmecileri arasında ardışık imtiyaz sözleşmelerine tabi tutulmuştur. Aden konteyner terminalleri halen, yüzde yüze Yemen Körfezi Aden Limanları Şirketi'ne (YGAPC) ait olup 2012 yılının eylülünden beri Aden Limanları Geliştirme Şirketi (APDC) tarafından yönetilmektedir. Liman idaresi ile ilgili olarak, Aden limanı, kamu ve özel sektörü arasında bir denge oluşturmaya odaklanan kiralık limana benzer bir sistem altında yürütülmüş olduğu halde halen kamuya ait bir şirket tarafından yönetildiği için kamu limanları sistemine geçmiştir. 2012 yılından önce, Aden konteyner terminalinin kısmen özel çıkarlara sahip olduğu için günlük

işlemler özel yükleme-boşaltma şirketlerinin (DPW, OPM, veya PSA International) sorumluluğunda olmuştur. liman otoritesi düzenleyici kurum olarak görev yapıp temel liman altyapısı, gümrük ve güvenlik gibi kamu hizmetlerini sağlamakla yükümlüydü. Yemen liman idaresi ağırlıklı olarak merkezileştirilmiştir.

Cidde limanı, konteyner hacmi açısından Suudi Arabistan Krallığı'nın en büyük limanı olup Arap Yarımadasındaki en yoğun konteyner limanlarından biridir. Jeddah Islamic Port (JIP) olarak adlandırılan Cidde limanı öncelikli olarak Saudi ithalat/ihracat pazarlarına hizmet etmektedir (World Bank,2000), özellikle kutsal iller olan Mekke ve Medine'ye(www.worldportsource.com, 2021). Liman, Kızıldeniz'deki büyük bir aktarma merkezidir ve bu pazardaki trafik akışı, toplam konteyner hacminin neredeyse yarısını oluşturmaktadır. Konteyner elleçleme tesisleri ile ilgili olarak, Cidde limanında 10 ila 20 yıllık kiralama kapsamında yönetilmekte olan üç konteyner terminali bulunmaktadır. Üç konteyner tesisi, yıllık 7,5 milyon TEU'luk bir kombine elleçleme kapasitesine sahiptir. Kuzey Konteyner Terminali, 2013 yılından beri Gulftainer Company Limited'in bağlı kuruluşu olarak faaliyet gösteren yerel bir özel şirket olan Gulf Stevedoring Contracting Company (GSCCO) tarafından yönetilmekte ve işletilmektedir. Limanın ikinci büyük terminali, Güney Konteyner Terminali, Saudi Maintenance Company (Siyanco) ile DP World arasında ortak bir girişimle 1999-2019 yılları arasında 20 yıllık sözleşme çerçevesinde ortaklaşa yönetilmekte ve işletilmiştir. Bu anlaşma, 2019 yılında yeni 30 yıllık bir imtiyaz şeklinde sadece DP World ile yenilenmiştir (www.seatrade-maritime.com, 2019). Tamamen otomatikleştirilmiş olan Red Sea Gateway terminali, yap-işlet-devret sözleşmesi çerçevesinde inşa edilmiş ve 2009 yılının sonlarında faaliyete geçip Red Sea Gateway Company Limited tarafından işletilmektedir. Suudi liman yönetim sistemi, genişletilmiş özel sektör katılımı ile kiralık liman modeli olarak görülebilir. 1994 yılında Suudi hükümeti tarafından kurulan bir özelleştirme politikasının sonucu olarak (Al-Homeadan, 2001: 221), Suudi limanları idaresi, Cidde limanı da dahil olmak üzere devam eden devlet mülkiyetiyle geniş kapsamlı olarak özelleştirilmiştir. 1997 yılında bu özelleştirme sürecine, yönetim, operasyonlara ilişkin olarak Suudi limanlarını geliştirmek üzere yetkili özel sektör firmalarını kamu ihalesi yoluyla davet ederek başlamıştır (www.mawani.gov.sa, 2021). Böylece, liman otoritesinin denetleyici rolünü oynamasının yanı sıra temel altyapı, güvenlik, rehberlik, yedekleme, itfaiye ve kirlilik yönetimi hizmetlerinin sağlamakla sorumluyken Cidde'de günlük işlemler,

yönetim ve liman bakımı hizmetleri GSCC, Siyanco, DPW gibi özel konteyner terminal operatörlerine bırakılmıştır.

Salale limanı, stratejik olarak büyük Doğu-Batı nakliye şeridi boyunca merkezi bir konumda Arap Denizinde Umman'ın güneyinde bulunmaktadır. 1998 yılında, liman bir aktarma merkezi olarak tasarlanmış olup Orta Doğu, Hindistan Alt Kıtası ve Doğu Afrika piyasalarına konteyner hizmetleri vermektedir. Dünyanın en büyük konteyner terminali operatörlerinden biri olan APM Terminals tarafından kısmen sahip olunmaktadır. Limanın konteyner akışlarının çoğunu APM Terminals ile olan güçlü bağlantısından dolayı limanı küresel ağında münhasır olarak ana aktarma merkezi olarak kullanan Maersk Line hattından türetilmiştir. Salalah'taki konteyner terminalinin yıllık kapasitesi 5 milyon TEU'dur. Yönetim paterninde Salalah, bir kamu-özel ortaklığını simgelemektedir. Tanıtılan limanların çoğunda olduğu gibi, bu tür liman yönetim sistemi kiralık liman olarak sayılabilir. 1996 yılında Umman hükümeti, Salale'de 30 yıllık bir imtiyaz altında bir dünya standartlarında konteyner tesisi kurmak, donatmak ve işletmek amacıyla bir ortak girişim olan Salalah Port Services (SPS)'yi kurmak için APM Terminals ile bir anlaşma imzalamıştır (www.apmterminals.com, 2021). Hükümet çoğunluk hisselere (% 53) sahip olmasına rağmen şirket, sadece %30 oranında sahip olan APM Terminals tarafından yönetilmektedir.³⁴ Salale limanı, liman otoritesi olarak görev yapan Salalah Port Services tarafından işletilmektedir. Hükümet temel altyapı gümrük, güvenlik, düzenleyici çerçeve ve acil hizmetler sunmayı taahhüt ederken günlük yükleme-boşaltma işlemleri, özellikle konteyner hizmetleri, burada sadece tek terminal operatörüdür olan APM terminals sorumluluğunda kalmaktadır.

3.4. Cibuti ve Rakiplerinin Liman Stratejileri

Önceki bölümlerde tartışılan denizcilik endüstrisindeki değişikliklerin yarattığı zorluklara etkin bir şekilde yanıt vermek için, yukarıda belirtilen ülkelerin her biri liman endüstrisinin gelişimine yönelik stratejik planlama yapmaya çalışmaktadır. Tanımlanmış rekabet stratejileri, çoğunlukla, her bir hükümet tarafından tasarlanan gelecekteki genel ülke kalkınma beklentileri içinde tasavvur edilmiş ve Cibuti bir istisna değildir. Bu alt

³⁴ Kalan hisseler, beyan edilmeyen diğer yatırımcılara aittir.

bölüm, bölgesel ticaret ve lojistik merkezi olmak isteyen bu limanlar için formüle edilen liman geliştirme stratejilerini ele almaktadır.³⁵

Etiyopya, 1998 yılında Eritre ile olan ihtilafının başlangıcında, deniz trafiğinin tamamını Cibuti limanına devretmiştir. İki yıl süren bu çekişme sonucunda, limandaki trafik hacimleri 1997-2000 yılları arasında %113,6'lık bir bileşik büyüme oranıyla yükselmiştir (Cabanius, 2003: 8). Ardından, limanın bu dönemde beklenmedik şekilde artan trafik akışını yönetememesi, verimsiz operasyonlara ve sonsuz sıkışıklıklara neden olmuştur. Bu geniş hinterlanda hizmet vermek için ortaya çıkan önemli fırsat, kamu mali kaynaklarının kısıtlı nakitleri ile birlikte, Cibuti makamlarını, özel sektörün liman sektörünü geliştirmeye katılımına izin vermeye çağırmıştır. 2000 yılında Cibuti hükümeti, Etiyopya'nın artan ulaşım talebine daha iyi yanıt verebilmek adına limanın konteyner terminalinin yönetim verimliliğini yükseltmek amacıyla özel operatör Dubai Port International (şimdi DP World) ile bir yönetim sözleşmesi imzalamıştır. Bu anlaşma, 2000 ile 2009 yılları arasında Cibuti liman sektörünün başarılı gelişiminin başlangıç noktası olmuştur. Foch'a (2003: 74) göre, özel sektörün liman faaliyetlerinde aktif rolüne izin veren liman reformu ve güvenilir ortak seçimi, Cibuti liman sektörünün gelişimine katkıda bulunan ana belirleyiciler olmuştur. Bu dönemde gerçekleştirilen liman geliştirme projeleri tablo 1.16'da gösterilmektedir.

Etiyopya'nın yıldan yıla pozitif ekonomik büyümesi ve ekonomisinin büyüklüğündeki sürekli artış, Cibuti'nin liman sektörlerinin faaliyetlerinin ve gelişiminin büyüklüğünün ana itici güçleri olmuştur.³⁶ Ayrıca, Etiyopya'nın alternatif deniz çıkışları arayışı, Cibuti makamlarını liman ve ulaşım tesislerini geliştirmeye zorlayan bir diğer önemli itici güçtür. Cibuti tarafından sağlanan deniz çıkışına aşırı bağımlılığını azaltmak için, 2010 yılında, Maliye ve Ekonomik Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan bir raporda, Etiyopya hükümeti, Cibuti (%60), Berbera (%30) ve Port Sudan (%10) arasında bölünmüş bir liman kullanım oranını hedefleme niyetini vurgulamıştır (MoFED, 2010: 45). Etiyopya'nın sürekli yıllık ekonomik artışına ve esas olarak deniz yoluyla taşınan

³⁵ Denizcilik endüstrisinde değişen küresel iş modellerine uyum sağlamak için herhangi bir stratejik plan yayınlamayan Assab ve Port Sudan limanları hariç.

³⁶ Dünya Bankası'nın küresel GSYİH verilerine dayanarak, Etiyopya, son on yıldan bu yana gayri safi yurtiçi hasılasında, neredeyse çift haneli ortalama %10 oranıyla hızlı bir büyüme yaşamıştır. (www.data.worldbank.org, 2021)

Tablo 1.16. Cibuti'de Gerçekleştirilen Liman Geliştirme Projeleri (2000-2009)

Terminaller	Terminal özellikleri	Yatırım değeri	Hisse dağılımı	Terminal operatörü	İşletmeye alma tarihi
Cibuti Konteyner Terminal (eski limanda)	2 Konteyner rıhtımı (toplam 400m uzunluk ve 12,5m ile 9,5m su derinliği) 4 rıhtım vinci, Lastik tekerlekli vinç Yıllık 350 000 TEU kapasiteli	Mevcut değil	Cibuti Devleti (1985-2012) Port of Djibouti S.A. (Cibuti Devleti %76,5; China Merchants Holdings International %23,5) (2012-)	DP World (2000-2008) Djibouti Ports and Free Zones Authority (DPFZA) (2012-)	1985
Doraleh Petrol Terminali	2 rıhtım (-18 metre su derinliği) 3 milyon ton kapasiteli (yıllık) 371,000 m3 depolama kapasiteli	\$30 milyon (Terminalin deniz kısmı)	Dubai International Djibouti (100%) (Terminalin deniz kısmı)	Dubai International Djibouti (30 yıllık imtiyaz)	2006
		\$99 milyon (Terminalin kara kısmı)	Horizon Djibouti Terminal Limited (Horizon Terminal Ltd 40%, Cibuti Devleti 10%, Independent Petroleum Group 20%, Boreh International 25% and Essence Management Ltd 5%) (Terminalin kara kısmı)		
Doraleh Konteyner Terminali	1.050 metre Rıhtım (18 metre su derinliği) 6 Süper panamax sonrası vinç 16 Lastik tekerlekli vinç 6 İstifleyici, 3 boş konteyner kaldıracı, yaklaşık 50 yarı römork Yılda 1,2 milyon TEU kapasiteli	\$397 milyon	Doraleh Container Terminal (PAID 66.6% ve DPW Djibouti 33.4%) (2009-2018 arasında) Société de Gestion du Terminal à conteneurs de Doraleh (PDSA %100) (2018-)	Doraleh Container Terminal (2009-2018) Société de Gestion du Terminal à conteneurs de Doraleh (2018-)	2008

Kaynak: İlgili limanlar ve liman otoritesinin web siteleri; World Bank, “Study on Regulation of Private Operators in The Port of Djibouti”, 2012, s.18-20.

uluslararası ticaretinin buna bağlı artışına inanan Cibuti hükümeti, liman hizmetlerinde ortaya çıkan talep artışına yeterli şekilde yanıt vermeyi amaçlayan birkaç büyük ölçekli liman ve limanla ilgili geliştirme projelerini başlatıp gerçekleştirmiştir. Bu projelerin ülkenin farklı bölgelerinde özel liman tesisleri inşa ederek liman sektörü faaliyetlerini çeşitlendirerek mevcut bölgesel trafik akışını güvence altına alma zorluğunun kısmen üstesinden gelmesi amaçlanmaktadır. Bunlar arasında Doraleh çok amaçlı liman, Tadjourah limanı, Ghoubet limanı ve Cibuti uluslararası konteyner terminali gibi yeni limanların kurulması yer almaktadır. Cibuti Uluslararası Serbest Ticaret Bölgesi, Cibuti-Etiyopya Demiryolu, Cibuti Damerjog Sanayi Geliştirme, Cibuti Liman Topluluk Sistemi dahil olmak üzere fiziksel ve yazılım altyapıları, Cibuti limanları tarafından elleçlenen yüklerin verimli ve sorunsuz akışını desteklemek ve bu limanların yük oluşturma etkisini iyileştirmek için tasarlanmıştır. Cibuti'nin bu devasa altyapı genişleme programı, tamamlanmış, devam eden ve planlanan projelerden oluşmakta ve hükümetin 2035 sosyo-ekonomik kalkınma vizyonunun bir parçası olup Çin'in Kuşak ve Yol girişimiyle uyumludur. Bunu yaparken hükümet, ülkenin jeostratejik konumundan yararlanarak Cibuti'yi Etiyopya için başlıca ve ayrıcalıklı liman haline getirmeyi ve ülkeyi multimodal taşımacılık için bölgesel bir merkez olarak konumlandırmayı hedeflemektedir. Yeni tesisler, ülkeye, denize kıyısı olmayan devasa komşusundaki nakliyeciler için kalıcı olarak en iyi tercih edilen liman olmasını sağlayabilir veya en azından hem transit hem de aktarma yük elleçlemede bölgesel yakın rakipleri karşısında karşılaştırmalı ve rekabet avantajı sağlamalıdır. Bu altyapı geliştirme projelerinin detayları tablo 1.17'de gösterildiği gibidir.

Cibuti'nin takip ettiği liman sektörü faaliyetlerinin çeşitlendirme stratejisine paralel olarak Etiyopya da yakın zamanda bölge ülkelerinde liman kullanım çeşitlendirme sürecini hızlandırmaya başlamıştır. Etiyopya Federal Demokratik Cumhuriyeti on yıllık Ulusal Lojistik Stratejisi raporuna göre bunun başlıca üç nedeni vardır.³⁷ Birincisi, Cibuti limanlarını kullanarak trafik akışlarını yönlendirmenin pahalı olduğunu ve dolayısıyla toplam lojistik maliyetlerini önemli ölçüde şişirdiğini düşünülmektedir. İkincisi, ülkenin büyük coğrafi büyüklüğü göz önüne alındığında, kendi sınırları içindeki her bölgeye, komşu ülkelerdeki en kısa transit koridorlar ve yakın limanlardan hizmet verilmesine

³⁷EMAA, “Federal Democratic Republic of Ethiopia National Logistics Strategy (2018 – 2028)”, September 2019, Addis Ababa, Ethiopia.

Tablo 1.17. Cibuti Cumhuriyeti'nin Gerçekleşen, Devam Eden ve Planlanan Liman ve Limanlarla İlgili Projeleri

Proje	Fiziksel özellikler	Hedefli faaliyet	Yatırım değeri (milyon dolar)	Mülkiyet yapısı	Durumu	İşleten şirket
Doraleh Çok Amaçlı Limanı (1. aşama)	Rıhtım: 1200 metre uzunluk; 16 metre su derinliği. Yıllık kapasite: 8,2 milyon ton (genel kargo); 400,000 TEU (konteyner) Toplam terminal alanı: 192 Hektar Toplam saha alanı: 42 Hektar Toplam depo alanı: 20 000 m ² torbalı kargo için Toplam silo alanı: 32.000 m ² kuru yük için Genişleme planları: 4.130 metre rıhtım hattı ve 17 rıhtım; demiryolu terminali	Yerel ve Etiyopya transit yükler (Konteyner, kuru dökme, genel, ro-ro ve proje yükleri)	590	PDSA: DPFZA (%77,6) ve CMHI (%23,5)	2017'den beri faaliyette	DMPA (PDSA'nın Yan kuruluş)
Tadjourah Limanı	2 rıhtım: 435metre uzunluk; 12 metre su derinliği 1 Ro-ro iskelesi: 190 metre uzunluk Liman alanı: 30 hektar Yıllık kapasite: 4 milyon ton	Yerel ve Etiyopya transit yükler (Potas ve Ro-ro)	90	GHIH (%100)	2017'den beri faaliyette	DPFZA
Ghoubet Limanı	1 adet lineer rıhtım: 400metre uzunluk; 15metre su derinliği Yük depolama: 4 rıhtım Yıllık kapasite: 5 milyon ton Liman yakınında 2 tuz fabrikası yapım aşamasında	Yerel (Tuz ihracatı)	64	GHIH (%100)	2017'den beri faaliyette	DPFZA
Djibouti Port Community Sytem	Liman ve ticaret topluluklarına çevrimiçi hizmetler	Elektronik tek giriş noktası, hava, deniz, kara ve demiryolu ticaretini koordine etmek	5	GHIH (%100)	2018'den beri faaliyette	DPFZA

Table 1.17. Cibuti Cumhuriyeti'nin Gerçekleşen, Devam Eden ve Planlanan Liman ve Limanlarla İlgili Projeleri (devam)

Proje	Fiziksel özellikler	Hedefli faaliyet	Yatırım değeri (milyon dolar)	Mülkiyet yapısı	Durumu	İşleten şirket
Cibuti Uluslararası Serbest Ticaret Bölgesi (DIFTZ)	240 hektarlık bölge; 34 depolama alanı (36.224 m ²) Genişleme planı: 4.800 hektara kadar;	Lojistik, denizcilik, inşaat, otomotiv ve ev elektrik endüstrileri gibi endüstrilerin gelişimi	370	DPFZA, China Merchants Group, Dalian Port Authority and IZP Group	2018'den beri faaliyette	DPFZA, China Merchants Group, Dalian Port Authority and IZP Group.
Demiryolu altyapısı	Hat uzunluğu (Cibuti-Addis Abeba): 756 km; 1.100 yük vagonu; SGTD konteyner terminaline ve DMP kargo terminaline bağlı. Taşıma kapasitesi: 4 milyon ton Genişleme planı: Uganda ve Güney Sudan'a uzatma	Etiyopya'ya konteynerlerin hızlı transferini kolaylaştırmak	4,200	Cibuti (%25) ve Etiyopya hükümetleri (%75)	2018'den beri faaliyette	China Railway Group Ltd. ve China Civil Engineering Construction Corp. (2023'e kadar) Ethio-Djibouti Standard Gauge Rail Transport SC (2024'ten itibaren)
Cibuti Damerjog Sanayi Geliştirme (DDID)	Toplam alan: 30 km ² (10 km ² kara alanı; 20 km ² deniz alanı) Özel tank depolama (380.000 m ³ kapasiteli) Bir ürün/ham petrol iskelesi (2 rıhtım) Çok amaçlı liman (270m rıhtım) Bir petrol rafinerisi; Ofis binaları; bir elektrik santrali (2x 60MW); iç yollar; bir su damıtma tesisi ve 14 km'lik bir ray	Petrol, gaz, gemi onarımı ve hayvancılık dahil ağır sanayi	3,800	GHIH (%100)	İnşaat 2020'de başlamıştır. Proje 15 yıl olarak planlanmıştır.	Henüz belirlenmemiştir.
Cibuti Uluslararası Konteyner Terminali	Yıllık 2,4 milyon TEU kapasite	Yerel ve Etiyopya transit yükler (Konteyner ticareti)	654	GHIH (%60) CMACGM: (%15) Umman (%20) Özgür: %5	Müzakere aşamasında	Henüz belirlenmemiştir

Kaynak: Liman Otoritesi ve Limanların Web Siteleri; IMF Djibouti Rapport sur La Mission en Statistiques sur Le Secteur Extérieur, Janvier 2021, s.24

ihtiyaç vardır. Son olarak, ortak liman gelişimine katılarak, ülkenin liman kullanımını ve bölgesel limanlar (liman tarifeleri ve liman işletme sorunları) karşısında pazarlık gücü ile ilgili çıkarlarını korumaya çalışılmaktadır. Bu, ülke hükümetinin 2018'de Berbera liman geliştirme projesinde %19 hisse alarak yer almasıyla iyi bir örnektir; kalan hisseler DP World ve Somaliland Ports Authority'ye ait (www.addisstandard.com, 2018). Etiyopya, aynı yıl içinde Etiyopya'nın Telekom endüstrisinde ve diğer altyapıda pay almanın karşılığı olarak bir limanın geliştirilmesi ve işletilmesi konusunda Cibuti ile müzakere etmiştir (www.ethiopiaobserver.com, 2018).

Etiyopya'nın denize erişmek için alternatif çıkışlara ihtiyacı olduğunu açıklaması, sınırlarını paylaştığı kıyı ülkelerini de tahrik etmiştir. Özellikle Kenya ve Somali'nin kuzey bölgesindeki kendi kendini ilan eden devlet, bu ülkeye ve bu ülkeden mal akışını çekmek için iddialı planlar geliştirmişlerdir. Kenya liman otoritesi, 2018'de amacı verimli ve rekabetçi liman hizmetleri sağlamak olan beş yıllık bir stratejik plan (2018-2022) hazırlamıştır (Kenya Ports Authority, 2018). Bu stratejik planın temel amacı, liman ve iç ulaşım altyapılarının kapasitesini genişleterek Kenya limanlarının faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlamaktır. Kenya Vizyon 2030'da bu bağlamda öngörülen başlıca kalkınma projeleri arasında, sıfırdan bir liman (Lamu limanı) ve Mombasa'da yeni bir konteyner terminali inşası, Mombasa'daki mevcut belirli konvansiyonel rıhtımların bir konteyner terminaline dönüştürülmesi ve standart ölçü ray hattı boyunca ek iç konteyner depolarının kurulması yer almaktadır. Üstlenilen bu projeler arasında, 2012 yılında başlayıp 2045 yılında tamamlanmasının ardından bölgesel olması beklenen Lamu-Etiyopya-Güney Sudan koridoru (LAPSSET) olarak adlandırılan daha büyük bir ulaşım ve altyapı projesinin parçası olan Lamu limanı önde gelmektedir (Mbaraga, 2016: 4). Genel olarak, yetkililer, öncelikle Uganda, Güney Sudan, Demokratik Kongo Cumhuriyeti, Etiyopya Tanzanya, Ruanda, Somali ve Burundi dahil olmak üzere Doğu Afrika'daki birçok ülkeyi kapsayan geniş transit pazarlarda Kenya limanlarının varlığını güçlendirmeye odaklanmayı planlamaktadır.

Diğer tarafta, merkezi hükümet, Somali'nin egemenliğinin ihlalini gerekçe göstererek onaylamadığını ifade etmesine rağmen (www.reuters.com, 2018) Somaliland ayrılıkçı bölgesi, 2021 yılında ilk fazlı yeni modern konteyner terminalinin inşası ile sona

eren Berbera limanının geliştirilmesi konusunda 2018 yılında bir anlaşma yapmıştır. Bu gelişme, Berbera limanını Wajale sınır noktası üzerinden Etiyopya'nın başkenti Addis Ababa'ya bağlayan Berbera koridorunun (esas olarak karayolu) iyileştirilmesi ile tamamlanmaktadır. Koridor yolunun Somaliland tarafının yapımı büyük ölçüde tamamlanmış olup, Etiyopya tarafında mevcut karayoluna bağlanacaktır. Ayrıca, Etiyopya ile Berbera'yı bağlayan yolun tarafını büyük bir ticaret ve lojistik koridoruna dönüştürmek için DP World ile Etiyopya Ulaştırma Bakanlığı arasında 2021'de bir Mutabakat Zaptı imzalanmıştır (www.ethiopianmonitor.com, 2021). DP World, bir ortaklık çerçevesinde, koridor boyunca kuru limanlar, silolar, depolar, depolar inşa etmek için önümüzdeki on yıl içinde \$1 milyar yatırım yapmayı öngörmektedir.

Suudi Hükümeti, ülkenin stratejik coğrafi konumuna dayanarak, ulusal kalkınma planı olan Vizyon 2030'da benzersiz bir bölgesel lojistik merkezi kurma hedefini vurgulamıştır (Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030: 58). Suudi Arabistan, ulaşım altyapısının inşasına büyük yatırım yapmış ve bu yatırımlardan yararlanmak için bir dizi uluslararası ortaklık aracılığıyla özel sektörle işbirliği yapmayı planlamaktadır. Krallığın 2030 Vizyonu doğrultusunda, liman geliştirmeden sorumlu devlet kurumu Mawani³⁸, yakın zamanda Cibuti limanı ile doğrudan rekabet halinde olan Cidde konteyner limanına ilişkin bir genişleme planını açıklamıştır. Destekleyici olarak liman otoritesi ve yatırımcı olarak DP World tarafından ortaklaşa üstlenilen bu adım, Cidde limanının Güney Konteyner Terminali'nin dört aşamada genişletilmesi ve modernizasyonu ile ilgilidir (www.arabianbusiness.com, 2021).

Umman'daki Salale limanı için ise, orta ve uzun vadede limanın konteyner elleçleme tesisleri için bir genişleme planı öngörülmektedir. Salalah limanında azınlık hissesine sahip önde gelen küresel terminal operatörü APM Terminals, bir bildiride, Umman'ın 2030 girişiminin Salale'de bölgesel bir nakliye ve ticaret merkezi kurmak için bir serbest ticaret bölgesi geliştirmek için 15 milyar dolarlık bir yatırım öngördüğünü belirtmiştir (www.apmterminals.com, 2022). Salale limanının konteyner terminali 2019 yılında 4 milyon TEU'dan fazla elleçlenirken, terminalin yıllık kapasitesi 5 milyon TEU'dur, dolayısıyla toplam kapasitesinin neredeyse yüzde 100'ü ile işlenmekte ve sıkışıklığa maruz kaldığı tahmin edilebilir. Ancak yönetim organı Salale limanındaki mevcut darboğazın saha seviyesinden ziyade yeterli elleçleme donanımı eksikliğinden

³⁸ Saudi Limanlar otoritesi (Saudi Ports Authority)

kaynaklandığını düşünmektedir (www.joc.com, 2022). Bu kapsamda, yönetim kuruluna göre farklı aşamalarda uygulamaya konulacak mevcut genişleme planı, yakın gelecekte ek yeni gemiden kıyıya vinç alımını ve uzun vadede rıhtım uzunluğunun genişletilmesini içermektedir.

Son olarak, Yemen'de, 2007'de Yemen Liman İdaresi, Aden limanının daha da geliştirilmesi için bir ana plan tasarlayan danışmanlık şirketi "Ebeido" ile işbirliği yapmıştır (Yemen Ports Authority, 2007: 5). Limanın ana parçası olan konteyner terminali ile ilgili olarak, ana plan, farklı aşamalarda yeni üç konteyner rıhtımının inşasını ve ilgili depolama alanlarının yerleşimini öngörmüştür. Konteyner terminalinin geliştirme planı, 2003 yılında limanda konteyner veriminde önemli bir düşüşe neden olan 2002'deki Limburg olayından ciddi şekilde etkilenmesinden sonra konteyner trafiğindeki hızlı artışı hesaba katacak şekilde hazırlanmıştır.³⁹ Ne yazık ki, terörizm, iç istikrarsızlık, liman personeli grevleri, Hint Okyanusu'ndaki korsanlık ve ülkede devam eden iç savaş nedeniyle oluşturulan ana plan henüz uygulanamamıştır. Aden limanındaki konteyner tesisleri, 1999-2012 yılları arasında, ikisi imtiyaz sözleşmesini kararlaştırılan zamanda tamamlayamayan üç büyük konteyner terminali işletmecisine ev sahipliği yapmıştır. Bunun nedeni, terminalin ortak işletilmesi ve yönetimi için değil, bu küresel şirketlerin terörizm ve iç siyasi istikrarsızlık nedeniyle terminalin gelişimine yatırım yapmaya devam etmeleri için çok riskli olmasıdır. DP World'ün çekilmesinin ardından YGAPC, 2013 yılında Aden konteyner terminalinin genişleme planını üstlenmiştir (www.globaldata.com, 2017). Plan, ek bir konteyner rıhtımı ve ilgili tesislerin inşaatı, (konteyner depolama sahası, idari bina bakım atölyesi), yeni elleçleme ekipmanlarının satın alınması ve yaklaşma kanallarının taranması projesini içermiştir. Altyapı inşaatı sözleşmesi imzalanan China Harbour Engineering Company Ltd., 2014 yılının sonlarında yürütme için teknik ve altyapı gereksinimleri üzerine çalışmalar yapmıştır. Ancak Çin grubu, aynı yıl içinde patlak veren, altyapısına zarar veren ve birkaç ay kapanmasına neden olan iç savaş nedeniyle sözleşmeyi yerine getirememiştir. Küresel COVID-19 sağlık krizi de görünüşte süreci zorlaştırmış ve liman hala çalışır durumda olmasına

³⁹ 2002 yılında Fransız petrol tankeri, Yemen açıklarında hükümet tarafından terör eylemi olarak kabul edilen bir patlama yaşamıştır (www.bbc.co.uk, 2002). Bu olaydan sonra Aden limanı da dahil olmak üzere Yemen limanlarına uğrayan gemilerin savaş risk sigortası primleri feci şekilde yükselmiştir. Aden ve diğer Yemenli limanlara uğrayan ticari gemiler için savaş riski sigorta primleri Limburg saldırısından önce geminin tekne ve makinelerin yüzde 0.15'i iken saldırıdan sonra yüzde 0.5'ye ulaşmıştır, yani geniş gemiler için birkaç yüz bin Amerikan doları değerinde olan bir artıştır (Richardson, 2004: 70).

rağmen devam eden silahlı çatışmalar sonucunda liman geliştirme projesi o zamandan beri gerçekleştirilememiştir. Altyapı hasarı, limanın operasyonel kapasitesini kısıtlamış, neredeyse işlemsel olamama veya en azından yetersiz işleyememe riskiyle karşı karşıya kalmıştır. UNDP'nin (2021: 6) yakın tarihli bir raporuna göre Aden limanı, bakım, yatırım ve yedek parça eksikliğinden ve eski liman işletim sistemlerinden kaynaklanan kapasitesinde bir düşüşle karşı karşıya olmaktadır. Raporda, mevcut liman operasyonlarını sürdürmek ve savaş öncesi koşullara geri döndürmek için 21 milyon dolardan fazla yatırım gerektiren önceliklerin belirlendiği projeler şeklinde önerilerde bulunulmuştur.

Komşu ülkelerdeki hükümetler tarafından üstlenilen liman geliştirme ve ilgili yapılar projeleri, artan bölgesel rekabetin yakın bir başlangıcı olacaktır. Bu altyapı geliştirmeleri hakkında daha fazla detay tablo 1.18'de verilmektedir.

Tablo 1.18. Cibuti'nin Rakipleri Tarafından Gerçekleştirilen ve Planlanan Liman, Lojistik ve Taşımacılık Altyapıları

Ülke	Tesisler	Fiziksel özellikler	Hedefli faaliyet	Yatırım değeri (milyon dolar)	Mülkiyet yapısı	Durumu	İşleten kurum
Kenya	Kipevu konteyner terminal (2.etap)	1 konteyner rıhtımı: 300 metre uzunluk; 14 metre su derinliği. Yıllık kapasite: 450,000 TEU Genişleme planı: 230 metrelik uzunluk ile 12 metrelik su derinliği bir rıhtım, 200 bin TEU yıllık kapasite	Yerel ve kara ile çevirili Doğu Afrika Ülkelerinin transit trafiği	270.784	KPA (%100)	Haziran 2022'den beri faaliyette	MSC
	Lamu limanı (1.etap)	1 konteyner rıhtımı: 400 metre uzunluk; 17.5 metre su derinliği. Genişleme planı: 31 rıhtım	Esas olarak kara ile çevirili Doğu Afrika Ülkelerinin transit trafiği	449 (iki rıhtım daha dâhil)	KPA (%100)	2021'den beri faaliyette	KPA
	LAPSSET	Lamu limanında 32 Rıhtım - Lamu'dan Juba'ya (Güney Sudan) ve Addis Ababa'ya (Etiyopya) Standart ölçülü demiryolu hatları - Lamu'dan Juba'ya (Güney Sudan) ve Addis Ababa'ya (Etiyopya) giden karayolları - Juba'dan Lamu'ya ham petrol boru hattı - Lamu'dan Addis Ababa'ya petrol ürünleri boru hattı - Lamu, Isiolo ve Turkana Gölü'ndeki Uluslararası Havaalanları - Lamu, Isiolo ve Turkana Gölü'ndeki Tatil Şehirleri - Lamu'da Ticari Petrol Rafinerisi.	Karayla çevrili komşu ülkeler Etiyopya ve Güney Sudan	24,000	Kenya Hükümeti	2045'e kadar tamamlanması beklenmektedir	LCDA
Oman	Salale (3. etabının)	Selale Serbest Ticaret Bölgesi; 3 yeni rıhtım ile limanın genişletilmesi (7,5 milyon TEU)	Bölgesel nakliye ve ticareti desteklemek ve aktarmalı konteyner hacmini artırmak	1,500	SPS*: APM Terminal (%30), Oman hükümeti (%20), hükümet emeklilik fonları (%23) ve diğer (%27)	2028'te tamamlanması beklenmektedir	SPS**

(devam)

Tablo 1.18. Cibuti'nin Rakipleri Tarafından Gerçekleştirilen ve Planlanan Liman, Lojistik ve Taşımacılık Altyapıları (devam)

Ülke	Tesisler	Fiziksel özellikler	Hedefli faaliyet	Yatırım değeri (milyon dolar)	Mülkiyet yapısı	Durumu	İşleten kurum
Saudi Arabistan	Cidde	Güney konteyner terminali geliştirme projesi (4 etapta): yıllık kapasitenin 4 milyon TEU'ya yükseltilmesi	Konteyner ağı geçidi ve aktarma ticareti	800	DP World	2024'te tamamlanması beklenmektedir	DP World
Somali	Berbera konteyner terminali (1.etap)	1 konteyner rıhtımı: 400 metre uzunluk; 17 metre su derinliği. Yıllık kapasite: 500,000 TEU Genişleme planı: 600 metre rıhtım, 2 milyon TEU yıllık kapasite	Etiyopya ve yerel transit yükler (konteyner)	442	DP World (%51), Somaliland (%30) ve Etiyopya (%19)	2021'den beri faaliyette	DP World
	Berbera koridoru (Somali tarafı)	Berbera-Wajale (234 km)	Etiyopya ve yerel transit yükler	400	Somaliland hükümeti ve Birleşik Arap Emirlikleri ve Dubai Liman Dünyası.	2022 sonunda tamamlanması planlanmaktadır	Belirtilmemiş
Yemen	Ana plan	3 konteyner rıhtımı ve depolama alanlar	Konteyner ağı geçidi ve aktarma ticareti	Belirtilmemiş	-	Belirtilmemiş	YGAPC
	Konteyner terminalinin genişletmesi	1 konteyner rıhtımı ve konteyner depolama sahası, idari bina bakım atölyesi	Konteyner ağı geçidi ve aktarma ticareti	630	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş	YGAPC
	Konteyner terminali rehabilitasyon projesi	Aden Konteyner terminali rehabilitasyon projesi	Terminal altyapısının, ekipmanının ve bakımının iyileştirilmesi	21.56	YGAPC	Belirtilmemiş	YGAPC

Kaynak: İlgili Liman Otoriteleri, Limanlar, Liman İşletmecileri, Koridor Yönetim Kuruluşları Web Siteleri ve Yerel ve Uluslararası Denizcilik Sektörü Haberleri

* Burada mülkiyet yapısı yalnızca liman genişlemesiyle ilgilidir.

** Burada İşleten kurum yalnızca Salale limanı ile ilgilidir.

4. ÖZET

Bu bölüm, Cibuti limanının faaliyet gösterdiği küresel ve bölgesel iş ortamına ilişkin geniş bir genel bakış elde etmeyi sağlamıştır. Bu görev, küresel konteynerli deniz ticaretindeki büyüme eğilimleri, konteyner gemilerindeki ölçek büyütme, endüstri pazarındaki yapısal değişiklikler gibi konteyner taşımacılığı ve liman endüstrisindeki gelişmeleri gözden geçirmekten geçmiştir. Özellikle Cibuti limanının geliştiği bölgesel rekabet ortamı, rakipleri belirlenerek tanımlanmış ve incelenmiştir ve tüm limanların ev sahibi ülkelerin liman geliştirme stratejileri ele alınmıştır.

İncelemelerden, aşağıdaki gibi farklı sonuçlar çıkarılabilir. Konteynerle ticaret son yirmi yılda katlanarak ve istikrarlı bir şekilde artmaya devam etmiştir. Bu ticaretin, 2008 küresel ekonomik durgunluğu ve son dönemde yaşanan COVID-19 salgını gibi küresel olayların tetiklediği şoklardan etkilendiğinde hızla toparlanma özelliğine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu deniz ticaretinin coğrafi dağılımının dikkatli bir şekilde taranması, konteyner ticaretinin ağırlık merkezinin Asya'ya, özellikle de şu anda en iyi 10 konteyner limanından dokuzunun bulunduğu Doğu Asya'ya kaymaya devam ettiğini göstermiştir. Konteyner gemisi boyutu artışına yönelik eğilim, piyasa talebindeki düşüşler sırasında kapasite fazlası riskine rağmen, deniz taşımacılığı hatları ekonomik ölçekler aramak zorunda kaldığından, devam etmektedir. Konteyner taşımacılığı endüstrisindeki şiddetli rekabet koşulları ve daha fazla güç arayışı, birleşmeler, satın almalar ve stratejik ittifaklar yoluyla sürekli bir piyasa konsolidasyonu ile karakterize edilen pazar yapısında derin değişikliklere yol açmıştır. Buna ek olarak, tüm tedarik zinciri üzerinde daha fazla kontrol uygulama arzusu, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki büyük oyuncuların konteyner terminali operasyonlarına ve iç nakliye zincirlerine dahil olmaya itmiştir. Denizcilik şirketlerinin limanlar karşısında pazarlık güçlerinin artmasına yol açan bu stratejik hamleleri, limanlar arası şiddetli rekabete ve küresel konteyner terminali operatörlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca, bölgesel liman rekabetindeki dinamiklerin analizi, rakip limanlarının kim olduğunu ortaya çıkarmıştır ve hepsinin izlediği çeşitli kalkınma stratejilerini keşfetmeye olanak sağlamıştır. Cibuti limanının Arap Yarımadası'nda yer alan Cidde ve Salalah limanları ile aktarmalı yük konusunda rekabet halinde olduğu vurgulanmıştır. Doğu Afrika'da bulunan Mombasa ve Berbera gibi liman tesislerine ve ulaşım altyapısına büyük yatırımlar yapan diğer komşu limanlar, Etiyopya konteyner ticaretinde Cibuti limanı ile ciddi bir rekabet serüvenine başlamış görünmektedir. Bu tür küresel ve bölgesel rekabet senaryoları altında

Cibuti'nin rekabetçiliğinin irdelenmesinin daha etkili ve anlamlı olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde gerçekleştirilen incelemeler, liman rekabetçiliği ile ilgili literatürün gözden geçirilmesini kapsayan bir sonraki bölümün temelini oluşturmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

KONTEYNER LİMANI REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDE LİTERATÜR İNCELEMESİ

Küresel oyuncuların iş ittifakları ve birleşmeleri, giderek daha fazla entegre olan küresel lojistik sistemleri ve teknolojik gelişmeler ile karakterize edilen konteyner taşımacılığı ve liman endüstrisinin sürekli dinamik doğası liman işini sürekli olarak etkilemektedir. Deniz taşımacılığı ağlarının layner şirketleri tarafından rasyonalizasyonu, bu konteyner taşıyıcılarının sınırlı sayıda verimli limandaki çağrılarının azalmasına neden olmuştur. Bu yeni iş ortamı, limanların deniz-kara arayüzlerinden ekonomik faaliyetlerin kümelenmesine dönüşmesine yol açmakla kalmamış, aynı zamanda aralarında şiddetli rekabeti de tetiklemiştir. Bu değişken piyasa koşullarının yarattığı belirsizliklerle başa çıkabilmek adına limanlar rekabet güçlerini sürekli iyileştirmeye zorlanmaktadır.

Haezendonck'a (2001: 1) göre, liman yetkilileri ve işletmecileri artık daha düşük maliyetlerin, miras alınan faktör avantajlarının ve yalnızca yeni altyapıya güvenmenin rekabetçi başarıya ulaşmak için yeterli stratejiler olmadığına, bunun yerine ana odakları olması gereken katma değerli tekliflerin olduğunun farkındalar. Bugüne kadar liman sektöründe rekabet edebilirlik konusunu ele birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Bu bölümün amacı, literatürü gözden geçirerek bir limanın rekabet gücünün altında yatan temel faktörleri ortaya çıkarmaktır. Konuyla ilgili çalışmalar birbiriyle ilişkili birkaç analitik açıyı içine almaktadır. Yeo'ya (2007) göre, liman rekabetçiliği çalışmalarının liman rekabeti, performans, seçim, liman hizmeti ve diğer ilgili konular olmak üzere altı kategoriden oluştuğunu gösterdiğini ileri sürmüştür. Lagoudis, Theotokas ve Broumas (2017: 726), liman rekabet gücünün, liman verimliliği ve verimliliği, liman performansı ve liman seçimi ile birlikte liman rekabetinin ayrılmaz bir parçası olduğunu bildirmiştir. Her akıştaki çok sayıda çalışma göz önüne alındığında, temayla tam olarak ilişkili olan ve dolaylı olarak onunla ilgili olanın seçilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Bu şekilde, kavramsal analiz (ikinci kısım), çok kriterli yaklaşımlar (üçüncü kısım), istatistiksel testler (4. kısım) kullananlar ve liman rekabeti (5. kısım) ve liman seçimi (6. kısım) olarak sınıflandırılmıştır. İlk ve son kısım sırasıyla tezin temel terimlerini tartışır ve bölümü özetlemektedir.

1. ÇALIŞMANIN TEMEL KAVRAMLARININ TANIMI

1.1. Limanların Modern Rolü

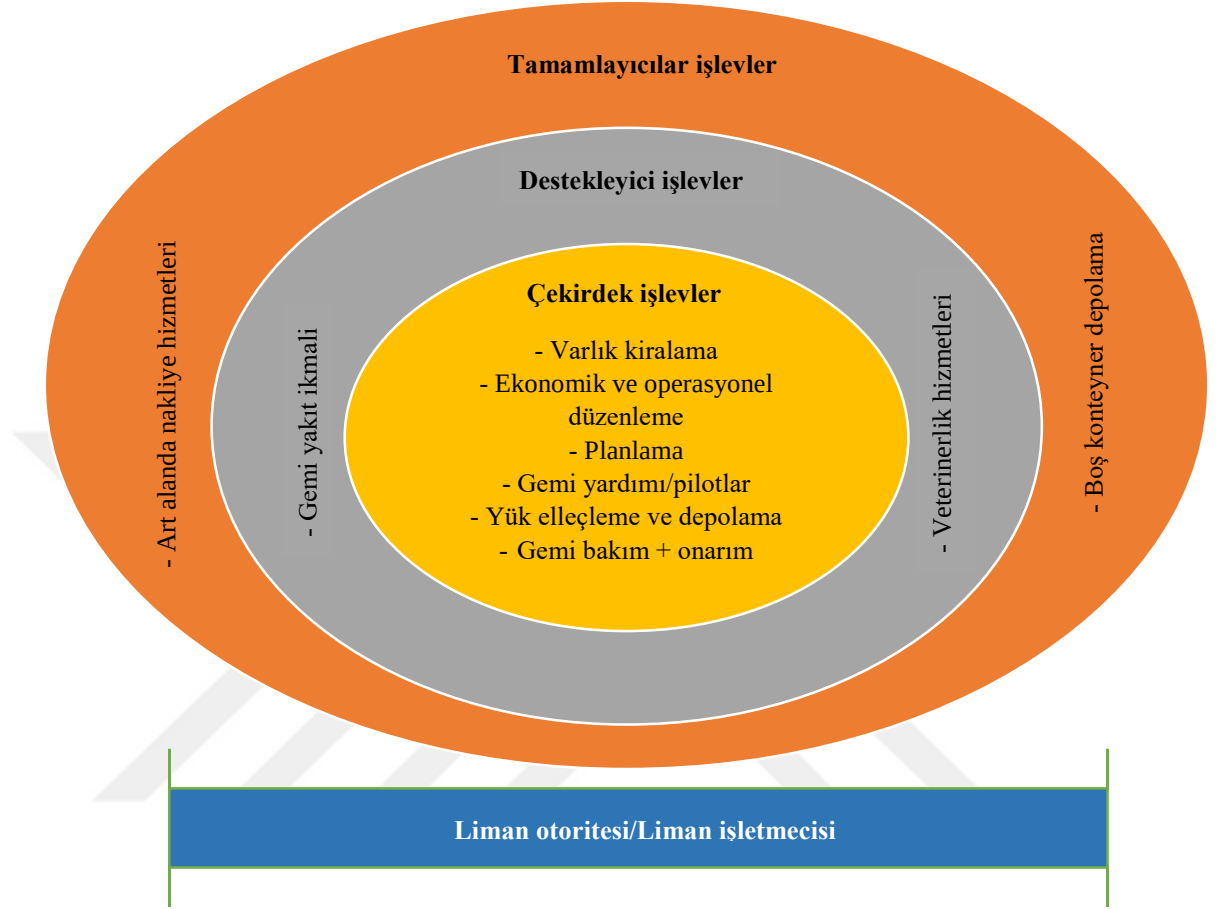
Etimolojik olarak, 'liman' kelimesi, yazılış sırasına göre sığınak ve kapı anlamına gelen Latince porta veya portus'tan gelmektedir. Limanların kuruluşu M.Ö 6000'e kadar uzanan köklü bir geçmişe sahiptir ve tarihsel gelişimleri boyunca siyasi, teknik, lojistik ve ekonomik olmak üzere çeşitli özel amaçları yerine getirmek üzere tasarlanmıştır Sorgenfrei (2018: 28). Günümüzde ise özellikle ekonomik, sosyal ve daha da önemlisi uluslararası ticaretin gelişmesindeki ehemmiyeti yadsınamaz. Bu tesislerin devasa değerine rağmen, daha az kelimeyle tanımlamak, birçok işlevi söz konusu olduğundan karmaşık ve zor bir görev gibi görünmektedir. Bu terim, çeşitli terminalleri ve bunların taşıma ve üretim zincirleriyle kesişme düzeylerini kapsadığı için özellikle doğrudur (De Voorde ve Winkelmanns, 2002: 5). Üstelik limanların varlıkları, rolleri, işlevleri ve kurumsal organizasyonu birbirinden farklıdır; bu, bir gemiyi yanaştıran küçük bir rıhtımdan çok sayıda terminali ve bir dizi sanayi ve hizmet içeren çok büyük ölçekli bir merkeze kadar değişebilir (Bichou ve Gray, 2005: 76). Paradoksal olarak, büyük bir limandaki birçok terminal ayrı limanlar olarak sınıflandırılabilir ve yük boşaltmak için küçük bir gemiyi barındıran her yer bir liman olarak kabul edilmeyebilir (Alderton ve Saieva, 2013: 2).

Modern liman kavramından ne anlaşıldığı iktisadi literatürde çeşitli şekillerde tasvir edilmiştir. İlk akademik kitaplarındaki bir tanım, kıta düzeyinde bir limanı bir ülkenin ticaretine açılan bir kapı olarak tanımlar; o ülkenin ticaretine ne ölçüde katkıda bulunduğu büyüklüğüne ve yolun düzgünlüğüne bağlıdır (Owen, 1914: 17). Avrupa Komisyonu'nun Liman Çalışma Grubu (1986: 5), limanın daha geniş bir tanımını şu şekilde önermiştir: esas olarak gemilerin kabulüne, yüklenmesi ve boşaltılmasına, malların depolanmasına sağlayacak iyileştirme çalışmaları ve donanımlarından oluşan bir kara ve su alanı olup bu malların iç nakliye ile teslim alınması ve teslimi ile deniz taşımacılığı ile bağlantılı işletmelerin faaliyetlerini de kapsayabilir. Bazı araştırma ve ders kitaplarında limanlar, basitçe, yük ve yolcuların gemilere ve gemilerden veya gemiler arasında transferinin yapıldığı ve gemilerin demirleyebileceği daha derin sulara sahip coğrafi bir alan veya intermodal arayüz olarak betimlemektedir (Jansson ve Shneerson, 1982: 9; Hoyle, 1983: 1; Muller, 1999: 471; Stopford, 2008: 81; Talley, 2009: 1; Alderton ve Saieva, 2013: 1). UN (2003: 79), tarafından da hemen hemen eşdeğer bir tanım şu

şekilde verilmektedir: Ticari gemilerin demirlemesi ve yük yükleme veya boşaltması veya yolcuların, doğrudan bir iskeleye, gemilere binmesi veya gemilerden indirmesi için tesisleri olan bir yer. Teknik açıdan limanlar, çok sayıda ürünün ve taşıma zincirinin kesiştiği fiziksel yapılardır ve buna göre endüstriyel ve ticari faaliyetlerin kara ve deniz ayakları arasında temel arayüzler olarak hareket etmektedir (Winkelmans, 1992: 66). Bir piyasa ekonomisi bakış açısından, konteynerle taşıma kapasitesinin talebi (alıcılar) ve arzı (satıcılar) arasındaki etkileşimin ve fiziksel alışverişin gerçekleştiği başlıca arayüzler ve pazar yerleridir (Yap, 2009: 75). Bu tanımlar dizisi, limanların uluslararası ticarete erişim sağlayan platformlar olduğunu, ulaşım modları için bağlantı kavşaklarını, endüstriyel ve ticari faaliyetlerin kara ve deniz ayakları arasındaki arayüzleri, konteynerle taşıma kapasitesinin talebi ve arzı buluşma yerler olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda liman ve/veya yakın çevresinde çeşitli faaliyetlerde bulunurlar.

Yalnızca, operasyonel veya mekânsal özelliklerin bireysel olarak ele alınması günümüz limanlarının rolleri ve işlevlerinin kapsamlı bir anlayışını sağlamaz. Genel olarak, bir limanın yerine getirdiği işlevler ve oynadığı roller çokludur ve genellikle görevlerine ve hedeflerine atıfta bulunur. Branch (1986: 2), limanın geniş çapta kabul görmüş dört varlık nedenini özetlemiştir: gemilere ağır denizler ve fırtınalardan barınak sağlanması, yük ve yolcu elleçleme, gemilere destek hizmetleri, endüstriyel gelişme için bir üs ve taşıma zincirinin parçasını oluşturan bir terminal. Robinson (2002: 243), limanlar tarafından üstlenilen rollerin bir listesini sunmuştur: gemi ve yük elleçleme; verimlilikle işleyen sistemler; ekonomik birimler ve idari birimler. Hukuki bir bakış açısıyla, limanların rolleri ilgili yasa ve yönetmelikler tarafından yönetilir ve şekillendirilir (Zhu, 2020: 102). World Bank (2007a: 14), liman sisteminin temel işlevlerini şöyle sıralamıştır: çeşitli hizmetler sunan özel kuruluşlar için varlık kiralama; ekonomik faaliyet ve operasyonları düzenleme; gelecekteki operasyonlar ve sermaye yatırımları için planlama; denizcilik hizmetleri ve tesislerinin işletilmesi; liman hizmetlerinin ve ekonomik kalkınmanın pazarlanması ve tanıtılması; yük elleçleme ve depolama ve yan faaliyetler sağlama. Sorgenfrei (2018: 83), liman işlevlerini temel işlevler (yük elleçleme, depolama vb.), destekleyici işlevler (gemiler için yakıt ikmali, veterinerlik hizmetleri vb.) ve tamamlayıcı işlevler (gönderim hizmetleri, boş konteyner depolama vb.). Bu kapsamlı olmayan kolaylıklar, gemilere ve mürettebatına ve yüklerine sunulan hizmetlerden oluşmakta ve limanın organizasyon ve mülkiyet yapısına bağlı olarak liman otoritesi, özel bir işletmeci sağlanır veya her ikisi tarafından

paylaşılmaktadır. Bu çoklu fonksiyonların şematik olarak oldukça tarif edilmiş tipik bir temsili şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1. Farklı Liman İşlevlerinin Şematik Gösterimi

Kaynak: Jürgen Sorgenfrei, “Port business”, De Gruyter, 2018, s.84; The World Bank, “Port Reform Toolkit”, 2nd ed. Washington, DC, 2007a, s.

Nitekim rekabetçi işletme ortamının dönüşümü ile birlikte geçtiğimiz on yıllarda taşımacılık sektöründe meydana gelen birçok değişiklik liman işlevlerinde sürekli kaymalar olmasına neden olmuştur (De Voorde ve Winkelmanns, 2002: 5). Bu işlevsel kaymalar, nakliye ve kargo elleçleme gibi birincil işlevlerinden ticari sanayi ve dağıtım işlevine kadar uzanmıştır (Loyen, 2002: 34). Limanlar artık üretim, ticaret ve hizmetler dahil olmak üzere pek çok operasyonun yürütüldüğü ticaret, lojistik ve üretim merkezleri haline gelmiştir (Notteboom, Pallis ve Rodrigue, 2022: xxx). Mevcut ticaret ve ulaşım modelinde, limanların genişletilmiş rolleri ve işlevleri, onları ulaşım düğümleri ve ekonomik kümeler olarak gören iki geniş boyutta kapsanabilir (Nijdam ve der Horst, 2017: 14). Öncelikle taşıma düğümleri olarak amaçları, yükün verimli, emniyetli ve güvenli geçişini sağlamak için çeşitli taşıma modlarını birbirine bağlamaktır. Bunu

yaparken, uluslararası ticaret, genel nakliye maliyetleri ve nihayetinde hizmet ettikleri deniz ticaretine bağlı ülke ve bölgelerin ekonomik büyümesi üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadırlar (de Langen, 2020: 2). Ekonomik kümelenme işlevi, sözde liman kümesini oluşturan birbiriyle ilişkili çeşitli firmalar tarafından gerçekleştirilen endüstriyel ve lojistik faaliyetler için limanların konumunun uygunluğunu sergiler. Birçok liman, özellikle gelişmiş ekonomilerde, enerji, çelik, petrokimya, petrol rafinerisi, gıda vb. sektörleri kapsayan çok çeşitli imalat endüstrilerine ev sahipliği yapmıştır. Bu eğilim, 1960'ların ortalarında Deniz Sanayii Geliştirme Bölgesi (MIDAs) kavramının ortaya çıkmasıyla sembolize edilmiştir (Alderton, 2008: 10).

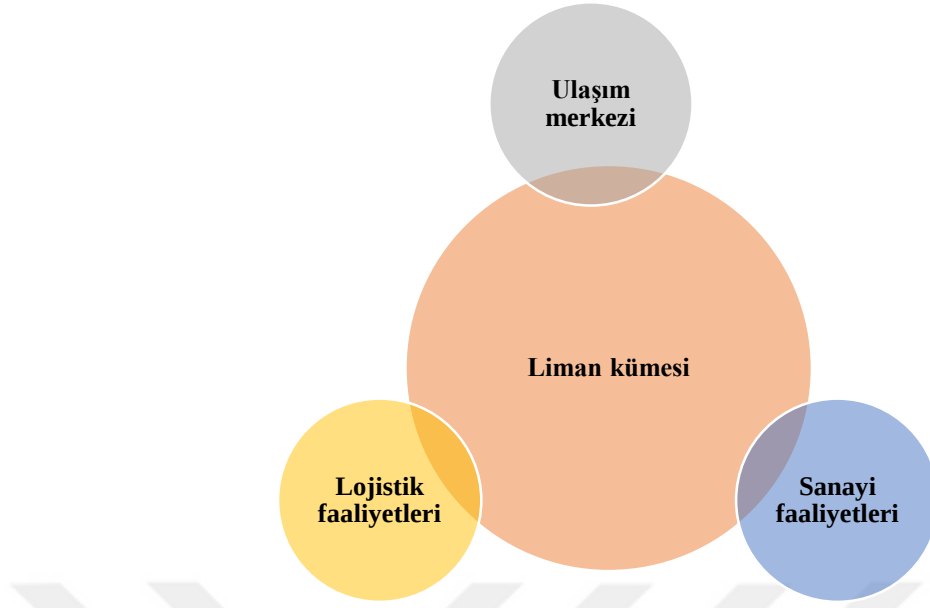
Limanlar, antrepo ve grupaj gibi lojistik faaliyetlerin yerleşimi için giderek daha doğal yerler haline gelmiştir. Bu alanlarda lojistik operasyonları yerleştirme seçimine yönelik eğilim, konteynerizasyon ve intermodal taşımacılık sistemlerinin gelişmesiyle yönlendirilmiştir.⁴⁰ Daha iyi ifadeyle, limanlarda geçici depolama ihtiyacı ve verimli ulaşım hizmetlerinin mevcudiyeti, limanların neden lojistik faaliyetlerin geliştirilmesinde çekici alanlar olduğunu açıkça açıklamaktadır (Carbone ve Martino, 2003: 310). Sonuç olarak, birçok liman otoritesi ve işletmecisi, yeniden paketleme, etiketleme, tartma, şartlandırma ve benzeri gibi katma değerli lojistik hizmetler sunmanın zorunlu ihtiyacının artık farkındadır. Bu, deniz limanlarını, müşterilerinin çıkarlarına değer yaratıp katmalarını gerektiren değer odaklı zincir sistemlerinde ögeler olarak konumlandıran, yaygın olarak kabul edilen yeni paradigma ile uyumludur.⁴¹ Bir ulaşım düğümü ve ekonomik küme olarak hareket eden bir limanın kompakt bir gösterimi şekil 2.2'de sunulmaktadır.

Yukarıdaki rolleri geliştirmede başarılı olan limanların yerel, bölgesel veya ulusal düzeyde büyük sosyo-ekonomik faydalar yaratması daha olasıdır. Ekonomik kazançlar, özellikle bir limanın yaşam döngüsü (inşaat, genişleme ve işletme) sırasında artan istihdam, işgücü gelirleri, işletme kazançları ve vergi gelirleri şeklinde üretilir.⁴² Sınırlı da olsa, sosyal değerleri, sponsorluk yoluyla çok çeşitli topluluk etkinliklerine ve projelerine doğrudan destek ve eğitim ve öğretim programlarını kapsayan dolaylı katkıları

⁴⁰ Notteboom, Pallis ve Rodrigue, **a.g.e.**, s. xli.

⁴¹ Robinson, a.e., s. 251.

⁴² Talley, **a.g.e.**, s. 7.



Şekil 2.2. Modern Bir Yük Limanının Fonksiyonel Boyutları

Kaynak: Peter W. de Langen, “Towards a Better Port Industry Port Development, Management and Policy”, 1st Edition, Routledge, London, 2020, s. 6. (ayarlanmış)

içerir. Çevresel boyut büyük önem taşır ve bu olmadan bir limanın sürdürülebilir büyümeyi başarması pek olası değildir. Liman planlayıcısı ve yöneticilerinin, yeni ticaret ve yatırımları çekmeleri ve liman projelerine toplumun desteğini almaları gerektiğinden, çevresel sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik yeterli girişimleri formüle etmeleri gerekmektedir.

Bu tezin amacı için, yukarıda tartışılan tüm uygun yönleri içeren iki dengeli ve bütünsel liman tanımı benimsenmiştir. İlki, Notteboom (2000: 9) tarafından önerilen aşağıdaki gibidir:

Bir deniz limanı, güçlü bir denizcilik karakterine sahip olan ve faaliyetlerin işlevsel ve mekansal bir kümelenmesinin gerçekleştiği, lojistik zincirler içinde kesintisiz ulaşım ve dönüşüm süreçleriyle doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı faaliyetlerin yer aldığı küresel ulaşım sistemindeki bir lojistik ve endüstriyel düğümdür.

İkincisi, UNCTAD (1996: 4) tarafından resmi olarak daha ayrıntılı olarak önerilmiştir ve şu şekilde özetlenebilir:

Limanlar, çeşitli ulaşım modları arasındaki arayüzlerdir ve tipik olarak kombine ulaşım merkezleridir. Ayrıca, malların sadece transit olarak değil, aynı zamanda elleçlendiği, üretildiği ve dağıtıldığı çok işlevli ticaret ve sanayi alanlarıdır. Aslında limanlar, yeterince işlev görebilmek için küresel lojistik zincirlere bütünleşmiş edilmesi gereken

çok boyutlu sistemlerdir. Verimli bir liman, sadece yeterli altyapı, üst yapı ve donanım değil, aynı zamanda iyi iletişim ve özellikle motive ve eğitilmiş bir iş gücüne sahip özel ve yetenekli bir yönetim ekibi gerektirir.

Bir bütün olarak, bu iki tanım modern bir limanın operasyonel, endüstriyel, ticari, lojistik işlevlerini birleştirir. Burada önemli bir stratejik seçenek, kargoya sofistike katma değerli hizmetler sunmaya büyük önem vererek, limanların ve terminallerin değer odaklı lojistik sistemlere entegrasyonudur. Bu, son yıllarda küreselleşen ekonomi ve karmaşık iş ağları çağında düzgün ve rekabetçi bir şekilde işlev görmeleri için bir ön koşul olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yaygın olarak kabul edildiği gibi, lojistik zincirinin dikkate alınması, liman rekabet edebilirliği analizinde uygun yaklaşımı temsil etmektedir.

1.2. Liman Rekabeti

Rekabet, kısıt olarak algılanan bir şey iki veya daha fazla aktör tarafından aynı anda arzu edildiğinde ortaya çıkan belirli bir ilişkidir (Arora-Jonsson, Brunsson ve Hasse, 2021: 12). Rekabet kavramı, disiplinler arasında ve zaman içinde önemli ölçüde farklılaşan tasvirlerle piyasalarla ilgili farklı literatürde temel bir araştırma motifi olma eğiliminde olmuştur (Sands ve diğerleri, 2021: 26). Denizcilik ve liman işletmeciliği alanında, rekabetin yoğun olarak araştırıldığı ve incelendiği en ilgi çekici alanlardan biri liman endüstrisidir. Diğer işlerde olduğu gibi, taşımacılık sektöründeki sürekli ve hızlı değişimler nedeniyle limanlar arası rekabetin yoğunluğu ve yaygınlığı artmıştır.

Karmaşık ve çok yönlü doğası nedeniyle liman rekabeti kavramının evrensel olarak tanınan bir tanımının olmaması ilginçtir, ancak bu, limanların rekabetçi dinamiklerini incelemekten vazgeçmemiştir. Verhoeff (1977: 283), bu terimin karmaşıklığının ardındaki nedenleri, rekabetin oluşabileceği potansiyel düzeyler, limanların ekonomik yapısındaki farklılıklar ve hizmetlerinin piyasa özelliklerinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Dahası, Notteboom ve Yap'a (2012: 550) göre, rekabet eden limanların (ağ geçidi limanı, yerel liman, aktarma limanı, vb.) ve yükün türü (konteyner, sıvı dökme, vb.) rekabetin doğasını ve özelliklerini belirlemektedir. Kavramın açık bir tanımının oluşturulmasını zorlaştıran bir diğer neden, rekabete dahil olan ve çoğu zaman çatışan çıkarlara sahip ilgili paydaşların çeşitliliğidir (Haezendonck, 2001: 13; De Voorde ve Winkelmanns, 2002: 4).

İlk bakışta, liman rekabeti temelde limanlar arasındaki veya içindeki rekabet ilişkilerini içermektedir. Konunun detaylandırılmasında öncü olan Verhoeff (1977: 271,

1981: 49), birbiriyle ilişkili olabilecek dört liman rekabeti düzeyi coğrafi temelde ayırt etmiştir:

- liman aralıkları arasındaki rekabet;
- belirli bir liman aralığındaki liman alanları arasındaki rekabet;
- belirli bir liman bölgesindeki limanlar arasındaki rekabet ve;
- belirli bir limanda şirketler arasındaki rekabet;

Yazar, karmaşıklığı nedeniyle liman endüstrisinde rekabetten bahsetmenin uygun olmadığını belirterek onun açık bir tanımını önermek konusunda isteksizdir. Üstelik liman paydaşları ve trafik türü ayrıntılarını dikkate almadığı için girişimi uygunsuz ve eksik sayılabilir.

Goss (1990c: 274), bir limanın rekabetten ne ölçüde etkileneceğinin esas olarak o limanın coğrafi konumuna ve içinden geçen malların doğasına bağlı olduğunu savunmuştur. Liman rekabetinin beş biçimini öne sürmüştür:

- tüm limanlar veya kıyı aralıkları arasındaki rekabet;
- farklı ülkelerdeki limanlar arasındaki rekabet;
- aynı ülkedeki bireysel limanlar arasındaki rekabet;
- Aynı liman içinde işletmeciler veya tesis ve hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabet;
- farklı ulaşım türleri arasındaki rekabet.

Haezendonck (2001: 14), liman rekabetinin daha kapsayıcı ve kapsamlı bir tanımını şu şekilde önermiştir:

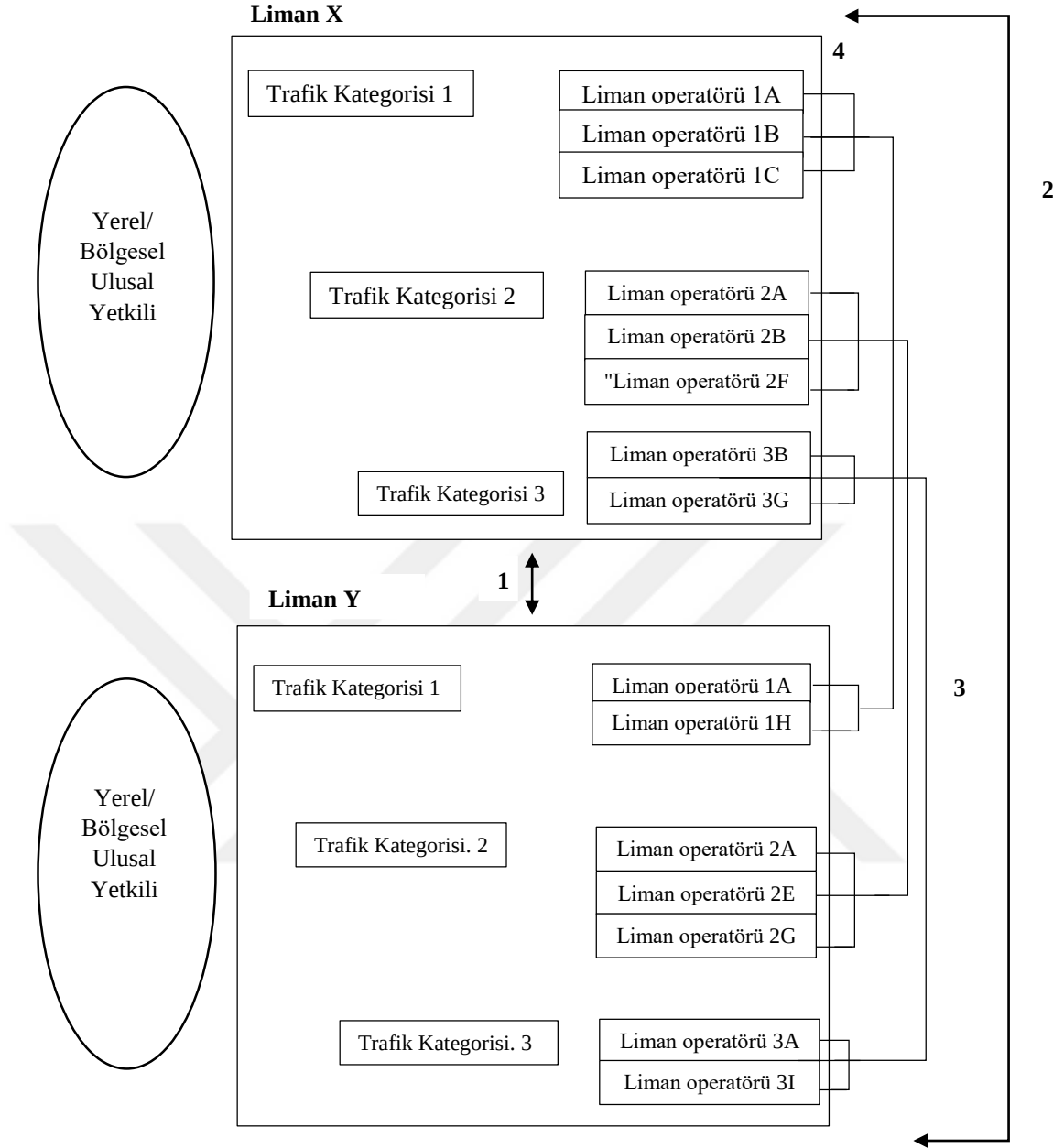
Liman rekabeti, belirli trafik kategorilerinde, liman işletmecileri bu rekabete katılan ana aktörler olarak ve liman otoriteleri liman işletmecilerine doğrudan ve daha geniş liman kümesine dolaylı olarak fırsatlar sunan ve kısıtlamalar getiren destekleyici aktörler olarak, ticaret elde etmeyi amaçlamaktadır.

Van de Voorde ve Winkelmans (2002: 11), liman rekabetinin modern ve operasyonel tanımının, kavramla ilgili tüm yönleri içermesi gerektiğini iddia etmiştir. Bu doğrultuda, aşağıdaki tanımı teklif etmişlerdir:

Liman rekabeti, belirli işlemlere ilişkin olarak (amaç, ilgili trafik akışlarının kökeni ve hedefini dikkate alarak) liman işletmeleri arasındaki veya duruma göre terminal operatörleri (tüm taşımacılık zincirlerinin organizasyonunda yer alan rakip oyuncular) arasındaki rekabeti ifade eder. Her operatör, malların elleçlenmesiyle ilgili olarak, katma değer veya başka bir açıdan maksimum büyüme elde etme amacı ile tahrik edilir. Liman rekabeti, (1) müşterilerden gelen özel talep, özellikli üretim faktörleri, (3) her bir işletmeci ile bağlantılı destekleyici endüstriler, (4) her bir operatörün ve rakiplerin özel yetkinliklerinden etkilenmektedir. Son olarak, liman rekabeti liman yetkilileri ve diğer kamu kurumları tarafından da etkilenmektedir.

Haezendonck ve De Voorde ve Winkelmanns, kendi tanımlarına dayanarak, önceki araştırmacılarınkine neredeyse benzer liman rekabeti türlerini önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar dört geniş düzeyde sınıflandırılır ve liman otoritesi düzeyinde limanlar arası rekabeti, mal düzeyinde limanlar arası rekabeti, operatör düzeyinde limanlar arası rekabeti ve limanlar arası kümelenme rekabetini içerir (Şekil 2.3). Çoğu liman bölgelerindeki rekabetin yapısını fiilen yansıttığından bu rekabet seviyelerine ilişkin daha fazla ayrıntının vurgulanması son derece önemlidir.

Yazarların açıklamalarına göre, ilk olarak, liman otoritesi seviyesindeki limanlar arası rekabet, ilgili hükümetleri farklı coğrafi ölçekte (yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası) temsil eden liman yetkilileri arasında gerçekleşmektedir. Genellikle hükümet adına hareket eden bir kamu kurumu olan liman otoritesi, denetimi altındaki limanların rekabet durumunu güçlendirmek için geleneksel olarak elverişli iş koşulları oluşturmaya ve yeterli altyapıyı sağlamaya çalışırlar. Rekabet deniz kıyısı operasyonlarından kara tarafı lojistiğine kaydığı için liman yetkilileri altyapısına yatırım yaparak ve katma değerli hizmetler sağlayarak art alan erişim gelişimine giderek daha proaktif bir şekilde dahil olmaktadır (Van Der Horst ve De Langen, 2008: 121; den Berg ve De Langen, 2011: 10; Parola ve diğerleri, 2018: 203). Liman rekabetinin ikinci seviyesi emtia düzeyindeki rekabetle ilgilidir. Limanlar, genellikle kazançlı bir ilgi buldukları belirli ticaretleri pratik olarak çekmeye yatkın olmaktadır, bu da sonuç olarak aralarında rekabeti tetikler. Bu gerçek, rekabetin her türlü trafik için olması gerekmediği, daha çok belirli ticaret akışlarına dayandığı görüşüyle tutarlıdır, örneği konteynerler veya genel kargo (Goss, 1990c: 275). Dünya genelinde özellikle konteyner



Şekil 2.3. Liman Rekabet Düzeyleri

Kaynak: Elvira Haezendonck, "Essays on strategy analysis for seaports", Belgium, Garant, 2001, s.15; Eddy Van de Voorde ve Willy Winkelmans, "A general introduction to port competition and management", Port Competitiveness: An economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports, Ed.: M. Huybrechts, H. Meersman, E. Van de Voorde, E. Van Hooydonk, A.Verbeke, W. Winkelmans, Antwerp, De Boeck, 2002, s.12.

ticareti konusunda uzmanlaşmış limanlar neredeyse tüm bölgelerde hızlı ve yaygın konteynerleştirme nedeniyle yoğun rekabetle karşı karşıya kalmaktadır.

Üçüncü düzeyde gelişen liman işletmecileri arasındaki rekabettir. Operatör seviyesinde limanlar arası rekabet olarak nitelendirilen bu rekabet biçimi, genellikle aynı menzilde bulunan neredeyse veya kısmen aynı art alana hizmet eden operatörler arasında meydana gelir. Sadece sınırlı vakalarda, farklı aralıklara ait limanlar da

aralarında rekabetçi ilişkiler olabilir. Bu aşamadaki rekabet merkezidir çünkü birçok limandan birçok terminal operatörüne temas eder ve genellikle yoğunudur. Bu açıkça, limanlardan ziyade terminallerin rekabet stratejisinin ana odak noktası olmasının nedenini haklı çıkarmaktadır (Heaver, 1995: 127).

Son olarak, liman içi rekabet belirli bir trafik akışı üzerine tek bir liman içindeki terminal operatörleri arasındaki rekabeti ifade eder. Bu düzeydeki rekabet, aynı terminali kullanan şirketler arasındaki terminal içi rekabeti de kapsamaktadır (World Bank, 2003: 6). Belirli bir limandaki özel firmalar, kargo elleçleme ve diğer liman hizmetleri için doğrudan rekabet eder (Notteboom ve de Langen, 2015: 77). Liman içi rekabetin, verimliliği arttırmak (Yuen, Zhang ve Cheung, 2013: 220), liman hizmet sunumunda tekeli davranışları önlemek ve inovasyon ve uzmanlaşmayı teşvik etmek adına (De Langen ve Pallis, 2006) güçlü bir araçtır.

Yukarıdaki rekabet seviyelerini destekleyen Notteboom ve Yap (2012: 550), şu kelimelerle liman rekabetinin hafifçe daha geniş bir tanımını teklif etmişlerdir:

liman rekabeti esas olarak, rekabet eden fiziki birimler olarak terminaller, zincir yöneticileri ve ilgili kuruluşların temsilcileri olarak ulaşım ve/veya sanayi işletmeleri ve, iyi çalışma koşulları sunmaya taahhüt eden, daha iyi bir seviyede liman sektörünü temsil eden ve savunan olarak liman yetkilileri ve liman politika belirleyicileri ile, ticaret için bir rekabeti kapsamaktadır.

Notteboom ve Yap tarafından yapılan bu tanım, tedarik zinciri sürecinin farklı kilit oyuncularını göz önünde bulundurarak dolaylı olarak bir lojistik zinciri perspektifine atıfta bulunduğundan daha elverişlidir. Limanlar, küresel değer odaklı lojistik zincirlerinde bağlantılar haline gelmişler, dolayısıyla izole edilmiş varlıklar olmayıp belirli bir veya birkaç tedarik zincirine gömülüdürler. Rekabet artık, piyasanın taşımacılık pazarının ayrı alanlarında meydana gelmeyip ancak lojistik zincirlerinin seviyesinde giderek gelişmektedir (Meersman & de Voorde, 1998: 281; Panayides, 2006: 10). Bu konuda, odak tedarik zincirinin toplam maliyetine çevrildiğinden, hinterland taşımacılığı ile birlikte endüstriyel ve ticari fonksiyonlar vazgeçilmez hususlar haline gelmiştir (Meersman, De Voorde ve Vanellander, 2010: 218). Dolayısıyla, limanların bu yeni dinamik gelişimin ortasında başarılı olabilmeleri için etkin bir tedarik zincirine entegre olmaları gerekmektedir (Gülmez, 2020: 199).

1.3. Liman Rekabetçiliği

Rekabetçilik kavramının literatürde üstünkörü bir incelemesi, onun ekonomi ve yönetim alanlarında iyi bir şekilde belgelendiğini gösterecektir. Ayrıca, farklı görüşlere sahip politikacılar ve akademisyenler de dahil olmak üzere çok çeşitli entelektüel çevreler aşırı derecede rekabetçilikle ilgilenmiştir (Krugman, 1996: 17). Yaygın önemine rağmen, görüşlerdeki farklılık, rekabetçiliğin kesin bir tanımının ve ölçümünün olmamasıyla ilgili genel bir fikir birliğine yol açan önemli bir tartışmayı körüklemiştir (Cellini & Soci, 2002: 72). Bunun çok tanımlı, çok ölçülü, çok katmanlı, bağımlı, göreceli, dinamik ve süreçle ilgili görülmesi bunun en sık belirtilen temel nedenlerindendir (Chaudhuri ve Ray, 1997: 83; Flanagan ve diğerleri, 2005: 21). Dolayısıyla rekabet edebilirlik, hala tanımlanmaya ve ölçülmeye direnen, bilim adamlarının ve uygulayıcıların çabalarına meydan okuyan bir terimdir.

Bununla birlikte, rekabet edebilirliği analiz ederken esas olarak iki seviyenin veya perspektifin varlığı, konun çoğu araştırmacısının üzerinde uzlaştığı tartışmanın ana yönüdür. Bu, görünüşte, potansiyel bir tanımın yerleştirilebileceği analitik bir yığılma alanını sağlayan uygun bir yoldur (Lombana, 2011: 33). Birinci düzey, anlamı çok karmaşık olmayan rekabet edebilirliğin mikro ekonomik boyutundan oluşmaktadır. Firma rekabetçiliğinin sayısız tanımı arasında Freebairn (1987: 79) en iyi şu şekilde özetler: *rekabetçilik, mal ve hizmetleri, denizaşırı alıcılar tarafından aranan zaman, yer ve biçimde, diğer potansiyel tedarikçiler kadar iyi veya daha iyi fiyatlarla, kullanılan kaynaklar üzerinden en az fırsat maliyeti getirisi elde ederken teslim etme yeteneği anlamına gelir.*

İkinci düzeyde, uluslar arası rekabeti ifade eden rekabetçiliğin makro boyutu yer almaktadır. Farklı şekillerde görüldüğü için anlamındaki tartışma bu perspektifte ortaya çıkmaktadır. Ulusal rekabetçilik, örneğin, kaynaklar üzerinde artan getiri sağlama (Scott, Lodge ve Joseph, 1985: 3), refah yaratma, yaşam standartlarını ve gerçek gelir veya maaşları yükseltme yeteneği (Tyson, 1992: 1: 1; OECD, 1992: 237), başta gelir ve istihdam artışı olmak üzere merkezi ekonomik politika hedeflerini gerçekleştirmek (Fagerberg, 1988: 355), verimliliği artırma vb (Porter, 1990: 76; World Economic Forum, 2015: 4) olarak kabul edilmektedir. Bir ülkenin rekabet gücüyle ilgili görüşlerdeki çeşitlilik, bazı durumlarda akademisyenler arasında çatışmalara ve hakaretlere yol açmıştır (Reinert, 1995: 25). Ülkeler şirketler gibi birbirleri ile doğrudan rekabet

etmediğinden bu kavram ulusal ekonomilere uygulandığında anlamsız ve tehlikeli bir saplantı olarak bile düşünülmüştür (Krugman, 1994: 44). Terim üzerinde fikir birliğine varmaya yönelik bazı girişimlerde bulunulmasına rağmen (Lengyel, 2004: 326; Aiginger, 2006: 162) terim henüz tam olarak açıklanmış değildir.

Liman sektörü bağlamında, liman rekabetçiliğini araştıran çalışmaların çoğu kavramı tanımlamadan ölçmek için potansiyel faktörleri ve değerlendirme süreçlerini sunmaktadırlar. Liman rekabet gücünün bir tanımını öneren, böylece kavramı liman koşullarına aktaran çok az akademisyen vardır. Literatürde yer alan farklı tanımlar sentezlenmiş ve tablo 2.1'de gösterilmiştir. Bir bütün olarak yazarlar, bir limanın rekabet gücünün, özel yetkinlikler geliştirerek ve/veya karşılaştırılabilir avantajlar sergileyerek rakiplerinden daha iyi performans gösterme yeteneğine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Teng ve diğerlerinin (2004), tüm bu yönleri kapsayan tanımı bu tezin amacına uygun olarak benimsenmiştir. Bu önemli hususlara uygun şekilde uyum sağlamak için limanın, kullanıcılarına rakip limanlardan daha düşük fiyatlarla üstün kaliteli hizmet sunabilmesi gerekir. Bu süreçte, katma değer yaratmak ve liman içinde veya yakın çevresinde endüstriyel faaliyetlerin bulunması, liman rekabet gücünün merkezinde yer almaktadır. Rekabetçi kalmaya düşkün limanlar, nihai olarak hangi limanı kullanacaklarına karar veren önemli bir müşteri tabanı oluşturduklarından, taşıtaların ve taşıyıcıların gereksinimlerini tespit edebilmeli, öngörebilmeli ve en iyi şekilde yanıt verebilmelidir. Aksi takdirde, rekabetçi olmayan teklifler, kullanıcıların işlerini daha iyi değer sunan diğer potansiyel konumlara kaydırmasıyla sonuçlanabilir (Yap, 2020: 210). Bunun müteakip doğrudan sonuçları, kargo akışlarının bir kısmının rakiplere kaybedilmesi ve azalan pazar payı ve karlardır. Mevcut rekabet ortamında, rekabetçilik, terminallerin yalnızca bağlantı oldukları lojistik ve tedarik zincirlerindeki yerleşiklikleri tarafından şekillendirilmektedir. Sürdürülebilir iş hacmi büyümesini sağlamak için liman politika yapıcıları ve yöneticilerinin sürekli olarak tedarik zinciri odaklı stratejiler oluşturması ve uygulaması gerekir (De Martino ve Morvillo, 2008: 585). Limanlar uluslararası ticaretin kilit kolaylaştırıcıları olduğundan, rekabetçilikleri yalnızca hizmet ettikleri art alanların ekonomik refahına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda tüm bölgenin yaşayabilirliğini, fırsatlarını ve büyüme arzusunu de etkileyebilir (Yap ve Lam, 2006: 37).

Tablo 2.1. Çeşitli Yazarlara Göre Liman Rekabetçiliğinin Tanımları

Yazar	Tanım
Castillo-Manzano ve diğerleri (2009: 592)	Rekabet edebilirlik, bir limanın katma değer yaratma, bir iş çekirdeği oluşturma ve çevresindeki alanda üretken veya endüstriyel faaliyetler üretme kapasitesine dayanır.
Chang ve Talley (2019:1)	Liman rekabetçiliği, bir limanın başka bir liman veya limanlarla rekabet etme derecesidir.
Haezendonck ve Langenus, (2019:1).	Bir limanın rekabet gücü, büyük ölçüde, rekabet avantajlarını geliştirme veya elde tutma yeteneğine bağlıdır.
Huang ve diğerleri (2003)	Liman rekabet edebilirliği, bir liman ve çevresinin katma değer yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Yap (2009: 77)	Bir konteyner limanının rekabetçi konumu, belirli ticaret rotaları, coğrafi bölgeler ve konteyner limanının bağlı olduğu diğer limanlar için taşıtanlara ve nakliye hatlarına sunduğu rekabetçi teklifle belirlenir.
Lee ve diğerleri (2014: 55)	“Liman rekabetçiliği” kavramı, limanların rekabetle bağlantılı olarak karşılaştırmalı üstünlük statüsü elde etmek için stratejik seçenekler geliştirmesi ve yürütmesi durumunu ifade eder. Bu durumda, bir limanın böyle bir rekabet oyununu başlatmak ve sonunda diğerine (veya diğerlerine) karşı kazanan olmak için belirli bir yeteneğe sahip olması gerekir. Bir limanın böyle bir yeteneği varsa, o limanın “liman rekabet gücüne” sahip olduğu söylenebilir.
Notteboom ve Yap (2012: 551)	Bir konteyner limanının rekabetçi konumu, belirli ticaret yolları, coğrafi bölgeler ve konteyner limanının bağlı olduğu diğer limanlar için birçok taşıtana ve nakliye hattına sunduğu rekabetçi teklifle belirlenir.
Teng ve diğerleri (2004: 258)	Liman rekabetçiliği, o limanın endüstriyel kümelenme etkisi yaratarak bölgesel veya ülke çapında katma değerli mal ve/veya hizmetler yaratma performansı olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler, limanın dış ve iç değerlerini veya fazlasını içerir. Bu nedenle, limanlar finansal fayda veya operasyonel verimliliğin yanı sıra ekonomik olmayan değerler de peşindedir. Rekabetçilik sadece üretkenlikle eşdeğer değildir. Verimlilik, rekabet gücüne eşit olmadığı gibi, emek verimliliğine de eşit değildir. Rekabetçilik, çeşitli ekonomik ve ekonomik olmayan faktörleri içerir.

Kaynak: Yazarın Yazına Dayalı Derlemesi

Liman rekabetçiliği belirleyicileri, akademisyenler arasında önemli bir tartışmanın merkezinde yer almaktadır ve ilerleyen bölümlerde literatür kapsamlı bir şekilde gözden geçirilerek tartışılmaktadır. Fakat, liman rekabet gücünün pragmatik bir analizi, belirli bir durumda politika önerileri için faydalı içgörüler elde etmeyi amaçlayan farklı unsurlar, faktörler ve ilgili bir veya daha fazla uygun modelden oluşan bir değerlendirme şeması oluşturmaya tabidir. Yine, lojistik zinciri, limanın başarısının sadece iç kaynaklara bağlı olmadığını, aynı zamanda dış koordinasyona ve kontrole de bağlı olduğunu ima eden bu tür karmaşık sorunu incelemek için uygun çerçeve olmaya

devam etmektedir (Haezendonck ve Notteboom, 2002: 68). Başka bir deyişle, liman seçim kriterlerinin, limanın tek bir düğümü olduğu tüm ağı kapsamı gerektiği anlamına gelir, sonuç olarak toplam zincir maliyetinin en aza indirilmesine katkıda bulunan limanlar seçilir (Notteboom, 2009: 6). Bununla birlikte, bu kriterlerin ve bunların göreceli olarak belirginliklerinin ve rekabetçiliğe katkılarının genel olarak çok sayıda analitik araç aracılığıyla belirlendiği ve değerlendirildiği belirtilmelidir. Hepsinin burada sentezlenmesi uygun olmayıp en sık ve son zamanlarda kullanılan tipik olanlar avantaj ve dezavantajları ile birlikte tablo 2.2'de sunulmuştur.

Aşağıda satırlar ve sütunlar halinde düzenlenmiş yöntemlerin listesi her şeyi kapsamamaktadır. Sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak bahsedilen farklı perspektiflerde çok sayıda yöntem bilim de uygulamaya konmuştur. Burada referans verilmeyen diğer birçok teknik, diğerleri arasında, ELECTRE, bulanık hiyerarşik süreç, oyun teorisi, regresyon modelleri, logit modelleri, bulanık metodolojiler vb. ihtiva etmektedir. Doğası gereği kavramsal olanlardan bazıları dışında, bu analitik araçlar çok kriterli karar verme yaklaşımları grubuna ait olanlar ve tamamen istatistiksel olanlar olarak kategorize edilebilir. Ulaşılmak istenen belirli araştırma amaçlarıyla eşleşmek üzere bilinçli olarak seçilmiştir. Araştırılan problemin tanımı ve değerlendirme ölçütlerinin sıralanması için faktör analizi, temel bileşen analizi vb. yöntemler kullanılmıştır. Öte yandan, analitik hiyerarşi süreci, veri zarflama analizi, stokastik sınır analizi vb. gibi diğerleri, önceden belirlenmiş çeşitli alternatifleri sıralamak veya nihai seçimi yapmak için uygulanmıştır. Metodolojilerdeki değerlendirme süreci, örneklenen liman ve terminallerin nispi performansını ortaya çıkarılmasında farklı operasyonel ve finansal bileşenlerin ölçülmesine ve karşılaştırılmasına sağlamıştır. Halihazırda ölçülebilir bu yönlerin yanı sıra, liman rekabetçiliği bazı öznel bileşenler tarafından da potansiyel olarak belirlenir. Gerekli faktörlerin gözlemlenmesi ve nicel ölçümü, örneğin çok kriterli karar verme yöntemleri sayesinde mümkün olmuştur. Özetlemek gerekirse, belirli bir değerlendirme aracının kullanılmasının beklenen sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini büyük ölçüde etkilediği göz önüne alındığında, araştırma hedef(ler)ine uygun şekilde uygulanabilirliği göz önünde bulundurularak dikkatli bir şekilde seçilmesi gerekmektedir.

Tablo 2.2. Liman Rekabetçiliği Çalışmalarında Yaygın Olarak Kullanılan Yöntemler

Yöntemler	Tanım	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Analitik Hierarşi Süreci	Karar vericilere çeşitli çelişkili ve subjektif kriterler ile karakterize edilen karmaşık karar problemlerinin çözümünde yardımcı olmayı amaçlayan çok kriterli karar verme yaklaşımı	- Karmaşık bir karar sorununu kendi bileşenlerine ayırıştırır ve kriter hiyerarşilerini oluşturur - Hem ölçülebilir hem de somut olmayan kriterleri göz önünde bulundurur - Karar vericilere esneklik, sezgisel cazibe sağlar ve kararlardaki tutarsızlıkları kontrol etme yeteneğine sahiptir - Aritmetik ortalama ve geometrik ortalama yöntemlerle grup karar vermeyi destekler - Belirsizlik ve riskin durumunun modellenmesini sağlar	- Bir faktör eklendiğinde veya silindiğinde, alternatiflerin sıralamasında değişikliklere yol açabilir. - Dilsel ölçek kullanılması, ikili karşılaştırma yönteminin karar vericilerin sıradan bakış açılarını gösterebilme yeteneklerini engelleyebilir - Değerlendirme ölçeğinin sınırlandırılmış olması, karşılaştırmaların tutarsızlığını artırma olasılığını taşımaktadır - Karar kriterlerinin fazla olması halinde yapılacak çift karşılaştırmaların sayısının çok büyük olup karar vericilerin ifadelerinde tutarsızlıklara neden olabilir
Cluster Analysis (Kümeleme Analizi)	Bir dizi nesneyi, çeşitli değişkenler arasındaki benzerliklerine dayanarak az sayıda nispeten homojen gruba ayırır. Tersine, değişkenler tüm nesneler arasındaki benzerliklerine göre gruplandırılabilir.	Sınıf sayısı da tüm özellikler göz önüne alınarak önemli ölçüde azaltılabilir; Küme analizi aynı zamanda sürekli, dahası, hatta karışık değişken türlerine izin verir.	- Kümeleri tanımlamak için geleneksel bir yaklaşım yok ; - Araştırmacının görüşüne tabi kümenin oluşturulması.

(devam)

Tablo 2.2. Liman Rekabetçiliği Çalışmalarında Yaygın Olarak Kullanılan Yöntemler (devam)

Yöntemler	Tanım	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Delphi	Bir grup uzmanın en güvenilir fikir birliğini sağlamak için geliştirilen bir teknik (Dalekey ve Helmer, 1963). bir grup iletişim sürecini, sürecin bir grup bireyin bir bütün olarak karmaşık bir problemle başa çıkmasına izin verecek şekilde yapılandırılması için bir yöntem (Linstone ve Turoff, 1975).	• Belirli bir belirsizlik alanında veya ampirik kanıtların bulunmadığı yerlerde fikir birliğine varılmasını sağlar ((Powell, 2003). • Katılımcılar anonim kalır ve birbirini bilmediği için önyargı ortadan kaldırılır (Goodman, 1987). • Grup karar alma toplantılarının aksine, ankete katılan katılımcılara cevaplarını dikkate almaları için zaman verilir (Jenkins ve Smith, 1987). • Uzman görüşünün etkili ve hızlı bir şekilde toplanmasını (Jenkins ve Smith, 1987) ve geri bildirim kontrol edilmesini sağlar (Buck ve diğ., 1993). • Geniş bir coğrafi alandan katılımcıların katılımı ve herkesi bir araya getirmekle karşılaştırıldığında nispeten ucuzdur (Proctor ve Hunt, 1994; Williams ve Webb, 1994b)	• Ankete katılan katılımcılar sürecin bitiminden önce ayrılması durumunda daha düşük bir yanıt oranıyla sonuçlanabilir (Buck ve diğ.,1993). • Yanıtların ardındaki mantığı bilmek için katılımcılarla etkileşim fırsatı yoktur (Jeffery ve diğ., 1995). • katılımcılar görüşlerini detaylandırma fırsatı da yoktur (Walker ve Selfe 1996). • Fikir birliği,% 50 veya% 70 anlaşma gibi sayısal bir seviye olarak tanımlanmalıdır (Williams ve Webb 1994b).

(devam)

Tablo 2.2. Liman Rekabetçiliği Çalışmalarında Yaygın Olarak Kullanılan Yöntemler (devam)

Yöntemler	Tanım	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Faktör Analizi	Çok sayıda birbiriyle ilişkili değişkenin daha az sayıda gizli boyut veya faktöre indirgenmesine izin veren bir matematiksel teknik.	• Bir araştırmacının, bir dizi ögenin (değişkenler) altında yatan gizli yapıların sayısını belirlemesine yardımcı olur. • Bilgilerin basit bir şekile düzenlenmesine katkıda bulunur. • Gözlemlenen değişkenler arasındaki değişimin altında yatan faktörlerin sorumlu olma olasılığını araştırmak için bir teknik sağlar (Jullnes, 2008). • Değişkenler üzerinde ortak etkileri olan alta yatan etkileri bulur.	• Matematik daha karmaşık. • Ölçülemeyen faktörlerin hesaplanması, alternatif akla gelebilecek faktörler ölçülen değişkenler arasında aynı gözlemlenen eşleşmeyi üreteceğinden analizin sonuçlarını yanlış yönlendirebilir. • Yöntemler arasındaki istikrarsızlık ve verilerdeki küçük değişikliklerden kaynaklanan kararsızlık. • İstatistiksel prosedür, test yanıtlarında ortak değişiklik modellerini tanımlar, ancak cevapların neden birlikte değiştiği sorusuna cevap vermez.
Grey Relational Anlysis	Referans seriler ile alternatif seriler arasındaki benzerlik ilişkisini analiz eder. Referans serisine en yakın benzerliğe sahip olan seçilen alternatif seri, karar sorununun en iyi şemasıdır.	• Sonuçlar orijinal verilere dayanmaktadır ve hesaplamalar basit ve anlaşılması kolaydır. • Örneklem boyutunda daha az talep; analiz için tipik bir örneklem dağıtım kuralı gerekmez Hesin olarak hem eksik bilgileri hem de belirsiz sorunları ele alabilir; Verilerin yetersiz olduğu durumlarda analiz aracı görevi görür.	• Kusurlu hesaplama metodolojisi.

(devam)

Tablo 2.2. Liman Rekabetçiliği Çalışmalarında Yaygın Olarak Kullanılan Yöntemler (devam)

Yöntemler	Tanım	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Stokastik Sınır Analizi	Bir maliyeti veya bir üretim sınırını tahmin eden ekonometrik bir yöntemdir; alternatif olarak bir mesafe fonksiyonu kullanılabilir (Estache ve Trujillo, 2007).	- Gürültüyü hesaba katma girişimleri - yani düşük veri kalitesi; - Çevresel değişkenlerle başa çıkmak daha kolaydır; - Hipotezlerin geleneksel istatistiksel testlerinin yapılmasına izin verir; - Aykırı değerleri tanımlamak daha kolaydır; - Maliyet sınırları ve mesafe fonksiyonları birden fazla çıktıyla başa çıkabilir.	- Hata teriminin gürültü ve verimlilik bileşenlerine ayrışması, belirtilen özel dağıtım biçimlerinden ve hata çarpıklığının verimsizliğin bir göstergesi olduğu varsayımından etkilenebilir; - Sağlam tahminler için büyük numune boyutu gerektirir
Temel Bileşen Analizi	Çok sayıda birbiriyle ilişkili değişkenlerden oluşan bir veri kümesinin boyutsallığını azaltan, veri kümesinde bulunan varyasyonu mümkün olduğunca koruyan parametrik olmayan bir yöntem	- Birçok açıklayıcı değişkeni birkaç açıklayıcı faktöre indirgemek için basit bir yol sağlar - Sonraki analizlerde çoklu doğrusallıktan kaçınmak için değerli olan ortogonal temel bileşenler üretir - Orijinal değişkenlere dayalı puanların hesaplanması için nesnel bir gerekçe sağlar - Doğal olarak sağlam - Daha önemli bilgileri saklar ve özellik vektörünün boyutunu küçültür	- PCA'da değişkenlerin azalması genellikle bilgi kaybına neden olur. - Analiz edilecek değişkenlerin ölçülmesine ilişkin ölçeklendirme kararları ile ilgili olarak değişmez. - Yüksek boyutlu veriler için PCA pahalıdır. - Varyans ve ölçüm hatasının sonucu olabilecek anlamlı arasında ayırım yapmaz.

(devam)

Tablo 2.2. Liman Rekabetçiliği Çalışmalarında Yaygın Olarak Kullanılan Yöntemler (devam)

Yöntemler	Tanım	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
TOPSIS	İdeal çözüm yöntemine benzerlik ile tercih edilen teknik, ideal çözüme en yakın ve çok boyutlu bir hesaplama alanında negatif ideal çözüme en uzak alternatifi tanımlamak için bir yaklaşımdır.	• Basit bir sürece sahiptir; • kullanımı ve programlanması kolay; • Özellik sayısı ne olursa olsun adım sayısı aynı kalır	• Öklid Mesafesi kullanımı, özelliklerin korelasyonunu dikkate almaz; • Ölçünmesi ve karar tutarlılığını korumak zor.
Veri Zarflama Analizi	Kullanılan çıktıların ve girdilerin oranına göre teknik verimliliği tahmin eden doğrusal bir programlama yöntemi.	• Birden çok girdiizin verir; • Verimlilik sırasına göre üretken birimleri sıralar; • Çeşitli verimlilik türlerinin tahmin edilmesini sağlar; • Verimli ve verimsiz birimler arasındaki girdi tahsisi farklarını gösterir; • Girdileri çıktılara bağlayan özel bir fonksiyonel form gerektirmez; • Farklı birimlerdeki giriş ve çıkışların ölçülmesini sağlar.	• Sonuçlar örnekleme özgüdür ve ölçüm hatası gibi veri sorunlarına duyarlıdır; • Mutlak verimlilikten ziyade, göreceli verimliliği tahmin eder; • İstatistiksel hipotez testleri zordur çünkü DEA girdi ve çıktılarla ilgili fonksiyonel bir form gerektirmez.

Kaynak: Alessio Ishizaka ve Ashraf Labib, "Review of the main developments in the analytic hierarchy process", Expert Systems with Applications, Volume 38, Issue 11, 2011, s.14336-14345; Macharis ve diğerleri, "PROMETHEE and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis: Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP", European Journal of Operational Research, Volume 153, Issue 2, 2004, ss.307–317; Vargas, Luis. G., "An overview of the analytic hierarchy process and its applications", European Journal of Operational Research, Volume 48, Issue 1, 1990, ss.2–8; Ramanathan, R., "A note on the use of the analytic hierarchy process for environmental impact assessment", Journal of Environmental Management, Volume 63, Issue 1, 2001, ss.27–35; Sajjad Zahir, "Synthesizing Intensities of Group Preferences in Public Policy Decisions Using the AHP: Is It Time for the "New Democracy"?", Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, Volume 16, Issue 4, 1999, ss.353–366; Ido Millet ve William C. Wedley, "Modelling risk and uncertainty with the analytic hierarchy process", Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, Volume 11, Issue 2, 2002, ss.97–107; Valerie Belton, V.a ve Tony Gear, "On a shortcoming of Saaty's method of analytical hierarchies", Omega, Volume 11, 1983, ss.227–230; Jay R. Lund ve Richard N. Palmer, "Subjective evaluation: Linguistic scales in pair-wise comparison methods", Civil Engineering Systems, Volume 3, Issue 4, 1986, ss.182–186; Lawrence Bodin ve Saul, I. Gass, "On teaching the analytic hierarchy process", Computers & Operations Research, Volume 30, Issue 10, 2003, ss.1487–1497; A. I. Bailey, "A method of analyzing polymodal distributions in orientation data", Journal of the International Association for Mathematical Geology, volume 7, 1975, s.285–293; L. Füstös, GY. Meszéna ve Mosolygo-Simon, "Cluster Analysis", Acta Oeconomica, Vol. 26, No. 3/4, 1981, s. 291-334; Sara Dolnicar, "Using cluster analysis for market segmentation - typical misconceptions, established methodological weaknesses and some recommendations for improvement", Australasian Journal of Market Research, 11(2), 2003, s.5-12; Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of

Experts”, *Management Science*, vol. 9, issue 3, 1963, s.458-467; Harold A. Linstone ve Murray Turoff , “The Delphi Method Techniques and Applications”, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co, 1975, s.1-616; Catherine Powell, “The Delphi Technique: Myths and Realities”. *Journal of Advanced Nursing*, 41, 2003, s.376-382; Claire M. Goodman, “The Delphi technique: a critique”, *Journal of Advanced Nursing*, 12:6, 1987, s.729-734; David A. Jenkins ve Thomas Edward Smith, “Applying Delphi methodology in family therapy research” *Contemporary Family Therapy*, 16 (5), 1994, s.411–430; Andrew J. Buck, Meir Gross, Simon Hakim ve J. Weinblatt, “Using the Delphi process to analyze social policy implementation: A post hoc case from vocational rehabilitation”, *Policy Sciences* volume 26,1993, s.271–288; Susan Procter ve Maura Hunt, “Using the Delphi survey technique to develop a professional definition of nursing for analysing nursing workload”, *Journal of Advanced Nursing*, 19:5, 1994, s.1003-1014; Patricia L. Williams ve Christine Webb, “The Delphi technique: a methodological discussion”, *Journal of Advanced Nursing*, 19:1, 1994, s.180-186; AM Walker ve J Selfe, “The Delphi method: a useful tool for the allied health researcher”, *British Journal of Therapy and Rehabilitation* VOL. 3, NO. 12, 1996, s.677-681; Richard A. Kass ve Howard E. A. Tinsley, “Factor Analysis”, *Journal of Leisure Research* Volume 11:2, 1979, s. 120-138; Diana Suhr, “Reliability, exploratory & confirmatory factor analysis for the scale of athletic priorities”, *Diambil pada tanggal*, 2003, vol. 2, 2003, s.274-28; Patria de Lancer Julnes, “Performance-Based Management Systems: Effective Implementation and Maintenance”, Taylor & Francis Group, London, 2008, s.1-288; Daniel Cervone ve Lawrence A. Pervin, “Personality: Theory and Research”, Wiley, USA, S.1-640; Hsin-Hung Wu, “A Comparative Study of Using Grey Relational Analysis in Multiple Attribute Decision Making Problems”, *Quality Engineering* Volume 15, Issue 2, 2002, s.209-217 Wenshuai Wu , “Grey Relational Analysis Method for Group Decision Making in Credit Risk Analysis”, *Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(12), 2017, s.7913-7920; Antonio Estache ve Lourdes Trujillo, "Transport cost levels, productivity and efficiency measures: Some theory and main policy uses," ULB Institutional Repository 2013/44031, ULB -- Universite Libre de Bruxelles, 2007, s.105-125; Ian T. Jolliffe, “Principal Component Analysis”, Springer New York, NY, 1st. Edition, 2010, 1-487; Iker Luengo, Eva Navas ve Inmaculada Hernández, “Feature Analysis and Evaluation for Automatic Emotion Identification in Speech”, *IEEE Transactions on Multimedia*, vol. 12, no. 6, 2010, s. 490-501; XS Qin, GH Huang, A Chakma, XH Nie ve Q.G. Lin, “A MCDM-based expert system for climate-change impact assessment and adaptation planning – A case study for the Georgia Basin, Canada”, *Expert Systems with Applications* Volume 34, Issue 3, 2008, s.2164-2179; Mark Velasquez and Patrick T. Hester, “An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods”, *International Journal of Operations Research* Vol. 10, No. 2, 2013, s.56-66; De Gerard Martin La Forgia, Bernard Couttolenc, “Hospital Performance in Brazil: The Search for Excellence” *World Bank*, Washington DC, s. 1-411.

2. TEORİK AÇIDAN LİMAN REKABETÇİLİĞİ ÇALIŞMALARI

Önceki literatür, çoğunlukla konteyner limanlarının rekabetçi ilişkilerini incelerken teorik bir bakış açısı benimseme eğiliminde olmuştur. Belki de Britton (1963) ve Shaffer (1965) tarafından sırasıyla Avustralya ve Güney Afrika bağlamında limanlar arası ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar liman rekabetçiliğine ilişkin yayınlanmış ilk akademik çalışmalar olabilir. Araştırmaları önemli bilgilendirici sonuçlar sağlasa da, yeterince objektif ve kapsamlı değerlendirme sağlamada yerleşik yaklaşımlara dayandırılmamıştır. Ayrıca, liman rekabetçiliğini belirleyen faktörlere ilişkin net bir tanımlama ve açıklama yapılmamıştır.

Liman rekabetçiliğinin yapısal ve keskin bir şekilde analizi ancak 1970'lerin sonlarında başlamıştır. French'in (1979: 7), bazı doğu Kanada limanlarını incelediği çalışmada limanların rekabetçi paylarını şekillendirebilecek iki grup faktör ayrılmıştır; içsel ve dışsal. Terminal tesisleri, tarife, art alana bağlantı ve liman operatörleri içsel faktörler, art alan ekonomisi, ticaret politikası ve küresel ekonomik eğilim ise dışsal faktörler olarak belirlemiştir. Rekabet edebilirlik faktörlerinin dışsal ve içsel doğası hakkındaki görüş, daha sonra, özellikle endojen bileşenler olarak fiyat, kapasite ve üretkenliğin önemini vurgulayan Musso, Piccioni ve Van de Voorde, (2013: 202) tarafından açıkça paylaşılmıştır. McCalla (1994: 212), Kanada'nın üç büyük konteyner limanı olan Halifax, Montreal ve Vancouver'ın rekabet edebilirliğini tartıştığında liman tesisleri, iç ulaşım bağlantıları, konteyner nakliye yolları ve talebi ve trafik saptırma üzerine odaklanmıştır. Starr, (1994: 219), iki Amerikan limanın, Baltimore'un ve Hampton Roads'un göreceli rekabet gücünü analiz etmek adına coğrafi konumu, iç demiryolu taşımacılığı, liman tesislerinin yatırımı, iş ilişkileri ve liman genişletmesi açısından değerlendirmiştir. Cullinane, Teng ve Wang, (2005a: 340), komşu olan Şangay ve Ningbo limanların fiyat ve kalite bakımından göreceli rekabetçiliği konusunda kapsamlı bir analiz sağlamıştır.

Yukarıdaki çalışmalar, belirli limanları değerlendirirken kasıtlı olarak liman bir dizi belirleyici faktörler sağlarken izleyen çalışmalar küresel denizcilik ve liman endüstrisini çevreleyen iş ortamındaki değişiklikleri hesaba almıştır. UNCTAD, (1992: 27), geliştirme stratejisini tasarlama ve verimliliği artırmak için her limanın dikkate alması gereken çok sayıda temel rekabetçi unsuru sağlamıştır. Bunlar arasında coğrafi konum, art alan ulaşım bağlantısı, liman hizmetlerinin kullanılabilirliği ve etkinliği, liman

hizmetlerinin fiyatı, liman istikrarı ve liman bilgi sistemi yer almıştır. ABD ve Kuzey-Batı Avrupa'da bulunan konteyner limanlarını husus alan Fleming ve Baird, (1999: 389), liman rekabetçiliğinin temel faktörlerini incelemiş ve altı etki kümesine işaret etmişlerdir. Bunlar, liman geleneği ve organizasyonu, deniz ve kara yoluyla liman erişilebilirliği, devlet yardımları ve bunların liman maliyetleri üzerindeki etkileri, liman üretkenliği, taşıyıcıların ve nakliyecilerin liman seçim tercihleri ve karşılaştırmalı konum avantajı kapsamıştır. Bununla birlikte, bu listenin kapsamlı olmadığı ve dolayısıyla zamanla daha fazla faktörün belirlenebileceğinin altını çizmişlerdir.

2000 yılları başlarında, Kent ve Ashar, (2001: 34), liman rekabet edebilirliğini izlemek üzere kavramsal bir çerçeve sunmuşlardır. Bir limanın rekabetçi ayarının farklı yönlerini değerlendirmeyi mümkün kılacak dört kriteri dahil etmişlerdir; yani ulaşım seçenekleri, operasyonel performans, tarife karşılaştırması ve finansal performans. Perez-Labajos ve Blanco, (2004: 553), Avrupa Birliği'ndeki (AB) liman rekabeti politikaları deneyimlerini inceleyerek ekonominin küreselleşme süreci nedeniyle ticari limanların trafiklerinin sadakatini kaybetme riskiyle karşı karşıya olduklarını dikkat çekmişlerdir. Deniz limanlarının müşterilerinin sadakatini yakalayabilmek için yeni stratejiler geliştirmek zorunda olduklarını ileri sürmüşler ve dolayısıyla rekabet güçlerini artırabilmeleri için ticari ve teknolojik faktörleri önermişlerdir. Temel ticari faktörler liman altyapısının geliştirilmesi, ulaşım ağlarına bütünleşme, artan lojistik hizmetler, geliştirilmiş operasyonel verimlilik ve fiyat ve/veya kalite farklılaşması içerir iken, teknolojik faktörler VTS, GIS ve AIS gibi bilgi ve iletişim sistemlerinin uygulanmasıyla ilişkilendirilmiştir.

Bazı çalışmalarda, deniz veya kara yoluyla liman erişilebilirliği özellikle liman rekabetçiliğinin temel bir unsuru olarak tanınmıştır. Baird (1996), yetersiz deniz erişilebilirliğine sahip yukarı akış kentsel limanların, gemi boyutundaki aşamalı artışlar nedeniyle önemli ölçüde rekabetçi düşüşe uğrayacağını iddia ederek liman erişilebilirliğinin önemini vurgulamaya çalışmıştır. Ayrıca, Notteboom ve diğerleri, (1997: 288), bu sonucun gerçeklerle temsil edilmediğini göstermiş ve sınırlı erişilebilirliğin yalnızca bir limanın rekabetçiliğini belirlemediğini, aynı zamanda art alan bağlantıları, itibar, güvenilirlik, üretkenlik gibi diğer unsurların da onu geliştirmede hayati bir rol oynayabileceğini savunmuştur. Öte yandan Galaverna, Pozzobon ve Sciutto

(1998: 292), Savona-Vado liman vakasında, art alan erişilebilirliğinin limanın rekabetçi başarısına katkıda bulunan kilit bir faktör olarak gözlemlemiştir.

3. ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YAKLAŞIMLARINI KULLANAN ARAŞTIRMALAR

Liman rekabetçiliğinin değerlendirilmesi, mevcut yazında, çeşitli ölçümleme kriterlerini ve seçilecek bir dizi alternatifi içeren karmaşık çok nitelikli bir konu olarak görülmektedir. Kavramın bu çok boyutlu doğası, gerçek hayattaki vakalarda ele alınmasına ilişkin çok kriterli karar verme (ÇKKV) yaklaşımlarının yaygın bir şekilde kullanılmasına yol açmıştır.

Analitik hiyerarşi süreç yöntemi, liman rekabetçiliği üzerine birçok çalışmada analitik bir model olarak hizmet etmiştir. Çin limanlarının rekabetçiliklerini yük hacmi, liman tesisi, liman konumu ve hizmet seviyesi dahil olmak üzere dört ana faktör temelinde analiz eden Song ve Yeo (2004) tarafından öncü bir çalışma yürütülmüştür. Lv et al. (2011: 660), Qingdao limanının rekabet statüsünü analiz ederken çoğunlukla aynı faktörleri tekrarlamış ve operasyonel ortamı ile nakliye hatlarının varlığını eklemişlerdir. Diğer destekleyici bir çalışma, Batı Afrika büyük limanlarının rekabet edebilirliğinin değerlendirilmesinde liman verimliliği ve performansı ile siyasi istikrarın en belirleyici ölçütler olduğunu ek olarak ortaya koyan Dyck ve Ismael (2015: 441) tarafından yapılmıştır. Liman rekabetçiliği, tüm lojistik zincirindeki bağlantıları yansıtan bir dizi faktör tarafından kararlaştırıldığından (Haezendonck ve Notteboom, 2002: 68) bu araştırma akışındaki bazı yazarlar, tedarik zincirinde yer alan bireysel paydaşlara yönelik kritik olan en üst düzey ölçütleri belirlemeye çalışmışlardır. Örneğin, Yuen, Zhang ve Cheung (2012: 34) AHP'yi kullanarak liman rekabetçiliğini koşullandıran ağırlıklı unsurları saptamak uğruna Çin'deki büyük konteyner limanlarının kullanıcıları üzerinde bir anket yapmışlardır. Çalışmalarının sonuçları, sırasıyla nakliye hatları, taşıma araçları ve taşıtanlara limandaki maliyetlerin, liman konumu/art alan bağlantılarının ve liman konumunun en önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Kısmen farklı bir bakış açısıyla, da Cruz, Ferreira ve Azevedo (2013: 431), İber liman paydaşlarının bakış açısına göre liman hizmetleri sağlayıcıların, liman tesisleri, kanal derinliği, intermodal bağlantılar vb. gibi limanla ilgili faktörleri üstün olarak kabul ettiklerini, okyanus taşıyıcıları ise gemi dönüş süresi, intermodal bağlantılar, liman tesisleri ve ekipmanı vb. en etkili olarak algıladıklarını bulmuşlardır. Benzer şekilde Baştuğ ve diğerleri (2022: 1), daha yakın bir

zamanda, Doğu Akdeniz bölgesi bağlamında, anket ve FAHP yöntemlerini kullanarak konteyner taşıyıcıları tarafından kullanılan liman seçim kriterlerinin, liman işletmecileri tarafından liman rekabetçiliği için önemli olarak kabul edilenlere benzer olup olmadığını araştırmışlardır. Liman operatörlerinin ve taşıyıcıların, sırasıyla liman rekabet gücünü ve liman seçimini belirleyen unsurların önem derecesini eşit derecede algılamadıkları sonucuna varmışlardır. Konteyner terminali işletmecileri, liman konumu rekabetçilik için en önemli kriter olarak görürken, denizcilik hatları, liman seçiminde operasyonel verimliliği en önemli kriter olarak göstermişlerdir.

Balla ve diğerleri (2016: 113), Orta Afrika'daki Douala Limanı ve komşu limanlarının AHP aracılığıyla rekabetçi bir analizini gerçekleştirmişlerdir. Limanları ölçümler iken iki grup ölçüt dikkate aldılar: sert fiziksel altyapı ve yumuşak altyapı. İlki ile ilgili olarak, rıhtım sayısı ve üstyapı durumu, ortalama rıhtım derinliği, depolama kapasitesi ve bağlanabilirlik seçilirken, ikincisi gümrük hizmetlerinin verimliliği ve gemi geri dönüş süresini içermiştir. Bulguları, Douala limanının kendi bölgesinde lider konumunu göstermiştir. Hales, Lam ve Chang (2016: 169), liman rekabetçiliğinin değerlendirilmesinin hem müşteriler hem de yatırımcılarla ilgili faktörleri dâhil ederek dengelenmesi gerektiğini iddia etmişlerdir ve AHP'ye dayalı olarak “dengeli teori” olarak adlandırılan bir liman rekabet gücü modeli önerdiler. Çalışmalarının sonuçlarına göre, sırasıyla liman işini en üst düzeye çıkarmak ve yeni yatırımcıları çekmek için liman konumu ve liman itibarı neredeyse üst sıralarda yer almıştır. Önerilen çerçeveyi test etmek için anket örneklemesini büyüterek çalışmalarının kapsamını genişlettiler ve yine benzer sonuçlar elde ettiler (Hales ve diğerleri, 2017: 368). Park (2021: 85), aktarma faaliyetlerinde Busan limanının rekabet gücünü artırılmasına yönelik olarak gerekli ana eylemleri araştırmıştır. Bu doğrultuda, yedi politika önerdi ve bunları AHP'yi kullanarak önem sırasına göre sınıflandırmış ve terminal operatörü entegrasyonu en öncelikli eylem planı olmuştur.

Orijinal AHP'nin bazı eleştirilerini öne sürülerek, bazı çalışmalarda daha güvenilir analiz ve daha tutarlı sonuçlar elde etmek adına yöntemin gelişmiş varyantlarını uygulamaya veya onu diğer yaklaşımlarla birleştirmeye başvurulmuştur. Bu yönde, Zhang ve Chen, (2008), bulanık AHP kullanarak Yangshan limanını Singapur ve Busan limanlarıyla başlıca terminal altyapısı ve tesisleri, liman operasyonları, liman lojistik parkı, politika ve aralarında en önemlisi liman konumu olmak üzere beş gösterge ile

karşılaştırmışlardır. Yangshan limanının diğer iki limana göre daha az rekabetçi olduğu bulunmuştur. Fışkın ve diğerleri, (2016: 3), Ege bölgesinde faaliyet gösteren Türk konteyner terminallerinin rekabetçiliklerini etkileyen faktörlerini liman kullanıcıları açısından incelerken Veri Zarflama Analizi (VZA) ve AHP'nin bir birleşimini uygulamaktadır. Taşıma işleri komisyoncuları en önemli unsuru liman konumuna verirken, layner acentelerinin gemi geri dönüş süresinin en önemli faktör olarak görüldüğü sonucuna vardılar. Aynı şekilde, Ng ve diğerleri (2010: 381), bölgesel bir konteyner merkezi limanının rekabet edebilirliğine gelince pazara erişilebilirliğin en etkili ölçüt olduğunu tespit etmişlerdir. Gao ve diğerleri (2018), Bulanık-AHP ve ELECTRE III kullanarak Quanzhou limanının rekabetçilik düzeyini altı ana kritere göre değerlendirmektedir. Bunlar önem sırasına göre; büyüme potansiyeli, liman konumu, hinterland ekonomisi, operasyonel yönetim, liman boyutu ve liman maliyetleridir. Ren ve diğerleri (2018: 4), Çin'in "Kuşak ve Yol Girişimi" bağlamında çeşitli Asya konteyner limanlarının göreceli rekabetçiliği ölçtüğünde AHP aralığı ve projeksiyon yöntemini kapsayan Çok Nitelikli Karar Analizi (MADA) yaklaşımını önermişlerdir. On rekabetçilik göstergesini önemli (kayıtlı nakliye kapasitesi, rota erişilebilirliği vb.), güçlü (rıhtım uzunluğu, vergi vb.) ve zayıf (zayıf derin su rıhtımı, pazar serbestliği) olanlar olarak kategorize ettiler. Analizlerinin sonuçlarına göre, Singapur limanının Çin'in BRI'sinin başlangıç aşamasında en rekabetçi liman olduğunu ve Çin'in bu girişimden tam olarak faydalanması durumunda Şanghay'ın Hong Kong ve Singapur'u geçme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu tematik alana ayrılmış çeşitli diğer çok kriterli karar verme yöntemlerini benimsenen çok sayıda başka kavrayışlı çalışmalar mevcuttur. Teng ve diğerleri (2004: 256), rekabetçilik özelliklerinin verimlilik türünden daha çok etkililik türünde olması gerektiğini savunup Gri İlişki Analizi modeline bağlı olarak bunları açıklamaya çalışmışlardır. Sekiz Doğu Asya konteyner limanına odaklanarak, siyasi, sosyal ve ekonomik istikrarın en önemli özellikler olduğunu saptadılar. Yeo ve Song (2006: 410), Hiyerarşik Bulanık Süreç yöntemini uygulayarak Asya limanlarını performans açısından sıraladılar ve Singapur limanı ilk sırada yer almıştır. Yeo, Roe ve Dinwoodie (2011: 456), liman rekabetçiliği ölçümünün gizlilik ve güven ile sınırlandırıldığını ileri sürmüş ve dolayısıyla lojistikçilerin uzman algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bulanık metodoloji teklifte bulunmuşlardır. Çalışmada tasarlanan metodoloji, Kuzeydoğu Asya'daki limanların performansını liman hizmeti, hinterland durumu, kullanılabilirlik,

uygunluk, lojistik maliyet, bölgesel merkez ve bağlantı açısından belirlemede uygulanmıştır. Kim (2016: 188), bir dizi Kore ve Çin limanının rekabetçi seviyelerini karşılaştırmak amacıyla entropi ağırlıklandırma yöntemini ve TOPSIS'i (İdeal Çözüme Benzerlik Bakımından Sıralama Performansı) kullanmıştır. Liman hacmi, fiziksel (rıhtım uzunluğu, rıhtım sayısı vb.) ve finansal (toplam gelir, toplam gider vb.) olmak üzere üç ölçüt kategorisi önermiştir. Özdeş çalışma alanında, Nguyen ve diğerleri (2018) neredeyse aynı metodolojiyi ve faktörleri benimsemiştir; ayrıca liman kümelenmesi için FCM (bulanık c-ortalama) kullanılmışlardır. Nguyen ve Woo (2021: 3), çok yakın zamanda, TOPSIS'in yanı sıra SNA'yı (sosyal ağ analizi) ele alarak yük hacmi, liman tesisi ve deniz bağlantısına dayalı olarak Güneydoğu Asya'daki büyük limanların rekabetçiliklerini ölçmüşlerdir. Anguibi, Balla ve Allate (2016: 650), Batı Afrika'daki büyük konteyner terminallerinin rekabetçi konumunu irdelemek amacıyla bir SWOT çerçevesinde bulanık bir dil tercih ilişkisini temel almıştır. Vinç verimliliği, gemi geri dönüş süresi, su derinliği, siyasi istikrar, bölgesel ekonomik performans ve liman art alanına yakınlığı bölgede faaliyet gösteren nakliye hatlarını etkileyen en önemli ölçütler olduğunu tespit etmiştir.

4. İSTATİSTİKSEL YAKLAŞIMLARI KULLANAN ARAŞTIRMALAR

İstatistiksel yaklaşımlar, konteyner limanı rekabetçiliği inceleme konusunda alan araştırmacılarının büyük ilgisini çekmiştir. Bu tekniklerin kullanılmasının arkasındaki mantık, esas olarak, bir limanın rekabetçi başarısının belirleyicileri arasındaki ilişkilerin ve istatistiksel öneminin tespit edilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısına uygun olarak Haezendonck ve diğerleri (2000:70), Porter's Diamond çerçevesinin genişletilmiş bir versiyonuna dayalı olarak Antwerp limanının rekabet avantajının belirleyicilerini açığa çıkarmak için kapsamlı bir ampirik çalışma yürütmüşlerdir. Liman temel işlevsel faaliyetleri ve kaynakları üzerine inşa edilmiş bir rekabetçilik matrisi tasarladılar ve L1 regresyonu yardımıyla liman paydaşları anketinden elde edilen ilgili verileri analiz ettiler. Antwerp limanının rekabetçi konumunu etkilemede liman tesisi, esneklik, üretkenlik, hizmet kalitesi, deniz ve hinterland erişilebilirliğinin belirleyici rolünü belirtmişlerdir. Acosta ve diğerleri (2007: 502), liman hizmetlerinin arz tarafını içeren farklı bir perspektiften Algeciras Bay limanı durumunda benzer bir çözümsel yaklaşım izlemiştir. Aktarma ve deniz erişilebilirliği ile ilgili değişkenlerin, demiryolu

taşımacılığı ile ilişkili olanlardan önemli ölçüde rekabet avantajı sağladığı sonucuna varmışlardır.

Haezendonck ve diğerleri (2001: 327), kaynak tabanlı bir görüş bir çerçeve altında faktör analizini kullanarak maliyet dışı ve niteliksel unsurların liman rekabetini etkilediğine dair Antwerp liman kümelenmesi örneği üzerinden ampirik bir kanıt sunmuşlardır. Bunlar katma değerli faaliyetler, iç pazar yapılandırması, sektörler içi ve sektörler arası ve endüstriyel kümelenme ile ilgilidir. Yeo, Roe ve Dinwoodie (2008: 917) de faktör analizini uygulayarak liman hizmeti, art alan durumu, mevcudiyet, uygunluk, lojistik maliyet, bölgesel merkez ve bağlanabilirliğin Kore ve Çin'de liman rekabetçiliğini araştırılmasında uygun faktörler olduğunu vurgulamışlardır. Jeevan, Chen ve Cahoon (2018: 14), özellikle Malezya'ya atıfta bulunarak, kuru limanların liman rekabetçiliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Başlangıçta literatürden bu etkinin potansiyel varlığını yansıtan on altı değişken belirlediler ve sonunda açıklayıcı faktör analizi ile sayılarını beş bileşene indirdiler. Yazarlar, Malezya kuru limanlarının, gelişmiş performans, çeşitli liman hizmetleri, iyileştirilmiş liman-art alan yakınlığı, artan konteyner ticaret hacmi ve gelişmiş liman kapasitesi açısından liman rekabetçiliğini büyük ölçüde iyileştirdiğini bulmuşlardır.

Lee, Yeo ve Ryu (2003: 319), Çin konteyner limanlarını bir bulanık c-ortalama prosedürü sırasında rekabet edebilirlik seviyelerine göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada dikkate alınan ana kriterler liman konumu, liman tesisi, kargo hacmi, liman giderleri ve hizmet düzeyidir. Cabral ve Ramos (2014: 427), da Brezilya'daki on yedi konteyner terminalinin hiyerarşik küme analizi yoluyla izleyen kriterlere göre sınıflandırmasını yapmıştır: İleçlenen konteyner sayısı, rıhtım uzunluğu, rıhtım sayısı, terminal tarifeleri, rıhtım derinliği, orta sevkiyat oranı, gemilerin yanaşma zamanı, demirleme için ortalama bekleme süresi ve kargo yükleme veya boşaltma için ortalama bekleme süresi. Benzer hatlarda, Nguyen, Kim ve Jeong (2016: 70), Kuzey Vietnam'daki konteyner terminallerinin sınıflandırılması için rıhtım sayısı, rıhtım uzunluğu, draft, konteyner sahası, orta gemi boyutu, ortalama elleçleme verimliliğini dikkate almışlardır. Bu çalışmalarda seçilen bileşenler, özünde konteyner terminal işinin üretkenlik ve verimlilik analizi parametrelerini temsil etmektedir.

Yukarıdaki çalışmaların dışında, konunun belirli sorunları ile ilgili olarak belirgin hipotezleri test etmek ve doğrulamak amacıyla diğer istatistiksel prosedürler izlenmiştir.

Tongzon ve Heng (2005: 406), Stokastik sınır modelini kullanarak mülkiyet yapısı ve liman verimliliği arasındaki ilişkiyi analiz etmeye özellikle odaklanarak rekabet avantajının nasıl elde edilebileceğini ve sürdürülebileceğini araştırmışlardır. Ayrıca, hem temel bileşen analizi (PCA) hem de doğrusal regresyon modelini uygulayarak sekiz belirleyicinin liman rekabetçiliği üzerindeki etkilerini incelediler. Bir dereceye kadar özel sektör katılımının teşvik ettiği artan verimliliğin ve değişen pazar ortamına uyum sağlamanın liman rekabetçiliğini artırdığı sonucuna varmışlardır. Abbes (2015: 298), temel bileşen analizi yöntemi ile esasen elleçleme maliyetleri, liman altyapısının kapasite ve kalitesinin Kuzey ve Batı Afrika'daki limanların göreceli rekabet gücünü açıklamada önemli özellikler olduğunu keşfetmiştir. Song ve Panayides (2008: 74), liman/terminalin tedarik zincirlerine entegrasyonunu değerlendirmek için kavramsal bir model geliştirip çoklu regresyon analizi kullanarak bu tipik entegrasyonun liman rekabetçiliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yazarlar, tedarik zinciri entegrasyonunun bazı değişkenlerinin örneğin teknoloji kullanımı, katma değer ve kullanıcı ilişkileri liman rekabetçiliği ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Daha özellikli bir bakış açısıyla, Okorie, Tipi ve Hubbard (2016: 6), artan liman rekabet ortamı bağlamında değer katan hizmetlerin rekabet gücüne potansiyel katkısını analiz etmiştir. Liman kullanıcılarının görüşleri ve varsayılan hipotezin Ki-kare testi ile taşımacılık hizmeti, depolama ve su temini gibi katma değer sağlayan hizmetlerin liman müşterilerini çekme ve elde tutmada kilit önemde olduğu sonucuna varmışlardır.

Son fakat aynı derecede önemli, ilgili yazındaki son çalışmalarda kayda değer istatistiksel çıkarımlar da sağlanmıştır. Yeo (2010: 238), Asya konteyner terminallerinin rekabetçiliğinin kapasite, uygun tesisler, elektronik belge taşıma kapasitesi ve hinterland bağlanabilirliği gibi farklı faktörlerden etkilendiğine dair kesilmiş regresyon modeliyle kanıt sağlamıştır. Rueda, Fortes ve Andujar (2012: 324), uygulanabilir genelleştirilmiş en küçük kareler ve standart hataları düzeltilmiş panel verileri olmak üzere iki istatistiksel yöntemle dayanarak kuru liman tesislerinin, konteyner ve Ro-Ro trafiğinin seviyesinin, karayolu taşımacılığı ve nakliye maliyetlerinin meyve ve sebze ürünleri açısından liman çekiciliğine önemini vurgulamışlardır. Ninnemann (2015: 229), liman ve art alan ile ilgili sekiz rekabet faktörü üzerinde konjoint analizi gerçekleşmiş ve terminal operatörlerinin, nakliye hatlarının ve lojistik sağlayıcıların art alan bağlantılarına ciddi önem verdiğini tespit etmiştir. Kavirathna, Kawasaki ve Hanaoka (2018: 72), genelleştirilmiş maliyet yaklaşımını kullanarak Singapur, Klang ve Tanjung Pelepas limanlarına kıyasla aktarma

yükü için Colombo limanının rekabetçi bir değerlendirmesini gerçekleştirmiştir. Analizde, beş geniş kategoride gruplandırılan 34 kriteri göz önünde bulundurarak, bölgesel aktarma pazarında Singapur'un sahip olduğu hakim konumu ortaya koymuşlardır. Kaliszewski ve diğerleri (2020: 1), nakliye hatları perspektifinden beş ana rekabet alanında 20 faktörü analiz etmek için Friedman testini ve En Az Önemli Fark testini kullanmışlardır. Denizcilik hatlarının konteyner terminal hizmet kalitesi, emekle sosyal uyum ve yeterli deniz erişilebilirliği olmak üzere üç faktörle ilgilendiğini öne sürmüşlerdir. Diğer bir çalışmada Kaliszewski ve diğerleri (2021: 132), taşıma aracı perspektifinden konteyner terminali rekabetçiliği için aynı faktörler setini önceliklendirmeye ve yapılandırmaya çalışmışlardır. Çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak, en yüksek etkiye sahip faktörlerin hızlı gümrük ve idari kargo izni, konteyner terminalinin hizmet kalitesi, denizcilik gemisi arama sıklığı, intermodal taşımacılık mevcudiyeti ve hinterland bağlantısı olduğu bildirilmiştir.

5. LİMAN REKABETİNİN TEMEL BELİRLEYİCİLERİ

Limanlar arasındaki rekabet, konteyner taşımacılığı endüstrisindeki teknik ve yapısal değişiklikler nedeniyle yoğunlaştırmış ve birçok liman ticari stratejilerini sürekli olarak yeniden gözden geçirmeye yönlendirilmiştir. Sonuç olarak, limanlar arasındaki rekabetçi ilişkilere adanan analizler yayınlanan çok sayıda çalışmada konu olmuştur.

Yük elleçleme rekabeti ile ilgili olarak, Sun ve Bunamo (1973: 156), daha önce bir dizi dışsal ve içsel faktör önermişlerdir. Dışsal faktörler, hinterland büyüklüğü ve ekonomisi, ulusal ekonomik döngü, ülkenin ticari, finansal ve ticaret politikaları ve dünya ekonomisinin büyümesi ve olgunlaşması ile ilgilidir. İçsel faktörler, terminal tesislerinin yeterliliği ve fiziksel durumunu, buharlı gemi ve hava taşımacılığı hizmetlerinin sıklığı ve coğrafi kapsamını, terminal ücretlerini ve ücretlerin alan ticaret talebini ve eşitlenmiş iç demiryolu ücretlerini sigortalama kabiliyetini içermiştir.

Görünüşe göre, liman rekabeti konusu, 90'ların sonlarından itibaren akademik ilgiyi artırdı ve genellikle sınırlı sayıda analitik yönün üzerinde odaklanılmıştır. Rimmer (1998), liman seçiminin ve rekabetin, limanın konumu ve verimine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Robinson (1998), Asya konteyner limanları arasındaki rekabeti incelemek için nakliye hatlarının liman çağrılarının sayısını gözlemlemiştir. Karmaşık bir hiyerarşik liman ağlarının daha yüksek ve daha düşük dereceli ağlar şeklinde şekillendiğini

kaydetmiştir. Daha yüksek dereceli ağlar, yüksek maliyet/verimliliğe sahip merkez limanlarını ve bir merkez ve doğrudan arama limanları karışımı ile karakterize edilen daha düşük dereceli ağları temsil etmiştir. McCalla (1999: 247), müttefik denizcilik şirketlerinin yüklerinin sınırlı sayıda limanda yoğunlaşması nedeniyle trafik akışlarını tutma ve çekmede limanlar arasındaki rekabetin arttığından bahsetmiştir. Ayrıca, limanların ek sayıda terminal ve vinç ile nakliye hatlarının gereksinimlerine etkin bir şekilde cevap verebileceğini öne sürmüştür. Chang (2000: 4), intermodal tesislerin ve aktarmanın liman rekabet mücadelesinde hayati önemde olan faktörler olduğunu farklı liman durumları ile örneklemiştir. Fung (2001: 4) de Singapur ve Hong Kong limanlarının başarısının arkasında oynadığı temel role özellikle değinerek aktarma yüklerinin önemini kabul etmiştir. Heaver, Meersman ve Voorde (2001: 300), liman rekabetinde liman konumu ve ağ stratejilerinin vazgeçilmez unsurları olduğunu düşünmüşlerdir. Birinci sınıf bir konumun limanlara nakliye hatlarıyla müzakere sürecinde bir avantaj sunabileceğini ve etkili ağ stratejileri, ancak gelişmekte olan limanlardan gelen rekabeti önleyebileceğini ifade etmişlerdir.

Veldman ve Bückmann (2003: 4), Hamburg-Le Havre aralığındaki limanlar arasında çok sayıda alternatif rotanın mevcudiyeti ve limanların art alanları arasında büyük örtüşmelerin varlığından dolayı büyük miktarda rekabet olduğunu belirtmişlerdir. Liman rekabetini ve seçimini değerlendirmek için maliyet ve hizmet kalitesi faktörlerine başvurmuşlardır. Yap ve Lam (2006: 36), Doğu Asya'daki büyük konteyner limanları arasındaki rekabet dinamiklerini ortaya çıkarmak için liman hacmini odak noktasına getirmişlerdir. Hong Kong ve Busan limanlarının, bölgedeki limanlar arası rekabetin uzun yıllar yararlanıcısı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Fan, Wilson ve Tolliver (2009: 347), ABD'deki yoğun limanlar arası rekabetin nispi maliyetler, kapasite, tıkanıklık ve draft kısıtlamalarından etkilendiğini göstermişlerdir. Wan, Zhang ve Yuen (2013: 418) tarafından kentsel yol tıkanıklığı ve yol kapasitesinin ABD'deki liman rekabeti üzerindeki etkileri üzerine ampirik bir araştırma yapılmıştır. Şehir içi yollardaki daha fazla gecikmenin, nakliyecilerin sevkiyatlarını rakip limanlara yönlendirmesine ve liman verimini düşürmesine neden olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Esmer ve diğerleri (2016: 7), liman endüstrisinde fiyat dışı rekabetin beş temel alanını belirlemişlerdir. Bunlar müşteri hizmetleri, hizmet özelleştirme ve paketleme, hizmet genişletme, hizmet çeşitlendirme ve yardımcı hizmet ile ilgilidir. Bu ampirik çalışmalardaki analizler,

sonuçların elde edilmesinde çoğunlukla logit, eşbütünleşme, faktör analizi ve regresyon modelleri gibi istatistiksel araçlara temellendirilmiştir.

Bu arada, bir karar verme yöntemi olan oyun teorisinin kullanıldığı çalışmalar da liman rekabeti konusunda simülasyon sürecine veya durum çalışmasına dayalı olarak anlamlı öneriler sunmuştur. (Zhang 2008:), koridor tesisleri ve iç yollarla temsil edilen hinterland erişim koşullarının limanlar arasındaki rekabet üzerindeki etkisini araştırmıştır. Koridor kapasitesini genişletmenin, bir limanın hasılatını ve karını, rakiplerinin azaltılmış olanından daha iyi hale getireceği, ancak bu, iç karayolu kapasitesinin yükseltilmesi durumunda şart olmayabileceği neticesine ulaşmıştır. Daha geniş bir kapsamda, De Borger, Proost ve Van Dender (2008: 528), limanların fiyatlandırma davranışı ile liman ve art alan kapasitesindeki en uygun yatırım politikaları arasındaki etkileşimi analiz etmişlerdir. Bir yandan liman kapasitesi yatırımlarının fiyatların düşmesine ve tıkanıklığa yol açmasına rağmen, art alan tıkanıklığına yol açmasının muhtemel olduğuna dair ilginç bir bulgu paylaşmışlardır. Öte yandan, art alan kapasitesine yapılan yatırım, liman tıkanıklığını şiddetlendirebilir ve fiyatları yükseltebilir, aynı zamanda rakip limanda tıkanıklığı hafifletebilir ve daha düşük fiyatlara yol açabilir. Anderson ve diğerleri (2008: 5), Busan ve Şanghay limanları arasındaki rekabet etkileşimini tanımlamak için esas olarak liman kapasitesinin genişletilmesini hedeflemiştir. Rakip limanların liman kapasitesinin genişletilmesine yoğun yatırım yaptıklarında geri alınmayan yatırımlardan zarar görebilecekleri sonucuna varmışlardır. Bae ve diğerleri (2013), denizcilik hatlarının liman çağrı kararları ile liman fiyatlandırma stratejileri arasındaki etkileşimi inceleyerek konteyner aktarmalı liman rekabetinin itici güçlerini açıklamaya çalışmıştır. Bulguları, nakliye hatlarının daha düşük fiyatlar ve daha fazla kapasite sunan limanlarda daha fazla arama planlama eğilimini işaret etmişlerdir. Liman ücretleri ve liman kapasitesinin liman rekabetinin önemli itici güçleri olduğu görüşü, Ishii ve diğerleri (2013: 100) tarafından da yansıtılmıştır. Daha yüksek liman ücretleri ve liman kapasitesinin genişletilmesine yönelik uzun süreli bir yatırım programının, liman veriminde bir düşüşe neden olabileceğini gözlemlemişlerdir. Özetle, bu çalışmalar, limanların tesis kullanımı için talep ettikleri fiyatları düşürmek ve tıkanıklıksız operasyonları gerçekleştirmek için çekiciliklerini ve dolayısıyla rekabetçiliklerini artırabilecek ve iş hacmini ve kârları en üst düzeye çıkarabilecek bir ön koşul olarak hem liman hem de art alan kapasitesine yatırım yapma zorunluluğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulguları, liman alanındaki karar vericiler ve politika yapıcılar

tarafından kapasite artırımına yönelik yatırımların temkinli ve stratejik bir şekilde üstlenilmesi gerektiğinin altını çizmiş ve bu da tıkanıklık ve aşırı kapasite sorunlarının olumsuz etkilerinden kaçınılmasını mümkün kılabilmektedir.

6. LİMAN SEÇİMİ FAKTÖRLERİ

Liman hizmetlerinin talep tarafı tarafından belirlenen liman seçimi faktörlerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Taşıtanlar, nakliye hatları ve taşıma araçları, bir yük rotası için hangi limanın kullanılacağına karar veren ana karar vericiler olarak kabul edilmektedir. Bu konudaki davranışlarının analizi, ana liman seçim kriterlerinin belirlenmesi sürecine yardımcı olmuştur, bu nedenle önceki ilgili çalışmalar bu kritik aktörlerin bakış açılarına göre sıralanabilir.

Bununla birlikte, liman seçiminin belirleyicileri üzerine yayınlanan çalışmaların büyük çoğunluğunda denizcilik hatlarının algılarının dikkate alınmasına öncelik verilmiştir. Bu, liman seçiminde sık ve gerçek karar vericilerin denizcilik hatları olduğuna dair yaygın ve tartışmalı varsayımdan kaynaklanabilir. Nakliye hatlarının liman seçimi ile ilgili olarak, Willingale (1981: 109), bir makro liman-yönlendirme modeli kullanarak kısa nakliye hizmetlerinde liman-yönlendirme modelinin yorumlayıcı bir açıklamasını sağlamıştır. Gemi operatörlerinin, doğru limanı seçerken liman tarifeleri, liman altyapısı, deniz ve art alan erişilebilirliği, liman mevcudiyeti ve liman işçiliğinin istikrarı gibi faktörlere atıfta bulunduğunu tespit etmiştir. Collison (1984: 105), liman seçiminde önemli nitelikler olarak ortalama transit süreyi, program güvenilirliğini ve hizmet kabiliyetini önermiştir. Tongzon ve Sawant (2007: 478), deniz taşımacılığı hatlarının liman seçimine ilişkin belirtilen tercihlerinin ortaya konan tercihlerinden farklı olduğunu ispat etmiştir. Liman seçiminin çeşitli belirleyicilerini sıralamışlar ve aralarında sadece liman ücretleri ve çok çeşitli liman hizmetleri dikkate değer olanlar olarak bulmuşlardır. Wiegman, Hoest ve Notteboom (2008: 517), derin deniz konteyner operatörlerinin Hamburg-Le Havre aralığında konteyner limanlarını ve konteyner terminallerini nasıl seçtikleri konusuna odaklanmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, liman seçimi en çok art alan bağlantılarının mevcudiyeti, uygun tarifeler ve tüketicilerin yakınlığından etkilenirken, terminal seçiminde taşıyıcılar elleçleme hızı ve güvenilirliğini dikkate almaktadır. Saeed (2009: 271), bir taşıyıcı anketine dayanarak iki Pakistan limanında konteyner terminali seçim kriterlerini belirleme girişiminde bulunmuştur. Liman kullanıcıları tarafından yüksek puan alan kritik faktörler arasında hizmet kalitesi,

yükleme/boşaltma hızı ve elleçleme ücretleri yer almıştır. Panayides ve Song (2012: 615), bu kriterler listesine denizcilik hatlarının liman seçimine karar verirken önemsedikleri en önemli unsurlardan biri olarak bilgi sisteminin kullanılabilirliğini eklemiştir.

Nakliye hatları perspektifindeki bazı yazarlar, yukarıdaki çalışmalarda üstlenildiği gibi tanımlayıcı istatistiksel analizler, saf anketler veya kişisel görüşler yerine titiz sayısal yöntemler edinmişlerdir. Örneğin, Lirn, Thanopoulou ve Beresford (2003: 237), Delphi ve AHS tekniklerinden oluşan sistematik bir sürecin ardından taşıyıcıların maliyet perspektifi, liman yönetimi perspektifi, limanın coğrafi konumu ve temel fiziksel özellikler Tayvan'da aktarma limanı seçimini etkileyen dört ana ölçüt olarak belirlemiştir. Diğer bir araştırmada, aynı izleği takip ederek en önemli ağırlıklara sahip hizmet niteliklerinin konteynerlerin elleçleme maliyeti, ana seyir yollarına yakınlık, ithalat/ihracat alanlarına yakınlık, temel altyapı durumu ve mevcut besleyici ağı olduğunu ortaya koymuşlardır (Lirn ve diğerleri, 2004: 82). Bu son çalışmada yazarlar, küresel taşıyıcıların ve liman işletmecilerinin bu hizmet nitelikleri konusunda aynı şekilde algıladıkları gerçeğini vurgulamıştır. Park ve Min (2011: 50), VZA ve AHS yöntemlerini kapsayan hibrit bir metodoloji kullanarak aktarma limanı seçim kararlarında temel belirleyicileri belirlemek için bu paydaşların görüşlerini de dikkate almışlardır. Liman işletme giderlerinin oynadığı lider role rağmen, taşıyıcıların ve liman operatörlerinin liman altyapısı, liman konumu ve liman yönetimi gibi diğer dış faktörler hakkında farklı algıları olduğunu ortaya koymuşlardır. Wan ve Yeo (2019: 709), çok yakın geçmişte denizcilik firmalarının aktarma merkezi liman seçim kararlarının maliyetten, merkez limanın alan tahsisinin kullanılabilirliğinden ve besleme limanı ile merkez liman arasındaki bağlantıdan büyük ölçüde etkilendiğini açığa vurmuşlardır. Guy ve Urli (2006: 175), Lirn ve diğerlerinin (2004) araştırmasında yola çıkarak liman altyapısının, maliyetin, hizmetin ve coğrafi konumun nakliye hatlarının Montreal veya New York'a çağrı atamaya karar verirken güvendiği yararlı kriterler olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu kriterlerin çoğunun önemi, Türkiye'deki Ambarlı konteyner liman bölgesi bağlamında liman seçimini analiz etmek için Fuzzy AHP ve TOPSIS yöntemlerini uygulayan Eker, Ergin ve Alkan (2013: 52) çalışmasında da destek bulmuştur. Gohomene ve diğerleri (2016: 422), Batı Afrika'daki denizcilik hatlarının liman seçimi kararlarının çoğunlukla liman altyapısı, liman draftı, siyasi istikrar, pazar büyüklüğü/kargo hacmi ve uluslararası ağ gibi faktörler tarafından yönlendirildiğini tarif etmiştir.

Eş zamanlı olarak, kapsamlı bir dizi çalışma, liman seçiminin kapsayıcı unsurlarını tanımlamak ve analiz etmek adına taşıtanların bakış açısını ele almıştır. Slack (1985: 293), transatlantik konteyner ticaretinde yer alan ihracatçıları ve nakliye komisyoncularını anket uygulayarak taşıtanların liman seçim sürecinde kullandıkları kriterleri keşfetmeye çalışmıştır. Bu karar vericiler grubunun, liman özelliklerinden ziyade kara ve deniz taşıyıcıları tarafından sunulan hizmetin fiyatı ve kalitesiyle ilgilendiğini bulmuştur. Özellikle, iç nakliye maliyetinin etkisi, Rhine-Scheldt Deltası'ndaki taşıtanların tercihlerini Antwerp veya Rotterdam limanlarını birbirine bağlayan en düşük maliyetli iç zincir çözümünü tercih ettiklerini belirten Vermeiren ve Macharis (2016: 11) tarafından yakın zamanda kabul edilmiştir. Nir, Lin ve Liang (2003: 170), Tayvan'da çok terimli logit modelini kullanarak nakliyecilerin liman seçim davranışlarını analiz etmiş ve taşıtanların liman tercihlerinin seyahat süresi ve maliyetten etkilendiğini belirtmişlerdir. Tiwari, Itoh ve Doi (2003: 24), Çin'deki taşıtanların liman ve taşıyıcı seçimini bir ayrık seçim modeli temelinde modelleyerek bir adım daha ileri gitmişlerdir. Taşıtanların limana uzaklığı, rıhtım sayısı, sıkışıklık ve filo büyüklüğünün liman seçiminde önemli belirleyiciler olduğu sonucuna varmışlardır. Ugboma, Ugboma ve Ogwude (2006: 253), Nijerya'da taşıtanların liman seçiminde önemli gördükleri hizmet özelliklerini AHP modelini kullanarak belirlemeyi amaçlamışlar ve liman verimliliği, gemi ziyaretlerinin sıklığı ve yeterli altyapının nakliyecilerin yüksek öncelik verdiği en önemli nitelikler olduğunu bulmuşlardır. Onların sonuçları, Nijeryalı taşıtanlar depolarına yakın limanları tercih ettiklerini belirten Onwuegbuchunam'ın (2013: 547) çalışmasıyla da desteklenmiştir. ABD'deki liman seçim ölçütlerini analiz ettiklerinde, Mittal ve McClung (2016: 75), kimya ve yaşam bilimleri endüstrilerindeki ABD'li taşıtanların ABD batı kıyısı limanlarındaki liman tıkanıklığı ve gecikmeler hakkında daha fazla endişe duyduklarını fark etmişlerdir.

Yukarıdaki çalışmaların dışında, ihmal edilemeyecek kadar çok sayıda araştırma, aynı anda iki farklı bakış açısını veya diğer farklı yönleri göz önünde bulunduracak şekilde liman seçimi konusunu ele almıştır. Murphy, Dalenberg ve Daley (1988: 24; 1989:3; 1991a: 34; 1991b: 170; 1994: 16), liman seçim faktörleri üzerine farklı araştırmalarda çok sayıda anket yönetmiştir. Limanlar, taşıtanlar, nakliyeciler, nakliye komisyoncuları ve satın alma müdürleri dahil olmak üzere lojistik zincirindeki çeşitli aktörlerin görüşleri istenmiştir. Ankete katılanlar en önemli faktörler olarak donanım kullanılabilirliği, düşük kayıp ve hasar sıklığı, uygun toplama ve teslimat süreleri ve

sevkiyat bilgilerini belirlemiştir. Malchow ve Kanafani (2001: 269), çok terimli logit modeli kullanarak ABD'den ihraç edilen dört emtia için bir liman seçiminde okyanus mesafesi, iç mesafe, sefer sıklığı ve gemi boyutu gibi dört değişkenin etkisini açıklamışlardır. Önemli olduğu kanıtlanan değişkenler, okyanus mesafesi ve iç mesafe olmuştur. Daha sonra, Malchow ve Kanafani (2004: 318), dört malın ihracatı kapsamında ABD limanları arasındaki rekabeti değerlendirmek için gemilere/limanlara sevkiyat tahsisine bir ayrık seçim modelini uygulamışlardır. Liman seçimi bakımından bir limanın en değerli özelliğinin konumu olduğunu iletmişlerdir. Sonuçları, liman seçim sürecinde liman konumunun temel rolünü art alan perspektifinden gösteren Garcia-Alonso ve Sanchez-Soriano (2009: 265) tarafından desteklenmiştir. Onut, Tuzkaya ve Torun (2011: 183), bulanık analitik ağ süreci metodolojisi ile Marmara deniz bölgesinde bir üretim firmasının en uygun konteyner limanının seçim problemini tartışmışlardır. Bu konuda altı ana seçim ölçüt önerdiler: liman konumu, art alan ekonomisi, limanın fiziksel özellikleri, liman verimliliği, maliyet ve diğer koşullar. Veldman, Garcia-Alonso ve Vallejo-Pintos (2011: 510), İspanya'daki liman seçim modelini konumsal bir perspektiften analiz etmiş ve iç ve deniz ulaştırma maliyetleri ile hizmet kalitesi boyutlarının merkezi rolünü vurgulamıştır. Tang, Low ve Lam (2011: 67), denizcilik şirketlerinin liman tercihlerinin üzerine inşa edildiği temel kalite özelliklerini bir layner ağ perspektifinden ampirik olarak tanımlamak için iyileştirilmiş bir çok terimli logit modeli geliştirmişlerdir. Bir liman bağlantısı sağlamak için üç nakliye hattının ağ programları gözlemlenmiş ve çeşitli liman özellikleri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Değerlendirmeleri, liman verimliliği ve ölçek ekonomilerinin denizcilik hatlarının Asya liman tercihinde en etkili boyutlar olmasıyla sonuçlanmıştır. Ng, Sun ve Bhattacharjya (2013: 144), Avustralya'da nakliye hatları ile taşıtanların liman seçimi arasındaki etkileşimli ilişkiyi araştırmışlardır. Nakliye hatlarının liman verimliliği ile daha fazla ilgilendiği, taşıtanları ise maliyetle ilgili niteliklere duyarlı oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca, taşıtanların liman seçim tercihlerinin, nakliye hatlarının dikkate almadığı tedarik zinciri düzenlemelerinden etkilendiğini bildirmişlerdir. Chen et al. (2017: 401), özellikle Hong Kong ve Tayvan limanlarına ilişkin olarak hem taşıtanlar hem de deniz-hava nakliyecileri açısından aktarma limanı seçimini etkileyen üç ana faktör üretmiştir. Bu faktörler arasında rota maliyeti, gümrük düzenlemeleri ve hükümet ve bağlantı yer almıştır.

Yalnızca çok az durumda, nakliye komisyoncularının tutumları en önemli liman seçim ölçütlerini elde etmek için çerçeve referansı olarak ilgi çekmiştir. Tongzon (2009:

187), liman karar faktörlerini ve göreceli önemlerini belirlemek için Malezya ve Tayland merkezli bir nakliye komisyoncusu örneği üzerinde bir anket yürütmüştür. Liman seçiminde liman verimliliğinin en belirgin faktör olduğu sonucunu çıkarmıştır. Grosso ve Monteiro (2011: 140), nakliye komisyoncularını belirli bir Akdeniz veya kuzey Avrupa limanını seçmeye yönlendiren faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Başlangıçta, literatür taramasından etkili 30 değişken belirlemişler ve son olarak liman bağlantısı, liman maliyeti ve üretkenliği ve konteynerin lojistik ve yönetimi olmak üzere dört ana faktörü tespit etmişlerdir. Akbayırlı et al. (2016: 251), Türkiye'de rekabete açık art alanlar bağlamında taşıma araçlarının liman seçim kriterlerini incelemişlerdir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulayan yedi çatı ve 32 kriterden oluşan bir model geliştirmişlerdir. Limandaki tıkanıklığın taşıma araçlarına göre en etkili kriter olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

7. ÖZET

Bu bölümde, taşımacılık sektöründeki değişimler ışığında limanların benimsediği yeni roller ve işlevler, liman rekabeti ve rekabetçiliğinin anlamı ile konteyner limanı rekabetçiliği üzerine daha önce yapılmış araştırmalar daha ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Öncelikle günümüz limanlarının lojistik ve endüstriyel faaliyetler için öne çıkan merkezler haline geldiği gösterilmiştir. İkinci olarak, liman rekabetinin bireysel limanlar arasındaki rekabetten, limanların sadece kritik bağlantılar olduğu tedarik zincirleri arasındaki rekabete evrildiği belirtilmiştir. Bu durumda lojistik zincirler, liman rekabetçiliğini analizinde kabule layık temel haline gelmiştir. Son olarak, akademik çalışmaları kavramsal, nicel çalışmalar ve ilgili konular olarak sınıflandırarak liman rekabetçiliği üzerine sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Analiz perspektifine, kullanılmış analitik çerçevelere ve araştırmaların yapıldığı bölgelerine bağlı şekilde çeşitli önemli faktör ve boyutlar genişçe belirlenmiş ve önerilmiştir.

Önceki kavramsal çalışmalarda, art alan bağlantıları, maliyetler, liman tesisleri, limanların coğrafi konumu, liman verimliliği ve hizmet kalitesi unsurları öne çıkmaktadır. Bunların çoğu yalnız, kavramsal modellere veya yazarların kişisel gözlemlerine ve yargılarına dayanan istatistiksel doğrulamadan yoksun keşfedici karaktere sahiptir. Ayrıca, bu çalışmalar, resmi liman politikası ve strateji tavsiyeleri veya formülasyonunda doğrudan etkileri olan bu faktörlerin karşılaştırılarak göreceli önemini açıklamada

özünde tasarlanmamıştır. Objektif bir şekilde anlamlı sonuçlar elde etmek için matematiksel yöntemler teklif eden daha sonraki nicel araştırmalarla bu tür dezavantajlar aşılmıştır. Şaşırtıcı bir şekilde, kavramsal araştırmalardakine benzer faktörler öne sürerek bu deneysel çalışmalarda diğer güçlü ağırlıklı faktörler arasında liman erişilebilirliği, değişen pazar ortamına uyum, liman politikası, siyasi istikrar vb. yer almıştır.

Son kategorideki konteyner limanı rekabetçiliğine bağlı çalışmalar, liman konumu, maliyetler, tesisler, iş hacmi, çağrı sıklığı, art alan bağlantısı, liman erişilebilirliği, hizmet kalitesi, terminal üretkenliği, verimlilik, varlıklar, işletme ve finans performansı, tıkanıklık, yönetim ve güvenlik üzerine daha da fazla değer vermektedir. Bunlar, diğer kısımlardaki çalışmalar tarafından önerilenlerle büyük ölçüde örtüşmektedir. Bununla birlikte, sentezlenen faktörler yazında en çok belirtilen ve önemli olan olmaya devam etse de, esasen iki nedenden ötürü konteyner limanı rekabetçiliğini analiz etmeye hemen karar veremezler. Birincisi, önceleri kuramsal incelemelerden bahsedilen, etkilerinin tam ve deneye dayalı olarak ortaya çıkmayan diğer faktörler, bir limanın rekabetçiliğini değerlendirmede anlamlı bir rol oynayabilir. Önemli olup olmadığı veya bazılarının zaman içinde etkisini yitirdiği veya koruduğu emin olunmalıdır. İkincisi, yukarıdaki faktörler, araştırmaların yapıldığı bölgeler arasındaki farklılıkları, yöntem ve yaklaşım çeşitliliğini ve liman paydaşlarının kararlarını yansıtmaktadır. Bunun üzere, Cibuti limanının rakiplerine göre rekabet gücünü analiz etmeyi amaçlayan bu tezde incelenen durumla ilgili faktörler belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu faktörlerin seçilmesi görevi, araştırma metodolojisinin daha detaylı bir şekilde sunulacağı bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Liman rekabetçiliği araştırması, çok boyutlu bir değerlendirmeyi içeren karmaşık bir problem olarak kabul edilebilir. Bu, limanın rekabetçi konumunun, rekabet yeteneğinin belirlenmesini ve limanın güçlü ve zayıf yönlerinin, büyüme fırsatlarının ve kalkınmaya yönelik dış tehditlerin net bir şekilde tanımlanmasını içermelidir. Böyle bir değerlendirmeyi gerçekleştirmek için tek bir basit model yetersiz olacaktır. Bu görüşü takiben, bu bölüm, bu sorunu bütüncül bir şekilde ele almak için bu çalışmada önerilen metodolojiyi sunmayı amaçlamaktadır. Bölüm altı kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, hedeflenen limanın rekabetçiliğinin değerlendirilmesi için mevcut yöntemlerin seçiminin gerekçesini ele almaktadır. İkinci kısım, Cibuti limanının konteyner elleçleme hizmetlerinde bölgesel pazardaki rekabetçi konumunu belirlemeye yönelik BCG matris yöntemini sunmaktadır. Üçüncü kısımda, liman rekabet gücünün belirlenmesinde kullanılacak AHP modeli tanıtılmakta, en önemli rekabetçilik faktörleri seçilmiştir ve detaylı olarak tanımlanmıştır. Dördüncü kısımda SWOT analizi modeli anlatılmakta, beşinci kısımda ise modellerin uygulaması için ilgili verilerin nasıl toplandığı anlatılmaktadır. Son olarak, altıncı kısım tüm bölümü sonlandırmaktadır.

1. İZLENEN METODOLOJİNİN GEREKÇESİ

Bu çalışmadaki liman rekabetçiliği analizi, farklı analiz dizileri içerdiğinden, her biri araştırmanın amaçlarına ulaşılmasına izin veren farklı analitik yaklaşımların seçilmesi gerekmektedir. Analizin ilk aşaması, pazardaki konumuyla ilişkili olduğundan, limanın dış çevresinde tamamen stratejik bir konu olarak görülmesi gereken Cibuti limanının rekabetçi konumunun belirlenmesi ile ilgilidir. İkinci değerlendirme aşaması, Cibuti limanının bölgedeki bir dizi rakip limanla ilgili rekabet yeteneğinin ölçülmesiyle ilgilidir. Bu aşamadaki değerlendirmeler, tanımlanması, seçilmesi ve değerlendirilmesi gereken limanın rekabetçiliğini etkileyen bir dizi unsur ve bir dizi rakip analiz birimini içermekte ve bundan dolayı çok ölçütlü bir bakış açısı gerektirmektedir. İncelemenin üçüncü kısmı, odak limanın kritik güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin daha sentezlenmiş bir analiz önermenin yanı sıra pazarda mevcut büyüme olasılıklarına ve hedef ve misyonlarına ulaşmasını tehdit eden başlıca engellere işaret etmeyi amaçlamaktadır.

Bir limanın rekabetçi konumunun değerlendirilmesi, doğası gereği dış ortamıyla ilgili bir konudur. Benzer şekilde, güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra büyüme fırsatlarını ve dışsal rekabet baskılarını belirlemek, öncelikle hem iç hem de dış ortamın sorunudur. Bu nedenle, stratejik analizde analitik yöntemlerin kullanılması, bu tür sorunların ele alınması için şüphesiz uygundur. Tablo 3.1 ile 3.2'de sunulan stratejik analiz yöntemlerine dayanarak, BCG ve SWOT analizi bu çalışmanın amaçlarına uygun görünmektedir ve Cibuti limanının rekabetçi değerlendirmelerinin birinci ve üçüncü aşamalarında kullanılmasına karar verilmiştir.

Limanın rekabetçiliğinin değerlendirilmesi temel olarak karmaşık, çok özellikli, çok hiyerarşik bir problemdir (Yeo, 2007: 84), dolayısıyla çok amaçlı karar verme yaklaşımları yerine çok nitelikli karar verme yöntemlerinin uygulanmasını daha elverişli hale getirmektedir. Tablo 3.3, limanın rekabetçiliğinin değerlendirilmesine potansiyel olarak uygulanabilecek bu yöntemlerin sınırlı sayıdaki bir seçimini sunmaktadır. Bu alandaki tüm modellerin burada karşılaştırılması, bir yüksek lisans tezi projesi için zaman alıcı olacağından, belirlenen amaca yönelik olarak bir tanesini seçme umuduyla bazılarının dikkate alınması düşünülmüştür. Burada ele alınan yöntemlerin çoğu, tutarlılık kontrolü özelliği dışında tüm özelliklerde benzer kullanım olasılıklarını paylaşmaktadır. Yalnızca AHP ve PROMETHEE yöntemleri, değerlendirmelerde tutarsızlık tespiti için bir mekanizma sağlamaktadır. Ancak Cibuti limanının rekabet gücünün değerlendirilmesini içeren ikinci aşamadaki değerlendirme için AHP yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü AHP, karar problemi için hiyerarşik bir yapı sağlamak ve ölçüt ağırlıklarının belirlenmesi için belirli kılavuzlar ortaya koymaktadır (Macharis ve diğerleri, 2004: 311). PROMETHEE, liman rekabetçiliği konusu için faydalı olan bu özelliklere sahip değildir.

Tablo 3.1. İşletmenin Dış Ortamının Stratejik Analiz Yöntemleri

Yöntem	Tanım
Ansoff Büyüme matrisi	Ansoff Büyüme matrisi, bir işletmenin ürün ve pazar büyüme stratejisini belirlemesine yardımcı olan başka bir pazarlama planlama aracıdır. Ansoff'un ürün/pazar büyüme matrisi, bir işletmenin yeni veya mevcut ürünleri yeni veya mevcut pazarlarda pazarlayıp pazarlamadığına bağlı olarak büyüme girişiminde bulunduğunu gösterir. Ansoff ürün/pazar matrisinin çıktısı, iş stratejisinin yönünü belirleyen bir dizi önerilen büyüme stratejisidir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır: pazara giriş, pazar geliştirme, ürün geliştirme, çeşitlendirme.
Cooper portföy matrisi	Cooper portföy matrisi, kurumsal stratejinin seçimi için kriterleri tanımlar: – Endüstrinin çekiciliği, pazar çekiciliği ve teknolojik seviye tarafından belirlenir. - Aynı zamanda emtianın pazar avantajları ve işletmenin üretim ve pazarlama teknolojisindeki sinerjistik etkisi tarafından da belirlenen “İş Gücü”.
Porter'in beş güç analizi	Porter, işletmenin pazara katkısını ve kar düzeyini belirlemek için beş rekabetçi güç belirledi: sektöre giren ve benzer mallar üreten yeni rakipler, sektördeki mevcut rakipler; ikame ürünlerden (ikame ürünler) kaynaklanan tehdit, alıcıların gücünün etkisi; tedarikçilerin etkisi.
BCG matrisi	Boston Consulting Group tarafından geliştirilen ticari pazarlama ve büyümeye yaklaşma ve analiz etme yöntemidir. BCG grubunun stratejisinin ana yol gösterici ilkesi, bir pazar payındaki deneyimin maliyetlerin düşmesine ve daha yüksek kârlara yol açmasıdır. Modelin BCG büyüme matrisi kısmı, her ürünü 'nakit ineği', 'sorunlu çocuk', 'yıldız' veya 'köpek' olarak sınıflandırır.
Thompson ve Striklend yöntemi	Thompson ve Striklend yöntemi, iki parametreye bağlı olarak kurumsal düzeydeki alternatiflerin seçimini öngörmektedir: pazar büyüme oranları (hızlı veya yavaş) ve işletmenin rekabetçi konumu (güçlü veya zayıf). Matris alanlarındaki olası stratejik alternatifler, çekiciliklerini azaltmak için yerleştirilir.
'7S' McKinsey modeli	'7S'nin McKinsey modeli, mevcut durumunu ve gelecekteki gelişimini etkileyen ana dahili faktörleri anlamının bir yoludur. Bu modelin kavramsal bir diyagramı, ticari kuruluşların başarısı için yedi faktör içerir: strateji, beceriler, genel kabul görmüş değerler (paylaşılan değerler), yapı, sistem, personel, kültürel kimlik (tarz).
ADL/ LC matrisi	Alanın yaşam döngüsü kavramı sürekli olarak dört aşamadan geçer: çekirdeklenme, büyüme (veya gelişme), olgunluk, yaşlanma (gerileme). ADL/LC modelinin temel teorik hükmü, bu yaşam döngülerinden birinin üzerinde ayrı bir iş türü ve herhangi bir ticari varlığın yer alabileceği ve bu nedenle bu aşama içinde analiz edilmesi gerektiğidir.

Kaynak: Wasilij Rudnicki ve Irina Vagner, “Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company”, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 25, iss. 2, 2014, s.176-184.

Tablo 3.2. Dış Ve İç Çevre Çalışmasında Kullanılan Stratejik Analiz Yöntemleri

Yöntem	Tanım
Abell modeli	Abell modeli aslında Ansoffa modelinin eksikliklerini gidermiştir. Abell modeli, şirketin işini tanımlamaya ve eksenli boyunca büyüme ve çeşitlendirme alanları bulmaya yönelik üç boyutlu bir modeldir. Şirketin misyonu, cevaplanması gereken üç stratejik soru ile oluşturulmuştur: Hedef müşteri grubumuz kimdir?; müşteriye hangi işlevi sağlıyoruz?; o işlevi (teknolojiyi) nasıl sağlarız?
SWOT analizi	SWOT analizi, hem dış hem de iç çevre faktörleri göz önünde bulundurularak yapılan en ünlü stratejik analiz yöntemlerinden biridir ve bu da şirketin mevcut fırsatlarını ve potansiyel tehditlerini değerlendirmeyi, daha fazla gelişme için bir strateji geliştirmeyi mümkün kılar. SWOT şu anlama gelir: güçlü yönler (Şirketinizin, ürününüzün veya hizmetinizin olumlu özellikleri nelerdir?); Zayıflıklar (Şirketinizin, ürününüzün veya hizmetinizin olumsuz özellikleri nelerdir?); Fırsatlar (Ürün veya hizmetiniz için pazar fırsatları nerede?); Tehditler (Şirketiniz için ana tehditler nelerdir?)
PIMS modeli	PIMS modeli (Pazar Stratejisinin Kar Etkisi)—pazar stratejisinin kar üzerindeki etkisini analiz etme yöntemi. Bu model, çok sayıda endüstriyel işletmenin potansiyel operasyonlarına ilişkin ampirik deneyimin analizinden kaynaklanan, ticari varlıkların sonuçları (kârlılık, kârlar) üzerindeki etki faktörlerinin niceliksel modellerinin belirlenmesini sağlar.
Seiners matrisi	Seiners matrisi ('ürün/pazar' modeli) şunları içerir: pazarların sınıflandırılması ve mevcut pazarlardaki ürünler, yeni ürünler, ancak bunlar mevcut pazarlarla ilişkilidir. Bu model, belirli bir iş türünü seçmede ve farklı işletme türleri arasında seçim yapmada başarı olasılığını belirlemek için kullanılır.
SPACE analizi	SPACE analizi (Stratejik Pozisyon ve Eylem Değerlendirmesi); SPACE yöntemi (eylemlerin stratejik değerlendirmesinin değerlendirilmesi), pazardaki konumun analizi ve orta ve küçük işletmeler için en uygun stratejinin seçilmesi için kapsamlı bir yöntemdir. Analiz, iç ve dış çevreyi değerlendirir ve uygun bir strateji tasarlamaya olanak tanır. Analiz, dış çevreyi iki ölçüt kullanarak tanımlar: çevresel istikrar (teknolojik değişim, enflasyon oranı, talep oynaklığı, vb.); endüstri çekiciliği (büyüme potansiyeli, kâr potansiyeli, finansal istikrar, vb.).

Kaynak: Wasilij Rudnicki ve Irina Vagner, "Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company", The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 25, iss. 2, 2014, s.176-184.

Tablo 3.3. Kapsamlı Olmayan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Listesinin Karşılaştırılması

Özellikler	AHP	ELECTRE	PROMETHEE	TOPSIS	VIKOR
Normalleştirme türü	Vektör normalizasyonu	Vektör normalizasyonu	Normalleştirme otomatik olarak gerçekleştirilir	Vektör normalizasyonu (toplamın karekökü (L2 normalizasyonu))	Lineer normalizasyon (L1 normalizasyonu)
Uygunluk	Seçim problemleri, sıralama problemleri	Seçim problemleri, üstünlük problemleri	Seçim problemleri, sıralama problemleri, açıklama problemleri (GAIA)	Seçim problemleri, sıralama problemleri	Seçim problemleri, sıralama problemleri
Girdiler	Oran ölçeğinde ikili karşılaştırma (1-9)	Uyum ve uyumsuzluk indeksleri	Kayıtsızlık ve tercih eşikleri ağırlıkları	İdeal ve ideal olmayan seçenek ağırlıkları	En iyi ve en kötü seçenek ağırlıkları
Çıktılar	Puanlarla tam sıralama	Daha az elverişli alternatifleri eleyerek kısmi sıralama	Kısmi ve tam sıralama (ikili üstünlük dereceleri)	İdeale yakınlık puanı ve ideale uzaklığı ile tam sıralama	En iyi seçeneğe yakınlık puanı ile tam sıralama
Tercih işlevi	-	-	Olağan, Lineer, U-şekli, V-şekli, Seviye, Gauss	Mesafe metriği (Öklid mesafesi, Manhattan mesafesi, Tchebycheff mesafesi)	Mesafe metriği (Manhattan mesafesi)
Yaklaşım	Niteliksel ve/veya niceliksel	Niteliksel ve/veya niceliksel	Niteliksel ve/veya niceliksel	Niteliksel ve/veya niceliksel	Nicel
Sıralama ölçeği	0'dan 1'e	0'dan 1'e	-1'den 1'e	0'dan 1'e	Pozitif değerler
En iyi alternatif	Maksimum değer	Maksimum değer	Maksimum değer	Maksimum değer	Minimum değer
Tutarlılık	Sağlanmış	Yalnızca Electre III için sağlanmış.	Sağlanmış	Hiçbiri	Hiçbiri

Kaynak: Tuncay Özcan, Numan Çelebi, Şakir Esnaf, “Comparative analysis of multi-criteria decision making methodologies and implementation of a warehouse location selection problem, Expert Systems with Applications 38, 2011, 9774; Beate Zlaugotne, Lauma Zihare, Lauma Balode, Antra Kalnbalkite, Aset Khabdullin, Dagnija Blumberga, “Multi-Criteria Decision Analysis Methods Comparison”, Environmental and Climate Technologies, vol.24, no.1, 2020, s. 456.

2. BCG MATRİSİ

İşletme yönetimi alanında organizasyonların stratejik planlaması için geliştirilen çeşitli sistematik yaklaşımlar vardır. Dyson (1990), iş dünyasının rekabetçi konumunun karşılaştırılmasına olanak sağlamak amacıyla çoklu analitik araçları sıralamıştır.⁴³ Bunlara deneyim eğrisi, SWOT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehdit) analizi, PIMS (Pazarlama Stratejilerinin Karlılık Etkisi) modeli ve Boston Consulting Group (BCG) matrisi dâhildir. Bu yöntemler arasında 1970 yılında Boston Consulting Group tarafından icat edilen BCG matrisi (Morrison ve Wensley,1991:108), iş portföyü analizinde en yaygın olarak başvurulanan matris olmaya devam etmektedir (Zheng, Han ve Jiang, 2011: 2).

BCG aracı, stratejileri ve reçeteleri sınırlayıcı olarak indirgemeci olduğu Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998: 96) ve sözde aşırı basitleştirilmiş reçetelere yol açan çok basit olduğu (Brindle ve Stearns, 2001: 119; Hambrick ve MacMillan, 1982: 84) gerekçesiyle fazlasıyla eleştirilmiştir. Diğer akademisyenler, çerçevenin kullanıcıları asıl soruna odaklanma konusunda yanlış yönlendirmek için fazlasıyla genel olduğunu (Wright, Paroutis, ve Blettner, 2013: 110) ve iç tutarlılıktan yoksun olduğunu (Wensley, 1981: 178) iddia etmişlerdir. Bununla birlikte, yönetime yönelik bu çeşitli eleştirilere rağmen, özellikle evrenselliği ve algılanan performans iyileştirmeleri sayesinde, iş dünyasındaki planlamacılar arasında belirgin bir popülerlik kazanmıştır (Madsen, 2017: 24).

Ürün portföyü matrisi veya BCG matrisi, belirli bir şirketin iş birimlerinde sistematik olarak optimum kaynak tahsisi oluşturmasını sağlayan stratejik bir kurumsal planlama modelidir. Firmaların pazar duruşunu basit bir şekilde göstermeyi sağlar ve ortaya çıkma, büyüme, olgunlaşma ve düşüş gibi pazar döngüsünün dinamik doğasını algılamayı amaçlar (Terwiesch ve Ulrich, 2008: 36). Bu tekniğin yaygın olarak kabul edilen katkısı, çeşitli iş türlerinin nakit akışı ve yatırım özelliklerinin ve kurumsal finansal kaynakların iş birimleri arasında geçiş şeklinin dikkate alınmasında yatmaktadır (Ansoff ve diğerleri, 2019: 151; Khan ve Ali-Buarki, 1992: 7). Amaç, kurumsal portföyün uzun vadeli stratejik konumunu ve performansını optimize etmektir.

⁴³ Haezendonck, Verbeke ve Coeck tarafından alıntılanmıştır (2006: 143)

BCG matrisi, şekil 3.1’de örneklendiği gibi yıllık büyüme oranı ve nispi pazar payı olmak üzere iki değişken öne sürerek firmaların pazardaki performansını analiz eder. Dikey eksendeki büyüme oranı, pazarın çekiciliğini ölçmek için bir vekile karşılık gelirken, yatay eksendeki nispi pazar payı, firmanın rekabet gücünü gösterir. Bu iki göstergeye dayalı olarak, her iş biriminin yer aldığı dört kadrana bölünmüş bir büyüme-pay matrisi oluşturulabilir. Matristeki ayrı kadrana soru işaretleri, 'yıldızlar', 'nakit inekler' ve 'köpekler' olarak adlandırılan dört pazar konumu yerleştirilir.

	Düşük	Yüksek	
Büyüme hızı	Soru işaretleri	Yıldızlar	Yüksek
	Köpekler	Nakit inekler	Düşük
	Göreceli pazar payı		

Şekil 3.1. Boston Consulting Group Matrisi

Kaynak: Haezendonck, Verbeke ve Coeck, “Strategic Positioning Analysis for Seaports, Research in Transport Economics, Volume 16, 2006, s.145.

Matrisin sağ üst köşesinde de görülebileceği gibi, ‘yıldızlar’ yüksek pazar payına ve yüksek büyüme hızına sahip işletmeleri temsil etmektedir. Yıldızlar, güçlü pazar konumlarına sahiptir ve büyük miktarda nakit üretir, ancak aynı zamanda statülerini sürdürmek için önemli miktarda nakit gerektirir (Hax ve Majluf, 1983:49). Matrisin sağ alt kısmında, ‘nakit inekleri’, güçlü rekabet güçleri nedeniyle piyasadaki karışıklık durumlarında bile daha fazla nakit yaratabilen olgun işletmelere sahiptir.⁴⁴ Soru işaretleri, yüksek pazar büyümesine karşı düşük nispi pay ile karakterize edilir. Bu, bu kategorideki işletmelerin paylarını en üst düzeye çıkarmak için kullanılmayan yüksek potansiyele sahip olduğu anlamına gelir. Buna göre, pazar paylarını artırmak için gerekli yatırımlara ihtiyaçları var, aksi takdirde rekabette ayakta kalamazlardır (Dibb ve diğleri, 2019: 364). Son olarak, matrisin sol alt kısmındaki ‘köpekler’, düşük nispi pazar payları ve düşük büyüme hızları nedeniyle en az çekici iş birimini göstermektedir. Çok kırılgan konumları nedeniyle, bu kategoriye ait birimler genellikle likide edilir, elden çıkarılır veya kırpma yoluyla azaltılır (David, 2011: 187).

⁴⁴ A.y.

Büyüme payı matrisinin değerlendirme mekanizması, temel kavramlarını liman terimlerine çevirerek liman sahnesine kolayca aktarılabilir. BCG matrisinin sözde stratejik iş birimleri, dökme sıvı, kuru yük, konteynerler, Roll on/Roll off ve konvansiyonel kargo içeren bir liman tarafından yönetilen kilit trafik kategorileri ile değiştirilebilir ve stratejik trafik birimleri haline gelebilir (Haezendonck, Verbeke ve Coeck, 2006: 145). Haezendonck (2001: 47), liman bağlamına daha uygun bir şekilde uygulamak için, geleneksel portföy analizi'ndeki dört olası konumu açıklayan yeni kavramlar önermiştir. Bir limanın veya trafik kategorisinin, hızlı bir çevresel değişiklik veya dahili performanstaki düşüşün bir sonucu olarak hakim konumunu kaybedebileceği durumu yansıtmak için 'Yıldızlar', biraz 'Star Performer' olarak yeniden adlandırılmıştır. Liman bağlamındaki yüksek pazar payı ve yavaş büyüme oranı, liman otoritesine veya liman operatörlerine tahakkuk eden gerçek nakit akışlarıyla tamamen ilgisiz olduğundan, 'Nakit İnekler'in yerini 'Mature Leader' almıştır. Bir liman veya trafik kategorisinin mutlaka elden çıkarılmasına yol açmadığını göstermek için "Köpekler" kavramının yerine "Minor Performer" kavramı getirilmiştir. Son olarak, 'Soru İşaretleri' yukarıdaki yazar tarafından uygunsuz bulunmuştur ve zaman içinde ortalamanın üzerinde devam eden büyümenin bir liman veya trafik kategorisi durumunda ortalamanın üzerinde pazar payına yol açabileceğini belirtmek için 'Yüksek Potansiyel' ile değiştirilmiştir. Ayrıca, bu tezin bu yeni kavramları kullanmayı uygun gördüğü ve terminolojik olarak elden geçirilmiş portföy analizi şekil 3.2'de gösterilmiştir.

	Düşük	Yüksek	
Büyüme hızı	Yüksek Potansiyel	Üstün Performans	Yüksek
	Düşük Performans	Olgunluk	Düşük
	Göreceli pazar payı		

Şekil 3.2. Terminolojik Olarak Elden Geçirilmiş BCG Matrisi

Kaynak: şekil 4.1'e dayalı olarak yazar tarafından çizilmiştir

Bununla birlikte, yaklaşımın, belirli bir zaman diliminde şirketin performansının gelişimini sergilemek yerine, bir firmanın iş pozisyonunun belirli bir zaman noktasındaki statik bir görünümünü sağladığından, yaklaşımın içsel bir dezavantajı olduğu

belirtilmelidir.⁴⁵ Bu zamansal eksiklik, bir sonraki bölümde, incelenen limanların farklı zaman dilimleri için konteyner üretim verileri üzerinde bir portföy analizi gerçekleştirilerek başarılı bir şekilde aşılmıştır.

3. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

Thomas L. Saaty tarafından geliştirilen Analitik Hiyerarşi Süreci, çok ölçütlü karar verme yaklaşımları kategorisine giren karar verme problemleri için bir değerlendirme metodolojisidir. Saaty (1980: 1), analitik hiyerarşi süreci (AHP) kavramını, basit çifte kıyaslamalardan oran ölçekleri kullanarak hem sübjektif hem de objektif değerlendirmeleri veya algılamaları bütüncül bir çerçeve içinde birleştiren bir ölçüm teorisi olarak tanımlamaktadır.⁴⁶ AHP, bir karar vermek adına öncelikleri oluşturmak için (Saaty 2008: 85) karmaşık bir karar verme problemini sistematik olarak farklı hiyerarşiler halinde parçalamaktadır (Saaty and Vargas 2012: 2). AHP tekniği, üç ilkesi veya işlev üzerine inşa edilmiştir (Saaty 1984: 286): ayrıştırma, karşılaştırmalı kararlar ve önceliklerin sentezi. Diğer bir deyişle, karar vericiler, karmaşık çok kriterli karar problemlerini farklı hiyerarşik seviyelerdeki kurucu parçalarına bölmeli, deneyim ve bilgilerini temel alarak çift yönlü bir şekilde aynı seviyedeki her bir unsuru karşılaştıracak ve nihayetinde çift karşılaştırmalar arasında tutarlılığı temin etmelidir (Ho, 2008: 212).

AHP, ekonomi analizi, stratejik planlama, öngörü vb. gibi çeşitli karar alanlarına uygulanan karar vermede en popüler ve güçlü yöntemlerden biri olmaya devam etmektedir (Vargas, 1990: 4). AHP'nin iş karar verme, kaynak tahsisi, öncelik değerlendirmesi ve/veya performans değerlendirme sorunları gibi birçok konuya uygulanabilirliği, çeşitli endüstrilerde analitik bir araç olarak benimsenmesini sağlamıştır (Song ve Yeo 2004: 37). Bu tekniğin kayda değer başarısının ardındaki önemli bir sebep de, yukarıda sözü edilen temel işlevlerinin olduğunu bildirilmiştir (Forman ve Gass 2001: 471). Her kriterin önemini netleştirmek için yapılandırılmamış karmaşık bir kararın hiyerarşiler halinde ayrıştırmasının avantajına ek olarak (Macharis ve diğerleri, 2004: 311), AHP, taraftarları tarafından kabul edilen birçok avantaja sahiptir. Esnekliği, karar vericilere sezgisel itirazı, düşüncelerde tutarsızlıkları kontrol etme becerisi (Ramanathan, 2001: 30), bireysel çift karşılaştırmalarının geometrik ortalama hesaplamaları yoluyla

⁴⁵ David, a.g.e, s.188.

⁴⁶ Yöntemin İngilizce dilindeki adı 'Analytic Hierarchy Process (AHP)' olarak geçmektedir.

grup karar verme imkânı (Zahir, 1999: 356), ölçekler yardımıyla belirsizlik ve risk durumlarını modellemede yardımcı olmak (Millet ve Wedley 2002: 97) kapsam dışı avantajlarından. Özellikle, AHP'nin kullanışlı bir özelliği, oran ölçekleri ile somut ölçütlerin yanı sıra soyut olanların ölçülmesine uygulanabilirliğidir.⁴⁷

Bununla birlikte AHP'nin bazı sınırlamaları ortaya çıkmış ve tartışılmıştır. Metodun yaygın olarak zikredilen dezavantajı, bir alternatif eklendiğinde veya silindiğinde, alternatiflerin sırasındaki değişikliklere yol açan sıralamanın tersine çevrilmesi ile ilgilidir (Belton ve Gear 1983: 229). Bu sıralama değişimi sorunu, AHP'nin geçerliliği hakkında kapsamlı bir tartışma başlatılmış (ör. Watson ve Freeling 1983; Saaty 1986; Harker ve Vargas 1987; Troutt 1988; Dyer 1990; Stewart 1992; Pérez 1995; Leung ve Cao 2001; vb). Sıralamanın düzensizliğini önleme amaçlı yeniden şekillendirilmiş AHS ve bazı yöntemler önerilmiştir (Schoner ve Wedley 1989; Barzilai ve Golany 1994; Barzilai ve Lootsma 1997; Schoner, Choo ve Wedley 1997; Leung ve Cao 2001; Ramanathan 2006; vb). Sıra evirtimi ile ilgili eleştiri, Saaty tarafından çeşitli girişimlerde başarıyla savunulmuştur (Saaty, Vargas, Wendell, 1983; Saaty ve Vargas 1984; Saaty 1990; Saaty 1997; Saaty ve Hu 1998; vb).

AHP'nin tartışmalara yol açan bir diğer önemli sorunu ikili karşılaştırmalara verilen ölçek değerlerinin uygunluğu ile ilgilidir (Beynon 2002: 105). Bu konuda, Lund ve Palmer (1986: 184), AHP tarafından öngörüldüğü gibi dilsel ölçek kullanıldığında, ikili karşılaştırma yönteminin karar vericilerin sıradan bakış açılarını gösterebilme yeteneklerini engelleyebileceğini gözlemlemiştir. Hurley (2001: 185), karar vericilerin belirli bir çift karşılaştırma matrisi için nesnelerin sıralamasından sıklıkla emin olduklarını, ancak AHP'nin bu matris için ürettiği kesin sayısal ağırlık hakkında belirsiz olduklarını vurgulamıştır. Murphy (1993: 138), bir değerlendirme ölçeğinin sınırlandırılmış olması, karşılaştırmaların tutarsızlığını artırma olasılığını taşıdığını göstermiştir. Bulanık tekniklerin benimsenmesi, AHP'nin verilerin belirsizliklerine karşı uygulanabilirliğinin artırılması için önerilmiştir (örn. Laarhoven ve Pedrycz 1983; Buckley 1985; Boender, Graan ve Lootsma, 1989). Triantaphyllou ve Lin (1996: 308), karmaşık karar verme problemleri söz konusu olduğunda bulanık AHP yaklaşımlarının

⁴⁷ Vargas, a.e., s.2

bir insanın belirsizlik değerlendirmesini yakalamada yeterli olduğu sonucuna varmışlardır.

Nihayet, AHP'nin olası bir dezavantajı, yapılacak çift karşılaştırmaların sayısının çok büyük olabileceği ve dolayısıyla uzun bir süreç olacağıdır.⁴⁸ Her ne kadar AHP'nin sayısal uzantıları bu süreci hızlandırmak için yararlı olabilirse de, daha fazla sayıda çift karşılaştırma ile sonuçlanan çok sayıda madde, karar vericilerin geçişlilik açısından ifadelerinde tutarsızlıklara neden olma eğiliminde olduğunu gözlemlenmiştir (Bodin and Gass, Saul 2003: 1491). Bu problemle başa çıkmak için literatür, açıkça bağımsız ölçütlerin tanımlanmasına ve sayılarının arzu edilen seviyeye getirilmesine yardımcı olan faktör analizi (örn. Park ve Han 2002; Sohn, Yang ve Kang, 2001), Delphi tekniği (örn. Suh ve Han 2003) veya tartışmalı toplantı (örn. Dey, 1999; Al-Harbi 2001) gibi yöntemlerin kullanılmasını tavsiye etmektedir.

Analitik Hiyerarşi Süreci'nin daha geniş taşımacılık ve lojistiğe aktarılmasına ilişkin olarak, çeşitli konularda sayısız destekleyici araştırma çalışmaları mevcuttur. Özellikle, genel olarak daha geniş ulaştırma çalışmaları kapsamında önemli bir kullanım bulmuştur. Lirn, Thanopoulou ve Beresford, (2003: 233), AHP'nin ulaştırma sorunlarına 20'den fazla uygulandığını ve kullanımı geçerli bir yaklaşım olarak devam ettiğini bildirmiştir. Yaklaşımın uygulandığı konulara örnek olarak, havaalanı genişleme planlarının değerlendirilmesi (Vreeker, Nijkamp ve Welle, 2002), havayolu rekabetçiliği (Chang ve Yeh 2001), yolcu taşımacılığının niteliğinin belirlenmesi (Sivilevičius ve Maskeliunaite 2010) yer almaktadır. Nakliye sektöründe AHP metodolojisi, nakliye politikası karar verme (Frankel, 1992), taşıyıcı seçimi (Kumar ve Rajan, 2002) layner taşımacılık rekabeti (Kumar, 2002), nakliyat şirketi performans değerlendirmesi (Chou ve Liang, 2001), nakliye kayıt seçimi (Haralambides ve Yang, 2003; Celik, Er ve Ozok, 2009), vb. gibi konuları ele almak için üstlenilmiştir. Limanın rekabet edebilirliği konusuna gelince, AHP yönteminin uygulanması yaygın ve artan bir kullanım görmüştür. Şimdiye kadar bu yöntemi araştırma metodolojisi olarak benimseyen çalışmalar, 2. bölümde kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmiştir. Bu çalışmalar, AHP'nin analitik çerçevesinde belirli bölgelerdeki limanların rekabetçiliklerini etkileyen faktörlerini

⁴⁸ Macharis ve diğerleri, a.y.

belirleyip performans açısından sıralamışlardır. AHP'nin hem hiyerarşi yapısı hem de değerlendirme süreci, aşağıdaki alt bölümde ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

3.1. AHP içinde Hiyerarşik Yapı ve Hesaplama Süreci

AHP'nin belli bir karar verme problemindeki kullanımı, tanımlanmış bir amaca en uygun alternatifi belirlemek için sistematik bir egzersiz veya izlek gerektirmektedir. AHP'nin karar uygulamalarının hiyerarşik tasarım ve değerlendirme boyutlarından oluşan iki aşamada gerçekleştirilmektedir.⁴⁹ Bunlar ayrıntılı olarak bir karar probleminin çözümünde dört ana aşamaya dönüştürülebilir (Zahedi 1986: 96):

- Bir karar hiyerarşisini kurmak;
- Girdi verilerini toplamak;
- Karar unsurlarının göreceli ağırlıklarının değerlendirmesi;
- Karar seçeneklerinin derecelendirmek için karar unsurlarının göreceli ağırlıklarının toplanması.

Bu aşamaların açıklaması tüm ayrıntılarıyla aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Karar hiyerarşisini kurma aşaması

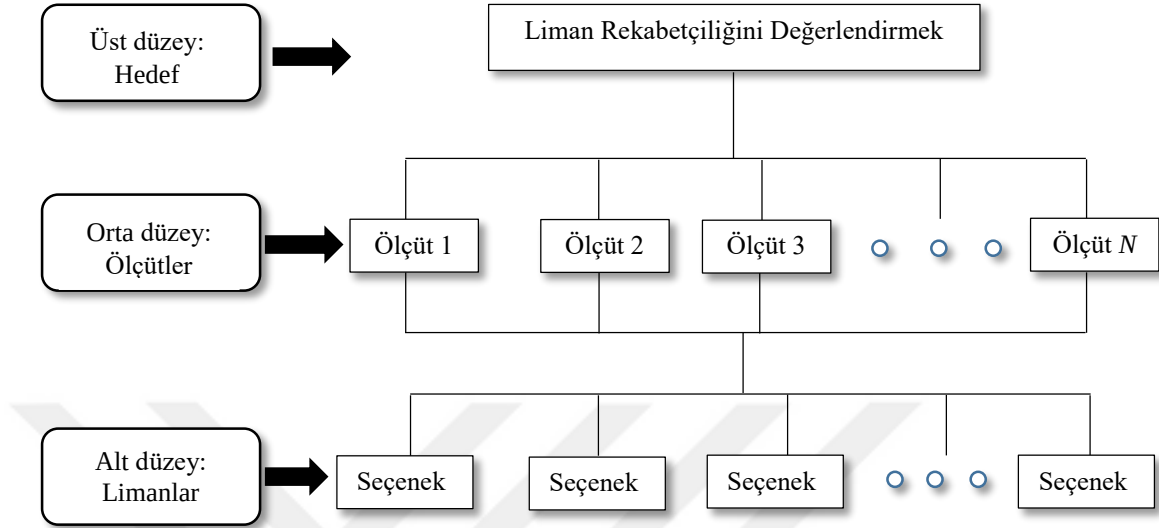
Bu adım, AHP tekniğinin bir karar alma sürecindeki uygulanmasının en önemli husus ve başlangıç noktası olup karar probleminin yapılandırılmış bir hiyerarşisinin inşasını öngörmektedir. AHP hiyerarşisini tasarlariken, bir karar vericinin sorun alanı hakkında yeterli deneyime ve bilgiye sahip olması gerekir.⁵⁰ Karar vermenin hiyerarşisini kurmak, sorunun bir hedef, ölçüt veya nitelikler ve alternatifler de dahil olmak üzere bir alt problem hiyerarşisine dönüştürülmesini ima eder (Bhushan ve Rai 2004: 15). AHP teorisine göre, hiyerarşinin en üst düzeyinde, karar vericinin izlediği veya ulaşması gereken hedef koyulurken ana hedefe ulaşılmasına yardımcı olması beklenen temel kriterler hiyerarşinin ortasında yer almaktadır. Karar alternatifleri veya seçenekleri ise hiyerarşinin en alt düzeyinde sıralanmaktadır. Genel hedefe bağlı olarak her seviyedeki elemanlar, izin verilen maksimum sayı olduğu varsayılan 7 ± 2 olmalıdır (Miller, 1956), çünkü çok fazla bilgi anlamsız bir seçimle sonuçlanacağı gözlemlenmiştir, dolayısıyla kontrol edilebilir bilgi kazançlıdır.⁵¹ Mevcut çalışmada AHP'nin önerdiği gibi liman

⁴⁹ Vargas, a.e., s.2

⁵⁰ Vargas, a.y.

⁵¹ Song ve Yeo, a.e., s.47

rekabetçiliğini analiz etmek adına benimsenmiş kavramsal çerçeve Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3. AHP Liman Rekabetçiliğinin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Dong-Wook Song ve Ki-Tae Yeo, “A Competitive Analysis of Chinese Container Ports Using the Analytic Hierarchy Process”, Maritime Economics & Logistics, 6, 2004, s.39.

Girdi verilerini toplama aşaması

Karar verme sorununun hiyerarşik yapısını oluşturduktan sonra, bir sonraki adım, AHP teknik konularına birincil hamle olan bu soruna yönelik gerekli girdi verilerini toplamaktır. Girdi verileri, nihai hedefin yerine getirilmesine katkıda bulunan hiyerarşinin ortasındaki unsurlar arasında çift karşılaştırmalar matrisleri oluşturularak elde edilmektedir.⁵² Bu, uzmanların mutlak kararlarına dayalı olarak karar hedefi açısından belli bir unsurun diğerinden kaç kez daha önemli olduğunu belirleyen oran ölçekleri kullanılarak yapılmaktadır.⁵³ Çifte kıyaslamaların miktarı, nispeten dikkate alınacak olan unsurların (burada ölçütler) sayısına bağlı olmaktadır. Orta seviyedeki unsurların sayısı n ise, karar verici tarafından $n(n - 1)/2$ çift karşılaştırması miktarı yapılmalıdır.

Bu çalışmada, Ugboma, Ugboma ve Ogwude'nin (2006: 265) önerdikleri basit bir girdi matris formu kullanılıp aşağıdaki gibi sunulmaktadır (tablo 3.4).

⁵² Zahedi, a.e., s.98

⁵³ Saaty, “Decision making with the analytic hierarchy process...”, s. 85.

Tablo 3.4. AHP Matrisi

	Ölçüt 1	Ölçüt 2	...	...	Ölçüt N
Ölçüt 1	1	α	...	...	...
Ölçüt 2	$1/\alpha$	1			...
...	...		1		...
...	...			1	...
Ölçüt N	$1/k$	...	...	...	1

Kaynak: Chinonye Ugboma, Ogochukwu Ugboma, Innocent C Ogwude, “An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach to Port Selection Decisions – Empirical Evidence from Nigerian Ports, Maritime Economics & Logistics, 8, 2006, s. 265.

Matris aşağıdaki denklem kullanılarak oluşturulmuştur:

$$A_{ij} = w_i / w_j \quad (3.1)$$

Matris, bir ölçütün diğerine göre matematiksel bir dil ile önem derecesini gösterir. Örneğin, ölçüt 1, ölçüt 2'den α kez daha önemlidir ve k kez ölçüt n'den daha önemlidir. Giriş matrisi içindeki köşegen unsurlar her zaman bir eşittir, çünkü bir unsur kendisiyle karşılaştırıldığında eşit önemi vardır. Ayrıca, matrisin alt üçgeni üst üçgen elemanlarının karşılıklıdır, bu nedenle eşleştirilmiş karşılaştırma verileri sadece matris elemanlarının yarısı için toplanır.

Göreceli ağırlık değerlendirmesi aşaması

Yukarıdaki çift karşılaştırmalar, yapının her seviyesindeki öğelerin göreceli ağırlığını belirlemek için girdi olarak kullanılır. Ölçütlerin göreceli ağırlıklarının elde edilmesinde kullanılacak denklem, bu ağırlıkların önceden bilinip bilinmediğine bağlıdır.

Varsayalım, $A_1, A_2, \dots, A_n$ kriter sayısı, Eğer değerlendirici orijinal ağırlıklarını biliyorsa, $W_1, W_2 \dots W_n$, çift karşılaştırmaları aşağıdaki gibi olur:

$$A = \begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & w_1/w_3 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & w_2/w_3 & \dots & w_2/w_n \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & w_3/w_3 & \dots & w_3/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & w_n/w_3 & \dots & w_n/w_n \end{pmatrix} \quad (3.2)$$

Göreceli ağırlık n sıranın her biri için, aşağıdaki denklem uygulayarak, yani matris A 'ya ağırlık vektörü çarpılarak elde edilebilir:

$$A * W = n * W \quad (3.3)$$

Burada $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ gerçek bağıl ağırlıkların vektörü iken, n elemanların sayısıdır. W ve n sırasıyla Matris A 'nın özdeğer ve sağ özvektörü olarak matris cebirinde adlandırılır. Bununla birlikte, bu çalışmada olduğu gibi W değerlendirici tarafından bilinmiyorsa, A matrisi aşağıdaki gibi görünür:

$$\begin{pmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & w_1/w_3 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & w_2/w_3 & \dots & w_2/w_n \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & w_3/w_3 & \dots & w_3/w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & w_n/w_3 & \dots & w_n/w_n \end{pmatrix} \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \dots \\ w_n \end{pmatrix} = n \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \dots \\ w_n \end{pmatrix} \quad (3.4)$$

Çift olarak göreceli ağırlıklar üretmek için W' temin edilmelidir. Aksi takdirde, gözlenen A matrisi tutarsızlıklar içerecektir. Dolayısıyla, çift eşlemeli karşılaştırmalar hesaplamaları görüşülen kişilerin cevaplarına dayalıdır ve W' olarak gösterilen W değeri aşağıdaki şekilde elde edilebilir:

$$A' * W' = \lambda_{\max} * W' \quad (3.5)$$

$\lambda_{\max}$ 'ın n 'nin tahmini olarak düşünülebileceğini ve genellikle n 'den büyük veya ona eşit olduğunu göstermiştir.⁵⁴ $\lambda_{\max}$ n 'den büyük görünüyorsa A' tutarsızdır. Aksine, A 'nın gözlemlenen değerleri, hesaplanan $\lambda_{\max}$ değeri n 'e yakın olduğunda tutarlıdır. Dolayısıyla, A matrisinin tutarlılığını kontrol etmek için (A) 'deki formül kullanılarak tutarlılık indeksi (C.I) hesaplanmalıdır.

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (3.6)$$

Tutarlılık indeksinin değeri sıfır olması, karşılıklı çift karşılaştırma A matrisinin mutlak tutarlılığını gösterir. CI değerleri arttıkça, tutarlılık düzeyi de artar. Bununla

⁵⁴ Thomas L. Saaty, **The Analytic Hierarchy Process**, s.21

birlikte, verilen bir matris düşük bir tutarsızlık seviyesi içerebileceğinden, AHP bir dereceye kadar tutarsızlığı tolere eder. Dolayısıyla bu, tutarlılık oranının oluşturulmasına yol açar.

$$CR = (CI/ACI)*100 \quad (3.7)$$

C.I, 1/9, 1/8 .., 1, .. 8,9 ölçeklerini kullanarak rasgele oluşturulmuş karşılıklı matrislerden (tablo 4.5) uygun ortalama rasgele tutarlılık indeksi (ACI) ile karşılaştırılır. Yüzde 10 veya daha az bir tutarsızlık oranı kabul edilir. Aksi takdirde, A'nın çift karşılaştırmalardaki tutarsızlıkları çözmek için tekrar incelenmesi tavsiye edilir. Tutarlılığı korumak için öğelerin sayısı küçük tutulmalıdır.

Tablo 3.5. Ortalama Rassal Tutarlılık İndeksi (A.C.I)

<i>n</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>ACI</i>	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.53

Karar seçeneklerinin derecelendirmesi aşaması

Bu aşama, karar alternatiflerinin genel derecelendirmesinin belirlendiği AHP analizinin son adımıdır. En üst seviyedeki genel hedefe ulaşılmasına katkı bulunacak en iyi seçeneğini tespit etmek için karar alternatiflerinin kompozit ağırlıkları belirlenecektir.⁵⁵ Bu, her ölçüt ve her alternatifin çarpılmış ağırlık değerlerini toplanarak yapılabilir.

Pratik olarak, her ölçüt için çift eşlemeli bir karşılaştırma geliştirilir, dolayısıyla her bir matris, her ölçüt için karar alternatiflerinin performansının eşleştirilmiş karşılaştırmalarını içerecektir. Belirli bir alternatif için türetilmiş ağırlık değerleri, orta seviyedeki elemanlardan karşılık gelen ağırlıklarla çarpılır ve her bir alternatifin toplam ağırlıkları, alternatiflerin ağırlıklarının normalleştirilmiş bir vektörünü üretmek üzere toplanır. Elde edilen sayısal sonuçlar, alternatiflerin genel görelî performans puanlarını oluşturmaktadır. Buna dayanarak, örneğin, bir limanın diğer bir limana kıyasla rekabet derecesi basitçe yapılabilir; bir limanın puanı ne kadar yüksek olursa, o kadar rekabetçi olur ve en yüksek puana sahip liman en rekabetçi olanıdır.

⁵⁵ Zahedi, a.e., s.99.

3.2. Liman Rekabeti için AHP Kriterlerinin Türetilmesi

Gerçek bir dünya durumunda liman rekabetçiliği ile değinirken uygun rekabetçilik kriterlerinin belirlenmesi problemlili konu olarak görülmelidir. Bölüm 2’de incelenen daha önceki çalışmalar, liman rekabet edebilirliğini etkileyen çok sayıda faktörü öne sürmüştür. Bununla birlikte, AHS analiz çerçevesinde tüm faktörlerin kullanılması karmaşık analizlere yol açma ve araştırmanın amacına yönelik potansiyel anlamlı sonuçları önleme ihtimali olduğu kabul edilmiştir. Dahası, her liman bölgesi kendine has özelliklere sahip olduğundan literatürde öne sürülen birçok faktör bu araştırmada incelenen vakaya yönelik geçerli olmayabilir.

Gerekli ideal faktörlerin sadece gözlemlenen bölgesel iş ortamını ve rekabet düzenlerini yansıtmaması beklenmemiştir aynı zamanda AHS anketine dâhil edilecek faktörlerin sayısı uygulamasının başarısına kritik olduğundan arzu edilir bir seviyeye tutulması gerektiği düşünülmüştür. Aşağıda, faktör seçimi için önceki çalışmalarda izlenen yaklaşımların kısa bir incelemesi bulunmaktadır.

Lirn ve diğ. (2003: 234), Tayvan’da nakliye limanı seçimi karar verme davranışlarını araştırdıklarında ilgili akademik literatürden 47 liman seçimi kriteri belirlemişlerdir. Kriterleri doğrulamak ve birleştirmek amacıyla Tayvan’da sırasıyla kıdemli endüstri yöneticileri ve akademisyenlerle iki tur Delphi tekniği ve beyin fırtınası oturumları gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak, dört ana ölçüt ve bunlara karşılık gelen 16 alt kriteri elde etmişlerdir.

Çinli limanların rekabetçiliklerini etkileyen en önemli faktörleri tespit etmek adına, Song ve Yeo (2004: 39), yük taşımacılığı endüstrisinden bir grup uzman üzerinde bir dizi anket yapmıştır. İlk olarak 350 uzmanla görüşerek, liman rekabetçiliğiyle ilgili olası 73 unsuru keşfetmişlerdir. Fakat kopyalanmış ve birbiriyle ilişkili bazı faktörleri bulduklarından dolayı akademisyenler, araştırmacılar, ticari analistler de dâhil olmak üzere konteyner sektöründe 70 uzman bir grup oluşturarak faktörlerin sayısını beşe indirmişlerdir.

Ugboma, Ugboma ve Ogwude (2006: 255), Nijerya’daki taşıtanların liman seçimi ile ilgili kriterleri literatüre ve 10 yerel taşıma işleri komisyoncularından oluşan bir odak grubuyla yaptıkları görüşmelere dayanarak bulmaya çalışmışlar ve yedi ölçüt tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Rong ve Tao (2007: 173), önemli göstergeleri, ilgili literatürün taraması ve liman kullanıcıları ve uzmanlarla yapılan tartışmalardan konteyner

aktarma işinde Yangshan limanının rekabet edebilirliğinin analizinde seçmişler ve sonradan beş ana ölçüt ortaya çıkarmışlardır. Benzer yaklaşım, Çin ve diğer bazı Asya ülkelerindeki konteyner limanlarının rekabetçiliğini etkileyen sekiz ana etken tespit eden Yuen, Zhang ve Cheung (2012: 36) tarafından da izlenmiştir.

Yeo, Roe ve Dinwoodie (2008: 916), Kuzeydoğu Asya limanlarının rekabet gücünün kritik bileşenlerini tanımlamak çabasında bulunduklarında alandaki daha önce yapılan araştırmalardan 38 belirleyiciyi çıkarmışlardır ve bunları armatörler, deniz taşımacılığı şirketleri, taşıtanlar, lojistik şirketleri ve taşıma işleri komisyoncularından 30 uzmanla görüşmüşlerdir. Sonunda 18 bileşeni çıkarıp faktör analizi yöntemini uygulayarak yedi ana boyut altında gruplamışlardır.

Da Cruz, Ferreira ve Azevedo (2013: 426), AHP çerçevesinde, İber limanları bağlamında 12 kritik faktörü yazından tespit etmiştir. Tipik sayıda faktör kullanmanın AHP anketi bakımından gerçekçi olmayacağını savundular ve bu nedenle Delphi yaklaşımının iki turunu gerçekleştirerek nihayet en önemli beşini seçtiğini seçmişlerdir.

Dyck ve Ismael (2015: 439), Batı Afrika'daki liman rekabetçiliğini araştırırken literatürden edindikleri faktörlerden kritik faktörleri belirlemek için bir grup uzmanla görüşmeler yapmışlardır. Dolayısıyla, altı ana faktör ve 14 alt faktörü elde etmişlerdir. Nazemzadeh ve Vanelslender (2015: 227), kuzey Avrupa'daki liman çekiciliğini değerlendirmek için yalnızca liman seçimi literatüründeki en önemli ve yaygın olarak belirtilen kriterler üzerinde durmuşlardır. Bu açıdan beş ana ölçüt ve 15 alt ölçüt seçmişlerdir. Balla ve diğerleri (2016: 116) de, özellikle Batı limanları ve Orta Afrika limanlarındaki rekabetçilik analizlerinde ilgili ölçütlerin seçiminde Afrika limanları tabanlı araştırmaları almışlar ve yedi ölçüt ve iki alt ölçüt seçmeye karar vermişlerdir. Fışkın ve diğ. (2015: 5), Ege bölgesindeki bazı Türk konteyner terminallerinin rekabetçiliğini analiz etmek üzere liman literatüründe sıkça bahsedilen 10 faktörü göz önüne almışlardır. Bazı faktörlerin örtüşmesi ve ölçülmesi zor olması nedeniyle, sonunda yedi faktörü kullanmışlardır.

Yukarıdaki araştırmalardan, liman rekabetçiliği kritik faktörlerinin seçim sürecinin, akademik literatürde en önemli ve sıkça bahsedilen faktörlerin dikkate alınıp belirli bir liman bölgesine uyarlamak amacıyla anketler ve/veya niceliksel yöntemlerin kullanılmasından ibaret olduğunu sonuçlandırılabilir. Ayrıca, araştırmacıların analizlerinde dâhil ettikleri faktörlerin sayısı dört-yedi arasında değişmiştir. Bunu rehber

olarak alarak, bu araştırmada, incelenen literatürdeki en önemli ve sıklıkla tekrarlanan unsurları çeşitli ana faktörler altında sınıflandırarak hedef limana(lara) yönelik uygun bileşenleri tanımlama girişimi yapılmıştır. Sonuç olarak, ek 5’da listelenen 10 faktör türetilmiştir.

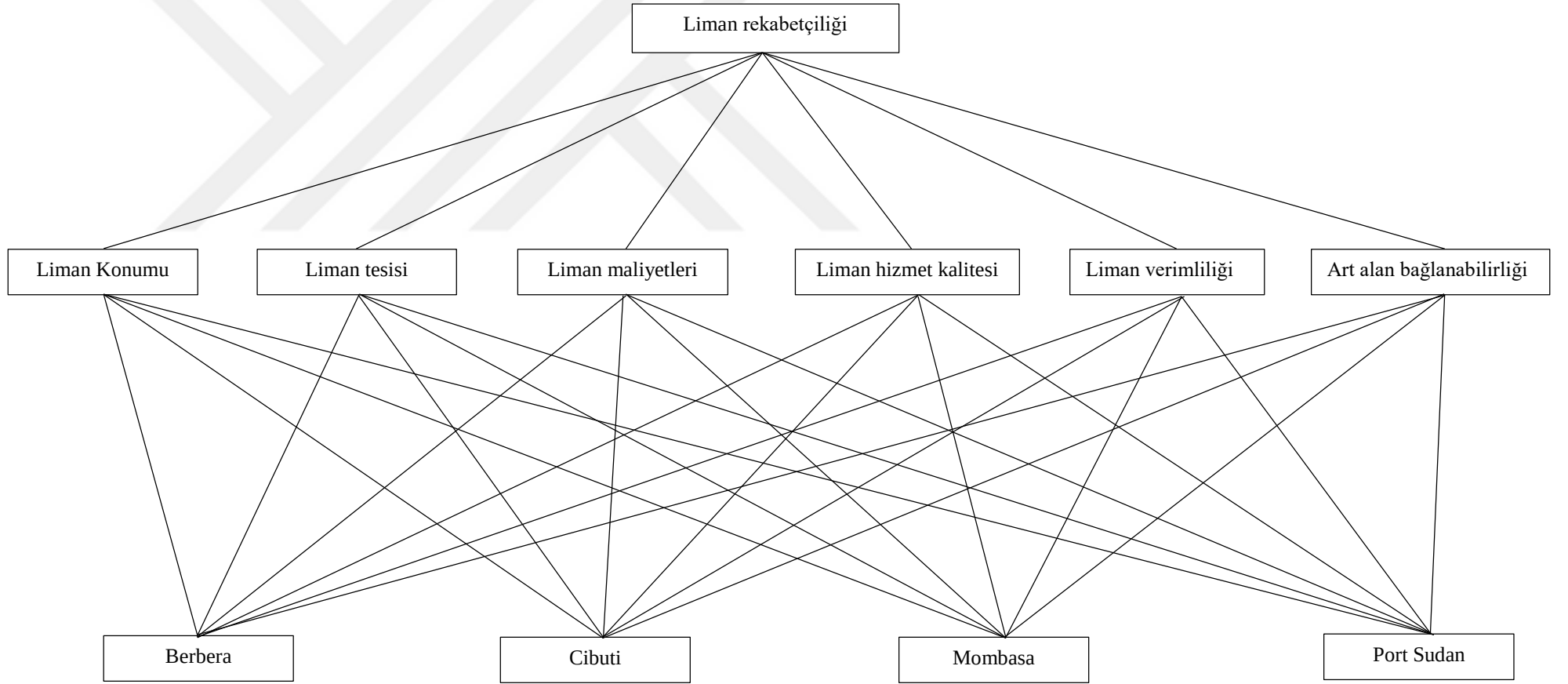
Bununla birlikte, listelenen unsurların yakından incelenmesi birbiriyle bağlantılı bazı faktörlerin bulunduğunu ve sayılarının küçültülmesi gerektiğini göstermektedir. Bunların arasında liman tesisleri ve liman kapasitesi faktörleri bulunmaktadır. Song and Yeo (2004: 40) ve Gaur, Pundir ve Sharma (2011: 295), liman kapasitesinin liman altyapısı ve üstyapısı ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır. Öte yandan, liman verimliliği ve üretkenliği de birbiriyle ilişkili nitelikler olarak görülmektedir. Tonzgon ve Heng’e (2005: 409) göre üretkenlik, liman veya terminal verimliliğinin bir ölçümüdür ve belirli bir süre için görevleri yerine getirmek amacıyla yaygın olarak ihtiyaç duyulan kaynakların miktarını oluşturur. Böylece, liman kapasitesi ve üretkenliği sırasıyla liman tesisi ve liman verimliliği ile değiştirilmiştir. Fleming ve Baird (1999: 390), limanın erişilebilirliğinin bir yandan limanın derin deniz konum ve diğer yandan limanın karayollarına, demiryoluna ve iç sularda taşımacılık sistemlerine bağlantısı gibi mikrojeografik alan özelliklerini işaret ettiğini ileri sürmüştür. Özellikle hinterland bağlantısı, bir limanın yerini belirleyen bir bileşen olarak kabul edilmektedir.⁵⁶ Bu, liman erişilebilirlik faktörünün, liman tesisleri ve konumunun bazı yönleri ile kısmen nitelendiği ve liman bağlantısı ile büyük ölçüde örtüştüğü anlamına gelmektedir. Bu açıdan, liman erişilebilirliği kavramı oldukça belirsiz görünüyor ve liman yeri, tesisleri ve bağlanabilirliği tanımlayabilir bir unsur olduğu için değerlendirilmek üzere bir faktör olarak ayrı durmayabilir. Dahası, örneğin, liman tıkanıklığı, gemilerin mal yükleme ve boşaltma işlemlerinde gecikmelere ve artan bekleme sürelerine neden olup kullanıcıların sadakatini olumsuz etkilediğinden limanın operasyonel verimliliğini ve hizmet kalitesini aynı anda açıklayabilen bir bileşen olmaktadır. Son olarak, 'bilgi teknolojisi kullanımı' unsuru, liman kullanıcılarına güvenilir hizmet sunmanın bir belirleyicisidir (Kia, Shayan ve Ghotb, 2000: 334) ve bu nedenle dikkate alınmamıştır.

Özetle bu çalışmada, liman konumu, liman tesisi, liman maliyeti, liman hizmet kalitesi, liman verimliliği ve art alan bağlanabilirliği liman rekabetçiliğinin anahtar faktörleri olarak saptanmıştır (ek 6). Bu faktörleri, konteyner limanı rekabetçiliği

⁵⁶ Song ve Yeo, a.y.

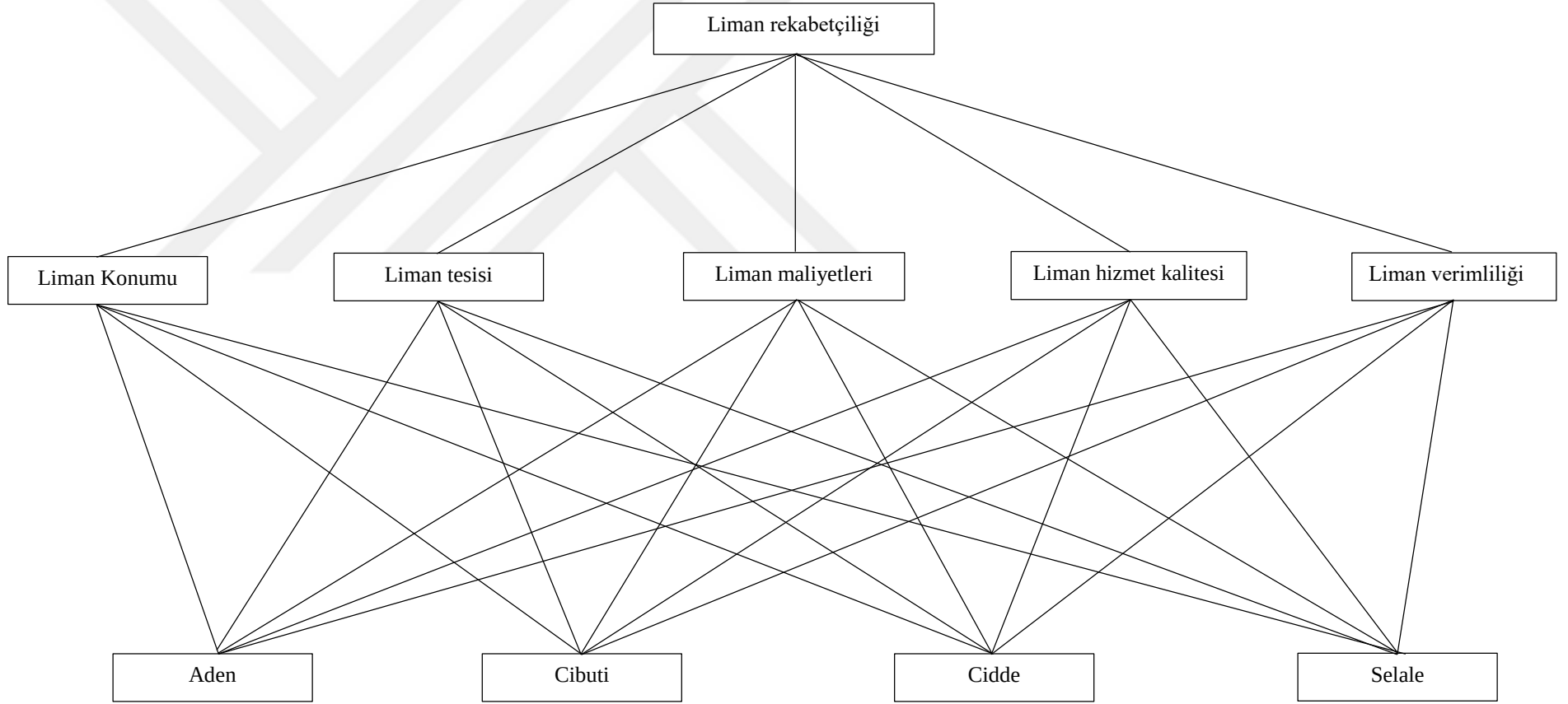
değerlendirmesi olan çalışmanın genel amacı ve Cibuti limanının yanı sıra seçilmiş ana rakiplerini göz önünde bulundurarak liman rekabetçiliğinin AHP dayalı hiyerarşik bir yapısı kurulabilir (şekil 3.4, 3.5).





Şekil 3.4. Transit Konteyner Hizmetlerinde Cibuti Limanı Ve Ana Seçilen Rakiplerinin Rekabetçiliğine Yönelik AHP Hiyerarşik Yapısı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 3.5. Aktarma Konteyner Hizmetlerinde Cibuti Limanı Ve Ana Seçilen Rakiplerinin Rekabetçiliğine Yönelik AHP Hiyerarşik Yapısı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.3. Liman Rekabetçiliğinin Seçilmiş Faktörlerinin Tanımları

Liman konumu

Liman konumu, bir art alan ve/veya ön bölgeye hizmet eden ticari bir limanın coğrafi yönlerini ifade eder. Fleming (1997: 175)'e göre, bir limanın coğrafi konumun mikro ve makro-coğrafi faktörlerden oluşmaktadır. Mikro coğrafi faktörleri, düz kıyı alanı, genişleme alanı ve derin suyun bulunması gibi alan özelliklerini göstermektedir. Weigend (1958: 186), bir liman için ideal bir alanın, operasyonlarına yeterli alan, kolay giriş, derin suyu, küçük bir gelgit büyüklüğü ve yılın herhangi bir döneminde liman operasyonlarını engellemeyecek bir iklime sahip olması gerektiğini önermiştir.

Uygun alan özellikleri, bir limanın büyük gemiler tarafından erişilebilir olmasına, aynı zamanda yük elleçleme açısından operasyonelliği ve nihayetinde hacim artışına da hayati önem taşımaktadır. Yetersiz derin su gibi alan kısıtlamaları, limanların en büyük konteyner gemilerinin barınmasına engel olurken, yeterli kara alanı olmaması, konteyner trafik seviyesini artırmalarını engeller ve dolayısıyla rekabetçiliklerini olumsuz yönde etkileyebilir.⁵⁷ Alan sınırlamaları sorunu, ihtiyaç duyulan alanın (rıhtım veya kanal) taranması ve modern liman operasyonlarına yeterli özelliklere sahip olan taze alanlarda yeni terminallerin inşası yoluyla değiştirilebildiğinden çözülebilir. Ancak bu girişimler büyük yatırımlara ve liman hizmetlerinin maliyetlerinde artışa neden olur.

Bir limanın makro-coğrafi konumu, multimodal ulaşım sistemleri ve küresel ticaret ağlarındaki coğrafi durumu ifade eder. Makro coğrafi hususlar, esasen konteyner limanlarının dış ilişkilerini ve trafik üreten art alanlara ve ön bölgelere göre onların göreceli yerlerini ilgilendirmektedir.⁵⁸ Bu, özellikle, limanın üretim ve tüketim merkezleri, büyük ticaret hatları ve kavşaklarına göre konumunu ima etmektedir (Fleming ve Baird 1999: 391). Fleming ve Hayuth (1994: 3), merkeziyet ve aracılık bir limanın stratejik olarak konumlandırılmış olup olmadığını gösteren ve hub liman trafiğini iyileştiren iki kritik konumsal nitelik olarak tespit etmişlerdir. Merkeziyet, limanın güçlü

⁵⁷ Açık olarak, Nehir limanları olarak Antwerp (Belçika) ve Hamburg (Almanya) limanları, özellikle kanal geçiş seviyesinde su derinliği sorunlarıyla karşı karşıya olan limanların belirgin bir örneğini simgelemektedir. Ayrıca, gösterilebilecek yetersiz arazi alanının belirgin bir örneği ise, arka tarafı büyük İstanbul şehrinin yüksek kentleşmiş sahili ile (otoyol, sosyal binalar, vs.) çevrilmiş olan Haydarpaşa limanı olabilir.

⁵⁸ Fleming, a.y.

bir trafik üreten yerel hinterlandı karşısında komunu yansıtır iken önemli kökenler ve varış yerleri arasındaki yol durakları olarak seçilen yerleri tanımlamaktadır.

Makro coğrafi konum, bir limanı diğerine üstün kılar ve bir ulaşım merkezi haline gelebilmesine büyük ölçüde yardımcı olabilir veya tersine ciddi bir rekabet dezavantajı oluşturabilir. Örneğin, elverişli coğrafi konuma sahip olan limanlar dışında, küçük ada ekonomilerinde olduğu gibi zengin bir art alanın bulunmaması (Yang, Low ve Tang, 2011: 33) veya güçlü rakip komşu büyük limanlar varlığı (Hayuth, 1982: 13), bir limana rekabetçi konumunu güçlendirmesine ciddi zorluklar yaratabilir. Bununla birlikte, limanlar verimli art alan bağlantıları geliştirerek ve göreceli yerlerini yükselterek makro coğrafi durumlarını maliyet ve zaman açısından iyileştirebilirlerdir.⁵⁹ Alan koşullarının iyileştirilmesi gibi bu da iç ulaşım altyapıları ve aynı zamanda pazarlama faaliyetlerinde önemli yatırımlar gerektirmektedir.

Genel olarak, bir liman kritik coğrafi konumu elverişli erişilebilirlik ve etkin operasyonlar için ön koşul unsurlar olan yeterli ve genişletilebilir alan, rıhtım yanı ve kanal yaklaşımında yeterince su derinliği ve olumlu iklimin yanı sıra liman trafik hacminin büyümesine katkıda bulunabilen ana navigasyon güzergâhları ve zengin art alana yakınlığını kapsamaktadır. Trafik seviyelerini yükseltmek isteyen konteyner limanları yalnızca göreceli yerleri liman kullanıcıları tarafından stratejik olarak görüldüğü takdirde konumlarından fayda sağlayabilir ve rekabet avantajı kaynağı haline getirebilirlerdir. Hayuth ve Fleming (1994: 188), yoğun limanların, stratejik ticari yerleşimin ana kavramları olarak kabul edilen yukarıda belirtilen merkezîyet ve aracılık nitelikleri ile karakterize edildiğini gözlemlemişlerdir. Dolayısıyla, bir limanın ticari konumu ne kadar stratejik olursa o kadar rekabetçi olmaktadır.

Liman tesisi

Liman tesisleri, liman operasyonlarının yürütülmesi ve hizmetlerinin sunulması üzere konuşlanmış limanın fiziksel ve soyut varlıklarını işaret etmektedir. Yük elleçleme talebini karşılamak üzere liman otoritesi veya operatörü tarafından sağlanan altyapı, üstyapı ve destekleyici bilgi sistemlerini genişçe kapsamaktadır (Trujillo ve Nombela, 2000: 2; Tovar, Trujillo ve Jara-Diaz, 2004: 196). Liman altyapısı, limanın fiziksel yapısıdır ve esas olarak rıhtımlar, su savunması, yaklaşma kanalı, depolama alanları,

⁵⁹ Fleming, a.e., s. 176.

intermodal ulaşım bağlantılarını (karayolu, demiryolu) vb. içermektedir. Üst yapı, barınaklar, yakıt tankları, ofis binaları gibi sabit liman varlıklarına ve bilgi sistemleriyle (EDI) destekli sabitsiz ve sabit yük elleçleme ekipmanları, örneğin vinçler, istifleyiciler, istif taşıyıcısı olarak kategorize edilebilir.

Modern konteyner limanların, verimli operasyonları sağlamaları ve trafiğin potansiyel artışıyla baş etmek için her zaman yeterli ve uygun tesislere ihtiyaç duymaktadır. Liman tesislerinin yeterliliği, sadece sayılarına, kalitesine, etkinliğine ve bulunabilirliğine değil aynı zamanda gelişmesine yönelik liman yönetiminin hazırlık düzeyine de dayanmaktadır (Tongzon ve Ganesalingam, 1994: 320). Liman tesisleri, liman tıkanıklığını ve gemi bekleme süresini önleyerek, aynı zamanda hızlı ve güvenli yük hareketlerini sağlamak ve gemilerin ölçek ekonomilerine ulaşmalarına imkan vererek, deniz taşımacılığı maliyetlerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Tongzon 2009: 189).

Zayıf tesislere sahip limanlar, rekabet güçlerinin zayıf seviyesine sonuçlanmasına yol açan devamlı tıkanıklık bölümleri, verimsizlikler ve düşük üretkenlik yüzünden sıkıntı çekmektedirler ve böylece liman müşterilerinin tesislerini kullanmalarını vazgeçirebilmektedir. Oysa en büyük gemileri barındırabilecek derecede gelişmiş tesislere sahip olanlar, kendilerini piyasada olumlu konumlandırmalarını sağlayacak etkili liman işlemleri gerçekleştirmektedir. Liman tesisleri, yoğun sermaye yatırımları ile ve agresif liman idaresi işleyerek iyileştirilebilmektedir. Böylelikle, liman terminalinin tıkanık olmayan operasyonlar gerçekleştirmesine ve kullanıcılara daha iyi liman hizmetleri sunmasına olanak tanımaktadır.

Bir limanın tesislerinin seviyesi genel kapasitesini yansıtır ve doğrudan rekabetçi seviyesini de etkilemektedir. Daha büyük liman kapasitesi, limanlara daha düşük fiyat belirlemesine olanak sağlayabileceği ve bunun da yük elleçleme taleplerini artırabileceği kabul edilmektedir (bkz. Bae, 2013). Bu nedenle, limanın kapasitesi ne kadar büyük olursa rekabet gücü de o kadar yüksek olmaktadır.

Liman maliyetleri

Liman maliyetleri, liman tarafından sağlanan hizmet yelpazesi karşılığında liman kullanıcılarının ödediği masraflar veya tarifelerle ilgilidir. Liman hizmetlerinin sunulmasına yönelik, sermaye, arazi ve emek gibi kullanılan kaynakların maliyetleri ile

karıştırılmamalıdır. Düzeyleri ve yapıları bakımından limanların niteliklerine ve işlevlerine bağlı, limandan limana değişen çeşitli liman maliyetleri var olmaktadır.⁶⁰ (Meersman ve 2014: 2), üç liman maliyeti kategorisini ayırt eder: liman uğrama maliyetleri, terminal işleme maliyetleri ve terminal imtiyaz maliyetleri. Liman uğrama maliyetleri, liman vergileri ve seyir yardımcısı, yanaşma ve rıhtımdan ayrılma, pilotaj, çekme vb. gemiye sunulan tüm hizmetleri kapsayan ücretlerdir. Bu hizmetlerin bedeli, liman otoritesi tarafından geminin özelliklerine göre (gemi brüt tonaj, taslak, uzunluk..vb.) belirlenir ve gemi işletmecisi tarafından ödenir.

Terminal işlem maliyetleri, yükleme veya boşaltma, depolama, gümrükleme, yeniden paketleme gibi kargoya sağlanan tüm hizmetleri kapsayan maliyetlerdir. Bu tip masraflar esas itibarıyla yükün özelliklerine (ağırlık, TEU ve ya zaman) dayanarak terminal işletmeciliği ya da yük elleçleme şirketi tarafından belirlenir ve verilen hizmetin niteliğine bağlı olarak gemi veya yük sahibi (veya temsilcileri) tarafından karşılanmaktadır. Son olarak, terminal imtiyaz bedelleri, yükleme-boşaltma şirketinin liman otoritesinden elde ettiği tahsis edilmiş bir terminalin maliyetini içerir. Bu masraflar liman otoritesi tarafından alan boyutu, konum, tesisler gibi değişkenlere göre ve pazarın mevcut eğilimi göz önüne alınarak belirlenip imtiyaz anlaşması hükümlerine göre yükleme-boşaltma şirketine fatura edilir. Bu maliyet, liman tesislerinin kiralardan gelir elde eden ev sahipleri limanlarında görülmektedir. Ancak, yalnız liman hizmetlerinin tedarikçisi olan liman otoritesi ve liman işletmecisini kapsadığı nedeniyle, liman kullanıcıları açısından daha az alakalıdır. Açıkçası, bu liman maliyeti türü diğer iki liman maliyetine göre liman kullanıcılarına doğrudan etkisi yoktur. Liman maliyetlerinin yapısı hakkında daha ayrıntılı bilgi Notteboom, Pallis ve Rodrigue'de (2022) verilmektedir.

Gemi araması ve yük elleçleme hizmetlerine talep edilen maliyetler kullanıcıların normalde karşılaştığı doğrudan liman ücretleri olmakla birlikte, liman kullanıcıları dolaylı olarak ek maliyetlere de maruz kalabilirlerdir. Bunlar genellikle liman işletmeciliğiyle ilgili zamanlılık ve güvenilirlikle ilişkilendirilir.⁶¹ Örneğin, terminal operasyon alanına (ya da alanından) yük transferi için uzatılmış zaman harcamaları gemi işletmecisi için ilave rıhtım doluluk tarifeleri ile sonuçlanabilir. Özellikle, limanla ilişkili

⁶⁰ Tongzon, a.y.

⁶¹ Tongzon ve Ganesalingam, a.e., s. 322

tüketicilere ilave maliyet yükü getiren önemli dolaylı maliyetler genellikle liman tıkanıklığı maliyetini (Meersman, de Voorde ve Vanelslander, 2012: 50) içermektedir. Bu masraflar özellikle navlun oranları seviyesinde yük sahibine iletebilen armatör tarafından karşılanmaktadır. Limanlar için, maliyet etkinliği sağlamak amacıyla dolaylı liman ücretlerinden kaçınmaya yönelik stratejik teşvikler, devlet sübvansiyonları, adanmış terminal stratejisi, liman operasyonlarının verimliliğini artırmak, etkili bir fiyatlandırma sistemi oluşturmak ve limanın kapasitesini düzenli kontrol altına alabilmek olabilir.

Liman ücretleri, belirli bir ticari limanın rekabetçi başarısına veya başarısızlığına büyük ölçüde katkıda bulunan temel finansal bir niteliktir. Haralambides (2002: 323), liman ücretlerinin bir limanı yapabileceğini veya kılabileceğini savunmuştur; bu doğru bir fiyatın bir limanın zenginleşmesine ve büyümesine olanak tanıyacağına işaret ederken, yanlış olanın sübvansiyonların yetersizliğini veya yayılmasını sağlayabileceğini ima etmiştir. Ayrıca, yüksek fiyatların bir limanın müşterilerinin bir kısmını kaybetmesine neden olacağını ve daha sonra talebini azaltacağını da savunmuştur. Bu, liman kullanıcılarının, özellikle nakliye hatları, üretim masraflarının önemli bir bölümünü kapladığı için liman ücretlerine daha duyarlı olduklarının altını çizmektedir (UNCTAD, 1992: 29). Özellikle, nakliye pazarının ciddi rekabet ile karakterize olması nedeniyle, nakliye hatları, rekabet avantajı sağlamak için genel taşıma maliyetlerini indirme eğiliminde olup liman ücretlerini, toplam işletme maliyetini düşürmek adına önemli bir hedef olarak görmektedirler.⁶² Bu bağlamda, bazı kullanıcılar üstün hizmet karşılığında daha yüksek fiyat ödemeye razı olsa da, bu hedefi en rekabetçi teklifle karşılamaya yardımcı olabilecek limanın uğrak limanı olarak seçilmesi daha muhtemeldir. Bu gerekçeye dayanarak, verilen belirli bir hizmet düzeyine nispeten düşük masraflar sunan limanlar kullanıcılar tarafından daha çok tercih edilir, daha yüksek fiyatları ücretlendirenlerden daha rekabetlidirler. Dolayısıyla, bir limanın hizmet maliyeti ne kadar düşük olursa o kadar rekabetçi olmaktadır.

Liman verimliliği

Liman verimliliği, limandaki kargo ve gemi operasyonlarının belirli bir dönemde iyi gelişip gelişmediğinin kritik göstergesidir. Liman verimliliği basitçe, limanın

⁶² Tongzon ve Heng, a.e., s. 409

rıhtımının ve yük elleçleme kapasitesinin çalıştırma derecesi olarak tanımlanabilir (Stranden 2009: 315). Liman sektöründeki verimlilik, teknik, tahsis ve ekonomik verimlilik arasında ayrım yapılmaktadır (Coto-Millán, Baños-Pino ve Rodríguez-Álvarez, 2000: 169). Fakat burada, teknik verimlilik üzerinde durulmaktadır, çünkü bu tür liman verimliliği doğal olarak liman operasyonlarına bağlı olup tedarik zinciri süreci içerisindeki kargo akışının performansı üzerinde derhal bir etkiye sahiptir.⁶³

Liman kaynaklarının (sermaye, işgücü ve teçhizat) kullanılmasını gerektiren liman işlemleri söz konusu olduğu sürece liman üretkenliği liman operasyonel verimliliğinin bir ölçüsü olarak tanımlanmıştır (Dowd ve Leschine 1990: 108). Terminal üretkenliğinin beklenen sonucu çıktı ve kâr artışı destekleyen daha büyük üretkenlik üretimi olmakla kalmayacak aynı zamanda sonuçta liman kullanıcılarına hızlı ve güvenilir hizmetler sunmalıdır. İki ana grup liman verimlilik göstergelerini, yani operasyonel verimlilik ölçüleri ve müşteri odaklı ölçüler, belirlenmiştir.⁶⁴ İlk ölçüler grubu, sermaye, işgücü üretkenliği ve varlık kullanım oranlarından ibarettir; ikincisi, doğrudan ücretler, gemi bekleme süresi, iç hat taşımacılığındaki gecikmeleri en aza indirme ve güvenilirlik ile ilgilidir.

Liman verimliliğinin doğal olarak geminin dönüş süresi, kargo bekleme süresi ve okyanus nakliye taşımacılığı maliyetleri üzerinde belirgin etkileri olur.⁶⁵ Esas olarak, artan liman tıkanıklığı ve kapasite kısıtlamaları nedeniyle verimsiz liman operasyonları daha uzun gemi ve yük kalışlarına yol açıp lojistik maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Her iki gemi ve yükün de limanda daha fazla kalması kullanıcıların daha fazla liman maliyetleri uğrayacağını ima etmektedir ve bu doğrudan nakliye şirketleri tarafından yüklenen navlun ücretlerinde derhal bir artış oluşması ile sonuçlanacaktır. Clark, Dollar ve Micco (2004: 417)'nin ampirik bir çalışmasına göre, verimsiz bir liman nakliye maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturan elleçleme maliyetlerini arttırırken, liman verimliliğini %25'den %75'e iyileştirmek nakliye maliyetlerini %12 azaltmaktadır. İyileştirilmiş liman verimliliğinin arzulanan nihai sonuçlarının, liman üretkenliğinin

⁶³ Teknik verimlilik, fiziksel girdilerin bir çıktı birimini üretmeye uyum derecesini ölçen verimliliktir. Tahsis etkinlik, faktörlerin fiyatları göz önüne alındığında, gözlemlenen faktör oranlarının en uygun orandan sapmasını odaklanır. Son olarak, ekonomik verimlilik, bir verimlilik sınırını belirleyerek ve bununla ilgili sapmayı hesaplayarak maliyetlerin ne derece azaltıldığına vurgu yapmaktadır. Daha detaylı tanımlamalar için Wang, Cullinane ve Song (2005: 4)'e bakınız.

⁶⁴ Tongzon ve Ganesalingam, a.e., s. 321.

⁶⁵ Tongzon, a.e., s. 188.

artırılması (Williamson ve Daunt 1984: 173), özel sektör katılımının sağlanması (Cullinane, Song ve Gray, 2002: 743; Tongzon ve Heng, 2005: 420) yaparak öğrenme etkileri ve liman içi rekabet(Notteboom, Coeck ve Van Den Broeck, 2000: 104), BT uygulanması (Kamble, Rao ve Khanapuri, 2010: 447) yoluyla elde edilebileceği öne sürülmüştür.

Yük elleçleme, limanın temel işi olmaya devam ettiği için, operasyonların verimliliği liman rekabetçiliğinin temel bir bileşeni olarak görünecektir. Belki de, belirli bir limanı seçerken liman kullanıcılarının birincil düşüncesi, iş etkinliğini zaman ve maliyet açısından etkileyen liman verimliliği seviyesini içermektedir. Liman tesislerinin ana müşterileri olarak nakliye hatları, nakliye pazarındaki yoğun rekabet ışığında ağ çizelgesinin güvenilirliğini sağlamak için sürekli bir baskı altında olduklarından dolayı genellikle limandaki yük elleçleme hızıyla alakadar olmaktadır. Bu nedenle, liman işletmeciliği hızının müteakip gemi dönüş süresi, liman otoriteleri ve liman işletmecilerine rekabetçilik açısından kritik bir konudur (Peters, 2001: 3). Benzer şekilde taşıtanlar, envanter seviyesinde aksamadan kaçınmak için mallarının uygun bir süre içerisinde limandan dışarı gönderilmemesinden endişe duymaktadırlar. Lojistik zincirindeki kritik düğümler olarak konteyner limanları, müşterilerine sıkı gereksinimleri karşılamak, aynı zamanda yeni müşteriler çekme ve rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmak adına onlara çok verimli liman hizmetlerini sağlayabilmek zorundalardır. Dolayısıyla, bir limandaki operasyonel etkinlik seviyesi ne kadar yüksek olursa, rekabetçilik düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır.

Liman hizmet kalitesi

Liman hizmeti kalitesi, ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması beklenen nakliyat şirketleri ve nakliyecilere yönelik hizmet sunumlarının seviyesini temsil etmektedir. Kalite konuların ele alınacağı ilgili liman hizmetleri, esasen yukarıda söz edilen gemilere ve yüklere verilen hizmetlerden oluşmaktadır. López ve Poole (1998: 38), limana ilişkin hizmet kalitesini, müşterinin önceden belirlenmiş veya belirlenmemiş beklentilerini karşılayan hizmet sunumu olarak tanımlamaktadır. Genel olarak, liman kullanıcıları kalite gereksinimleri normal olarak mal veya hizmet kalitesi lehine kurulan uluslararası normların şartlarını karşılayacak hizmetleri almayı ummaktadır.

Bir limanın müşterilerinin memnuniyeti ve sadakati üzerinde önemli etkisi olan çeşitli liman hizmeti kalitesinin boyutları ve ilgili faktörler sunulmuştur. Liman

kullanıcılarına hayati önem taşıyan liman hizmet kalitesinin üç boyutu, yani hizmetlerin verildiği maliyetler ve faydalar açısından teknik verimlilik, hizmet sunumundaki zamanlamaya ilişkin dakiklik ve limandan geçen gemi ve yükün güvenlik koşulunu önerilmiştir.⁶⁶ Cuadrado, Frasset ve Cervera (2004: 327), liman kullanıcılarının genellikle yüksek frekans, güvenilirlik (hizmetin başlama ve bitiş zamanı), hız, gemi ve kargo için güvenli koşullar ve rekabetçi fiyatlar sağlayacak hizmetleri talep ettiğini iddia etmişlerdir. Ha (2003: 133), limanla ilgili faaliyetlerin hazır bilgi kullanılabilirliği, liman yeri, liman dönüş süresi, mevcut tesisler, liman idaresi, liman maliyetleri ve müşteri kolaylığı gibi doğrudan veya dolaylı olarak liman hizmeti kalitesi üzerinde bir etkisi olan yedi faktörü tespit etmiştir. Cho, Kim ve Hyun (2010: 924), liman kalitesinin üç boyutunu önermişlerdir: limanın iç kabiliyeti olarak tanımlanan endojen kalite (yanaşma kapasitesi, terminal verimliliği .. vb.), liman ve müşteriler arasındaki ilişkiyi belirten ilişki kalite ve liman çekiciliği bağlantılı kargo akış hacmi, art alan ve serbest ticaret bölgesinin büyüklüğü gibi dışsal nitelikleri belirten dış kalite. Çalışanların samimiyeti ve profesyonellikleri, limanlar ile müşteriler arasındaki ortaklık ilişkileri ve liman bilgi sistemi de dahil olmak üzere limanlar arası rekabet bağlamında ilişki kalite faktörlerinin önemini vurgulamışlardır. Lee, Tongzon ve Chang (2013: 141), zamanlamayı, yanıt vermeyi, işbirliği, altyapı ve fiyat kabul edilebilirliğini liman hizmeti kalitesi bileşenleri olarak tespit etmiştir.

Liman rekabetçiliğine ilişkin olarak, limanlar tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesi üzerinde belirgin bir güçlülüğe sahip kritik boyutlar veya faktörler olarak bazı belirli hususlar üzerinde durulmuştur. Liman seçimi ve rekabetçiliği ile ilgili hizmet kalitesinin önemli unsurları olarak, müşteri odaklılığı veya kullanıcıların ihtiyaçlarına hızlı cevap (Ugboma, Ugboma ve Ogwude, 2006: 259) hizmet sunumundaki güvenilirlik (Chang, Lee ve Tongzon, 2008: 880) ve limanın yük hasarı ve/veya kaybı ile ilgili itibarı (Murphy ve James, 1994: 17) bahsedilmiştir.

Liman kullanıcılarına kaliteli hizmet sunmak bugünün liman rekabet koşullarında başarılı ve hayatta kalmanın bir zorunluluğu olarak ortaya çıkmıştır (Ugboma ve diğerleri, 2007: 331). Bu nedenle, liman hizmeti, liman işinin rekabetçi başarısının vazgeçilmez bir belirleyicisi haline gelmiştir. Bu bağlamda, çağdaş limanlar, mevcut müşterilerini korumak ve potansiyel müşteriler çekmek ve geliştirilmiş hizmet kalitesi ile rekabet

⁶⁶ A.y.

avantajı elde etmek için uygun maliyetli, emniyetli ve güvenilir hizmetler sunmak zorundalar. Özellikle, tedarik zincirleri içindeki liman entegrasyonu seviyesinin bir limanın müşteri gereksinimlerini karşılama becerisinin bir belirleyicisi olarak görüldüğünden (Martino ve Morvillo 2008: 585), nakliye hatları ve taşıtanlara ve onların temsilcilerine lojistik zincirlerine bütünleşmiş bir yaklaşımla hizmet etmelidirler. Buna ek olarak, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla sürekli onların sesine tam dikkat gösterilmelidirler. Heazendonck ve Notteboom (2002: 68), 21. yüzyılda başarılı olma olasılığı yüksek limanların, müşteri ihtiyaçlarını gerçekten anlayan müşteri odaklı limanlar olduğunu belirtmişlerdir. Böylece, modern limanlar tarafından sağlanan hizmetlerin genel kalite seviyesi, giderek daha sıkı hale gelen müşterilerin gereksinimlerini karşılama yeteneklerine bağlı olacaktır. Bu nedenle, liman tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesi ne kadar yüksek olursa, rekabet gücü de o kadar yüksek olmaktadır.

Art alan bağlanabilirliği

Ulaşım zinciri perspektifinden, liman-art alan bağlantısı, limanın ön sahasına olan bağlantısını içeren deniz bağlantısı olmaktan öte genel bağlantısının bir parçasını oluşturmaktadır. Art alan bağlantısının özellikli bir tanımı bulunmamakta, ne de yazında yaygın olarak bilinen bir tanımlaması mevcuttur. Ancak art alan bağlantısı, basitçe bir liman sisteminin kendi art alanına iç ulaşım ağları vasıtasıyla bağlantısını ifade eder. Chen, Jeevan ve Cahoon (2016: 128), art alan bağlantısını limanlara ve limanlardan konteynerlerin taşınmasına olanak tanıyan bir ulaşım altyapısı ve hizmetleri kombinasyonu olan bir ağ olarak tanımlamışlardır; liman, art alandaki farklı ulaşım yolları ile bağlantı kurmanın merkezi bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bu aynı zamanda (iç) ulaşım ağı içindeki altyapı arasındaki tek bağlantının ötesinde kurumlar ve insanlar arasındaki bağlantıya da uzanmaktadır (Bhattacharyay, 2012: 151).

Art alana bağlantısı, limanların taşıtanların bulunduğu art alandaki iç bölgelere veya piyasalara girmesini veya erişmesini sağlar. Üstelik trafik büyümesini desteklemek üzere art alanını genişletme olanaklılarını tanımakta (bkz. Marcadon, 1999), aynı zamanda bir yük merkezi haline gelebilmesine yardımcı olabilmektedir (Hayuth 1991: 299). Böylece, daha iyi art alan bağlantısı, limanların art alan bölgelerinin genişletilmesine katkıda bulunmanın yanı sıra yük hacmini de arttırarak yük merkezi statüsünü ulaşmalarının yüksek önemini taşımaktadır.

Yük yönlendirme kararlarındaki odağın tek tek liman performansından tedarik zinciri performansına kaydırıldığından tedarik zincirinin önemli bir bileşeni olan art alan bağlantısı liman performansını etkileyen önemli bir faktör olarak tanınmıştır (Notteboom, 1997: 100; De Langen and Chouly 2004: 361). Bu gerçek, liman ve art alan bağlantısının eş zamanlı olarak geliştirilmesini gerektiren limanlardaki konteyner akımının sürekli artması ve izleyen art alanlarındaki taşıma hacminin artmasından kaynaklanmıştır (Visser ve diğerleri, 2007: 3; Acciaro ve McKinnon, 2015: 76). Bu itibarla, taşıtanların bir limanı tek başına seçmeyip bir bütün tedarik zinciri ağını seçtiklerinden limanın bağlı olduğu iç ulaşım ağlarının zayıf kalması durumunda performansı yüksek olduğu halde nihayet onu atlayacaklardır. Bunun yerine, etkin liman operasyonları birçok yerde mevcut bir komün ürün haline geldiğinden ve liman seçimi kararları artık bütünleşmiş bir lojistik yaklaşımına tabi olması nedeniyle taşıtanlar ve nakliye hatları, art alanlarıyla daha iyi bağlantılı olan limanları tercih etmeye her zamankinden daha isteklidir.

Verimli art alan erişimi, sürdürülebilir bir tedarik zinciri performansının ihtiyaçlarını destekleyebilecek başarılı iç hat taşımacılığı ağlarının geliştirilmesine yönelik uygun stratejilerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Burada, artırılmış tedarik zinciri performansı için büyük engeller, liman iç ulaşım masrafları, sıkışıklık ve yetersiz altyapı şeklinde liman art alan ağları boyunca ticaret ve ulaşım koridorlarında meydana gelmektedir. Sonuç olarak, bunlar konteynerleri bütünleşmiş nakliye zinciri yaklaşımı çerçevesinde hareket ettirmeyi amaçlayan kapıdan kapıya yönelik herhangi bir stratejinin uygulanmasına gerçek zorluklar yaratmaktadır. Tüm lojistik zincirinin performansına negatif bir dalgalanma etkisi getiren bu konulara cevap vermek adına, nakliye hatları, terminal operasyon şirketleri ve liman otoriteleri olmak üzere kilit pazar oyuncularını, iç konteyner hizmetlerini geliştirmeye yönelik çeşitli stratejileri geliştirerek tepki vermiştir. Konteyner taşımacılık hatları, kilit destek faaliyetlerine (acentelik hizmetleri veya dağıtım merkezleri) yatırım yaparak, daha az kritik hizmetlerini taşere etmek ve art alan akışlarının yönetiminde etkin bir rol alarak iç taşımacılık ve lojistik hizmetlerine dâhil olmaktadır (Notteboom, 2009: 55).

İlgili akademik yazında, liman art alan bağlantısının seviyesini etkileyen sınırlı sayıda faktörler veya koşullar vardır. Yeo, Roe ve Dinwoodie (2008: 920), serbest ticaret bölgesinin büyüklüğü ve etkinliği, verimli iç ulaşım ağı ve iç ulaşım maliyetini limanın art alanıyla olan bağlantısının değerlendirilebildiği ana göstergeler olarak

belirlemişlerdir. de Langen (2009: 120) limanların art alan erişiminin etkinliği üzerinde güçlü bir etki uygulayan beş önemli koşul tespit etmiştir: iyi gelişmiş ulaşım altyapısı, ulaştırma altyapısının etkin kullanımı, eşgüdümlü taşıma zincirleri, sürdürülebilir bir art alan taşıma sistemi ve özel firmalar tarafından sağlanan iç hizmetlerin çekiciliği. Coğrafi mesafe, altyapı ağlarının etkinliği ve iç terminallerin konumunun liman art alanlarını şekillendirmede önemli rol oynadığını vurgulanmıştır (Bkz. Ferrari, Parola ve Gattorna, 2011). Yuen, Zheng ve Cheung (2012: 36), art alan bağlantısının liman rekabetçiliğine görece katkısını art alandaki ulaşım maliyetine ve süresine dayalı olarak değerlendirmişlerdir. Art alan bağlantısının iç ulaşım ağlarının yoğunluğu, kilit endüstriyel ve lojistik merkezlere erişilebilirliği (ulaşım süresi ve nakliye masrafları ile ölçülür), taşıyıcılara sunulan modal seçenekler aralığı, ana koridorların kapasitesi, art alandaki teslimatların güvenilirliği ile ölçülebileceğini önerilmiştir.⁶⁷ De Langen ve Sharypova (2013: 90), liman otoriteleri ve politika yapımcıları tarafından intermodal bağlantıya verilen önemin artışı ışığında iç ulaşım terminalleri ile derin deniz limanlarının iç ulaşım terminalleri ile bağlantı düzeyinin ölçümü için mavna ve demiryolu bağlantı ağları bir gösterge olarak önermişlerdir. Bununla birlikte, bu durum yalnızca tüm art alandaki taşımacılık ayağını kapsamaktan deniz terminali-iç terminal arasındaki ulaşım sürecini temsil etmektedir. Ulaşım bağlantılarını ve iç yük tesislerini içeren art alan ağının fiziksel özelliklerinin yanı sıra iç ulaşım hizmetlerinin sıklığı, zaman ve maliyetler gibi güvenilirlik ölçümlerinin liman-art alan bağlantı ölçümlerine temel oluşturabileceği dikkate alınmıştır.⁶⁸ Art alan bağlantılarının fiziksel özelliklerinin sınırlarının ötesinde, fiziksel olmayan unsurlar da, arz zincirinde yer alan aktörlerin davranışları gibi, özellikle art alan taşımacılık zincirlerinde aralarındaki koordinasyon kısmen önemli bir rol oynamaktadır (bkz. Van der Horst ve De Langen, 2008). Taşımacılık zinciri paydaşlarının iç konteyner hizmetlerini iyileştirirken bu önemli unsurlara daha fazla dikkate almaları gerekmektedir.

Art alanlar, limanların konteyner akışları için birbirleriyle rekabet edecek yeni önemli bir manzara haline gelmiştir. Özellikle, intermodalite, gittikçe zemin kazanmakta olan bu eğilime katkıda bulunmuştur ve bunun sonucu olarak liman art alan erişiminin kalitesi, liman seçiminde açıkça önemli bir unsur olarak durmaktadır.⁶⁹ Dolayısıyla,

⁶⁷ Acciaro ve McKinnon, a.g.e, s. 80.

⁶⁸ Chen, Jeevan ve Cahoon, a.e., 129.

⁶⁹ Hayuth, a.e., s. 302.

liman yetkilileri ve liman işletmecileri, pazarlık gücünün gitgide artan ana müşterilerini (nakliye hatları) korumak ve yeni rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, art alan ulaşım hizmetlerine aktif olarak dahil olmak suretiyle iyileştirilmiş art alan erişimine katkıda bulunmalıdırlar. Bu bağlamda, iç bölgelerdeki ulaşım ağları ve eşgüdümünün etkinliği ile tespit edilebileceği gibi, limanın art alandaki rekabet gücü iç piyasaya girme derecesine dayanacaktır. Böylece, bir limanın art bağlantısının kalitesi ne kadar yüksek olursa o kadar rekabetçi olacaktır.

4. SWOT YÖNTEMİ

Ticari bir organizasyonun iç ve dış analizi, stratejik yönetim sürecinin çok önemli bir aşamasıdır. Bu bağlamda, bir firma kendisini nihai olarak potansiyel olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmaya götürmesi beklenen farklı stratejik seçimleri detaylandırabilir ve uygulayabilir (Barney ve Hesterly, 2019: 5). Geleneksel olarak, şirketler güçlü ve zayıf yanlarını ve dış ortamdaki fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışırlar ve strateji formülasyonunda ortaya çıkan stratejik kararları sistematik hale getirmenin bir yolu, diğer araçlar arasında SWOT matrisinin uygulanmasıdır (Wehrich, 1982: 59). Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin, dâhili olarak tutarlı hedefler ve politikalar dizisi aracılığıyla dış endüstri fırsatlarıyla uyumlu hale getirilmesi başarısı için bir ön koşuldur (Porter, 1991: 96).

SWOT yönteminin kökenleri hakkında genel bir fikir birliği yoktur ve ortaya çıktığı kesin koşullar belirsizdir. Friesner (2011: 3), SWOT'un iyi belgelenmiş bir tarihi veya epistemolojisi olmadığını savunurken, King (2004: 2), kısaltmasının kökeninin bile bilinmediğini iddia etmiştir. Literatürde iyi atıfta bulunulan birçok akademisyen, yaklaşımın icadını, çoğunlukla Harvard Business School'dan farklı akademik kişiliklere atfetmiştir. Modelin kökenleri hakkında kısa olduğu kadar ayrıntılı ve kapsamlı incelemeler de Helms ve Nixon (2010: 216), Friesner (2011: 1), Madsen (2016: 40) ve Puyl ve diğerlerinin (2020:2) çalışmalarında tartışılmıştır.

Köklerindeki belirsizliğe rağmen, SWOT yöntemi, kurumsal planlama sürecinde strateji tasarımcılarına yardımcı olan kilit bir yönetsel yöntem olarak gelişmiştir. Bu bağlamda, Rekabetçi İstihbarat Vakfı tarafından on iki sektörde 500'ün üzerinde profesyonelle yapılan bir anket, katılımcıların %82,6'sı ile en sık kullanılan ikinci analitik araç olarak SWOT'u göstermiştir (Fehrer, Hohhof, ve Johnson, 2006: 9). Birleşik Krallık'ta geniş bir kuruluş yelpazesinin CEO'larını hedef alan başka bir araştırma,

Birleşik Krallık'taki kuruluşlar tarafından uygulanan en çok tercih edilen stratejik aracın SWOT analizi olduğunu ortaya koymuştur (Gunn ve Williams, 2007: 207). Güney Afrika'daki çok sayıda işletmede CEO'yu araştıran daha yakın tarihli bir çalışmada, yaklaşımın o coğrafi bölgede ortam taraması için en yaygın kullanılan analitik çerçeve olduğunu bulmuştur (du Toit, 2016: 22). Bu nedenle, SWOT analizi, faaliyetlerini geliştirdikleri çevreyi incelerken işletmeler arasında popüler ve önemli bir araştırma aracı olarak kabul edilebilir.

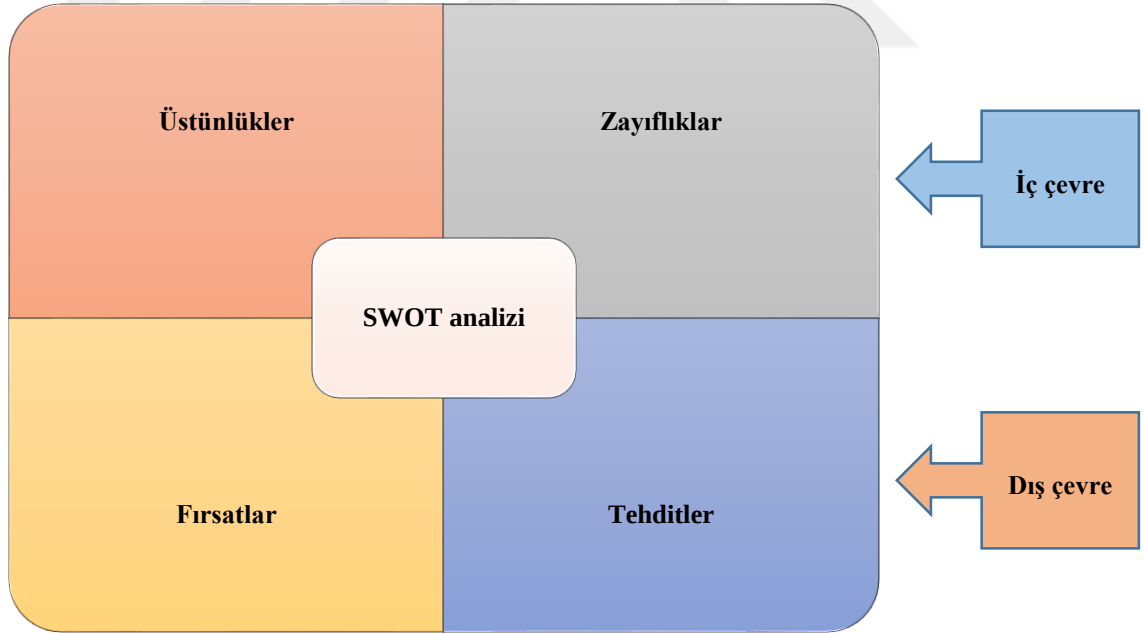
SWOT, doğrudan İngilizce Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar) ve (tehditler) kısaltmasından türetildiği için adını çok iyi taşıyan bir tekniktir. Çoğu akademik metinde resmi olarak basitçe SWOT analizi veya matrisi olarak anılsa da, TOWS analizi veya matrisi olarak yeniden formüle edildiğini görmek de yaygındır. FÜTZ analizi (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) veya GZFT analizi (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Türkçe için ayarlanmış ve birbirinin yerine kullanılabilen kısaltmalardır.

Stacey (2007: 56), SWOT analizini, bir kuruluşun kaynak ve yeteneklerinin analizi yoluyla güçlü ve zayıf yönlerinin ve çevresinin incelenmesi yoluyla belirlenen fırsat ve tehditlerin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Panagiotou'ya (2003: 8) göre, bu planlama aracının, dış fırsatlardan yararlanmak ve dış tehditlerden kaçınmak ve aynı zamanda zayıflıklarını hafifletmek anlamına gelen iç güçlü yanları belirlemeye izin verecek şekilde kuruluşun iç ve dış çevresinin analizi ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu faktörlerin tanımlanması, zayıf noktaları ortadan kaldırabilecek, şanslardan yararlanabilecek ve tehditlere karşı direnebilecek temel yetkinliklerle desteklenen stratejilerin geliştirilmesiyle sonuçlanacaktır (Dyson, 2004: 632). Bu nedenle SWOT, işletmelerin yetenekleri, kaynakları ve iş ortamları açısından durumsal analizi için yararlı bir karar verme destek aracı olarak düşünülebilir.

Geleneksel SWOT analizinin uygulama mekanizması, bileşenlerinin her birine karşılık gelen dört ana kadranın çizilmesini gerektiren basit bir kullanım sağlamaktadır. Bu kadranslar, organizasyonun iç ve dış ortamı olmak üzere iki ana boyutla temsil edilir ve tamamı 2 × 2'lik bir ızgara oluşturmaktadır (şekil 3.6). Sol üst köşede yer alan ilk kadranda işletmenin belirlenen çeşitli güçlü yönleri yerleştirilmektedir. Güçlü yönler, bir organizasyonun rakiplerine göre karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu çoklu özellik ve yetenekler iken, zayıf yönler, performansının rakipleri karşısında daha az etkin ve verimli

geliştiği farklı yönler veya faaliyetlerdir (Gürel ve Tat, 2017: 997). Güçlü ve zayıf yönler, kuruluşun iç ortamının analizi yoluyla ortaya çıkar ve finansal kaynakları, tesisleri, imajı, pazar liderliklerini, yönetim yeteneklerini, pazarlama becerilerini ve diğ er unsurları iç erebilmektedir.

Öte yandan, fırsatlar ve tehditler, SWOT çerçevesinin 2 × 2 ızgarasının en alt sırasına sırasıyla sol ve sağ kadrarlarda yerleştirilmektedir. Fırsatlar, bir organizasyonun güçlü yönlerinden yararlanabileceği, zayıf yönlerini ortadan kaldıracılabileceği ve çevre tehditlerini dengeleyebileceği dış çevrede mevcut olan olumlu koşullardır (Harrison ve John, 2004: 164). Tehditler, uzak veya yakın çevrede meydana gelen ve kuruluşun pazardaki varlığını veya elverişli konumunu tehlikeye atması muhtemel değişimler nedeniyle ortaya çıkan durum ve koşullardır (Ülgen ve Mirze, 2020:159). Fırsatların ve tehditlerin temel unsurları, dış ortamın analizi yoluyla tasvir edilir.⁷⁰ Bunlar genellikle müşteriler, rakipler, pazardaki eğ ilimler, ortaklar ve tedarikçiler, sosyal değişimler ve yeni teknoloji ve çeş itli çevresel, ekonomik, politik ve düzenleyici konularla iliş kilendirilir (Helms ve Nixon, 2010: 216).



Şekil 3.6. SWOT Analiz Çerçevesi

Kaynak: Yazar tarafından Kotler, Berger ve Bickhoff'a (2016: 27) dayalı olarak çizilmiştir.

⁷⁰ A.y.

Diğer analitik yaklaşımlar gibi, SWOT analizi tekniğinin de kendi yararları ve sınırları vardır. Akademik dünyada, yöntemin kullanımına ilişkin kolaylıkları ve sakıncaları ele alan ve belgeleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Tablo 3.6, çeşitli akademisyenlerin konuyla ilgili farklı önerilerini özetlemektedir. SWOT'un birçok avantajının yaygın kullanımının ana nedenini göstermek için yeterli olduğu varsayılabilir ise de, en kritik dezavantajı, kullanıcısı tarafından belirlenen faktörlerin önceliklerini ve göreceli önemini ölçememesidir. Bu tür eksikliğin üstesinden gelmek üzere bazı araştırmacılar, SWOT faktörlerini ölçülebilir hale getirmek için SWOT analizini diğer mevcut nicel modellerle bütünleştiren yeni bir yaklaşımlar önermişlerdir. Bunların arasında örneğin AHP-SWOT (Kangas ve diğerleri, 2001: 190), FAHP-SWOT (Kurttila ve diğerleri, 2000: 45; Lee ve Lin 2008: 535), ANP-SWOT (Azimi ve diğerler, 2011: 677; Yüksel ve Dagdeviren, 2007: 3369) ve FLPR-SWOT (Anguibi, Balla ve Allate, 2016: 655) bulunmaktadır.

SWOT Analizi, sağlık, iş yönetimi, turizm, imalat, çevre dâhil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli araştırma alanlarında bol miktarda uygulanmıştır Benzaghta, Elwalda ve Mousa, 2021: 60) . SWOT'un en sık uygulandığı alanları ve kapsamı ortaya çıkarmak için 530 araştırma üzerinde yapılan bir inceleme, bu yönetim aracının tarım

Tablo 3.6. SWOT Analiz Tekniğinin Avantaj ve Dezavantajları

Güçlü yönleri	Zayıf yönleri
- Bilgi kolayca elde edilebilir ve kontrol edilebilir sayıda kilit soruna indirgenebilir. - Organizasyonel hedefleri ve planları formüle etmek ve gözden geçirmek için basit bir çerçeve sağlar. - Yöneticilerin, amaç ve planlar oluşturmak için üst yönetim tarafından potansiyel olarak onaylanabilecek rasyonel ve ikna edici açıklamalar yapmalarını kolaylaştırır. - Potansiyel çözüm alternatiflerini belirlemeden önce kurumun ve çevresinin mevcut durumunun görece olarak daha hızlı, daha ucuz ve daha kolay sunulabilir bir şekilde analiz edilmesini sağlar. - Kuruluşun rekabet avantajına dönüştürülebilen temel yeteneklerini ve yetkinliklerini tanımasına yardımcı olur. - Yöneticilerin örgütsel duruma (olumlu ve olumsuz) ilişkin dengeli bakış açıları geliştirmelerini sağlar.	- Faktörlerin aşırı basitleştirilmiş ve gelişigüzel sınıflandırılması nedeniyle yetersiz faktör tanımlanma riski. - Faktörlerin üretilmesinde öznellik ve önceliklendirme eksikliği - Yaklaşımdaki dört bileşen arasındaki karşılıklı ilişkileri ölçmek zor. - Daha detaylı ve dinamik analizlere her zaman ihtiyaç vardır. - Her bir faktörün işletme üzerindeki potansiyel etkisi belirlenemeyebileceğinden yanlış sonuçlara yol açabilir. - Kamuya açık bilgi, minimum düzeyde rekabet avantajı sağlayabilir. - Çok sayıda faktörle ve çok sayıda insanla uğraşmak zorunda oldukları için büyük kuruluşların yöneticileri için zaman alıcı ve yorucu olabilir.

Kaynak: David W. Pickton ve Sheila Wright, “What's Swot in Strategic Analysis?”, Strategic Change, 7, 101-109, s.105; Dipak Kumar Bhattacharyya, “Principles of Management: text and cases”, Pearson, 2012, s.241; IIBA, “A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) Version 2.0”, International Institute of Business Analysis, 2009, s.219; Peter Joyce, Sandra Harrison ve Dave Milner, “Business for Cambridge International AS & A Level, Oxford University Press, 2015, s.513; Rajesh Kumar R, “Principles of Management”, Jyothis Publishers, 2016, s.57; Susan Chiu ve Domingo Tavella, “Data Mining and Market Intelligence for Optimal Marketing Returns”, Elsevier, 1st edition 2008, s.98.

(%16,6) ve sağlık (%12,6) alanlarında yoğun bir şekilde kullanıldığını göstermiştir; ulaştırma alanının katkısı sadece %3,8 olmuştur (Ghazinoory, Abdi ve Azadegan-Mehr, 2011: 31). Liman yönetimi araştırması için bir metodoloji olarak kullanımı henüz oldukça azdır. En iyi bilgimiz dâhilinde, liman planlamasıyla ilgili araştırma konusuyla ilgili sınırlı sayıda çalışma olmasına rağmen (örn. Ircha, 2001; Dooms ve Macharis, 2003) bilimsel literatürdeki araştırmaların azlığı özellikle liman rekabetçiliğı konusunda belirgindir (örn. Chou, Chu ve Liang, 2003; Chang ve Huang, 2006; Anguibi, Balla ve Allate, 2016; Chae ve Lee, 2020). Nitekim bu yöntemin bu çalışmada benimsenen metodolojik çerçeveye dâhil edilmesi, bu konuda mevcut literatürün genişletilmesine bir katkı olarak görülebilir.

5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada seçilen değerlendirme yaklaşımlarının her birinin uygulanması için gerekli veriler mevcut ve erişilebilir olmalıdır. BCG matrisinin limanların rekabetçi konumlandırma incelemesinde kullanılması liman trafik analizini gerektirmektedir. Yalnızca konteyner işine odaklanılarak, limanların yıllık trafik verileri, liman yetkilileri ve liman işletmecilerinin resmi web siteleri ve Dünya bankası veri tabanı dahil olmak üzere farklı kaynaklardan toplanmıştır. BCG modelinin dinamik bir ürün portföyü analizi olarak uygulandığı için limanların 2015'ten 2020'ye kadar olan konteyner çıktıları dikkate alınmıştır.

AHP yönteminin uygulanması, uzman görüşlerine ve yargılarına başvurmayı gerekli kılar, çünkü değerlendirmeler, çok fazla zorluk çekmeden toplanabilen nicel verilere ek olarak, bulunması zor ve daha zor ölçülebilir niteliksel veriler gerektirmektedir. Burada, örneğin belirli bir nüfus grubuna yönelik bir anket kullanarak bir saha araştırması yapmanın vazgeçilmez olduğı daha açık hale gelmektedir. Bu yaklaşım, belirlenen eğilimlerin ana nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olma gibi belirgin bir avantaja sahiptir (Teurelincx 2000: 133). Ayrıca, araştırmacının konuyla ilgili bakış açıları hakkında bir şeyler bildiğı insanları işe almanın etkili bir yolu gibi görünüyor, bu da görüşme ipuçlarını şekillendirmede yardımcı olmaktadır (Flowerdew ve Martin 2005: 115).

Ampirik bir araştırma planlarken anket yöntemine dayalı veri toplama sürecinde bir anket aracını belli bir gruba yürütülmesinden önce bu grubun kimlerin olması gerektiğine karar vermek kaçınılmazdır. Burada, seçilecek ve araştırılacak hedef grubun

ilgili nüfusu, değerlendirme altındaki bir limana veya bir grup limana ilişkin liman paydaşlarını kapsar ve bu, anketin örneklem çerçevesini oluşturacaktır. Liman geliştirme politikaları ve seçim kararları genellikle daha geniş yük taşımacılığı endüstrisindeki liman paydaşlarından birkaç üst düzey yönetici tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla, temsili katılımcıları rastgele bir şekilde hedeflemek yerine olasılıksız örnekleme yaklaşımına başvurulmuştur.⁷¹

Belirtilen liman paydaşları, liman yetkilileri (iç paydaşlar) kapsamına giren ve liman organizasyonunun kapsamının dışındaki paydaşlara (dış paydaşlar) ayrılabilirler (Notteboom ve diğerleri, 2015: 230).). İç paydaşlar, geleneksel olarak liman stratejisi formülasyonundan sorumlu liman otoriteleri, liman operatörleri ve hükümeti içerir ve liman hizmetlerinin tedarikçisi olarak hareket eder. Dış paydaşlar ise, bu gruplardan doğrudan veya dolaylı olarak hizmet alan taşıtanlar, nakliye şirketleri ve taşıma komisyoncuları gibi liman kullanıcılarını temsil etmektedir. Bununla birlikte, bir yüksek lisans tezi projesi için finans kaynakların ve zaman kısıtlamaların ötesinde izleyen nedenlerden dolayı değerlendirmelerde tüm paydaşları göz önünde bulundurmak mümkün olmamıştır. İlk olarak, taşıma zincirinin karmaşık tüm süreci hakkında genellikle yeterli bilgiye sahip olmayan aktörler oldukları için nakliye komisyoncuları örneklemin dışında tutulmuştur. Taşıtanlar, liman seçiminde kilit karar vericiler olarak görseler de, bu tür kararlardaki rolleri, bir nakliye hattı, üçüncü taraf hizmet sağlayıcı veya kargonun tüm hareketini kontrol eden bir tedarik zinciri bütünleyicisi lehine giderek daha fazla aşınmaktadır (Magala ve Sammons, 2008: 9). Taşıtanlar da bu gerekçe ile anket için değerlendirici olarak seçilmemiştir. Son olarak, liman otoritesi ve liman operatörleri gibi sağlayıcı grubundan katılımcılar, sonuçlarda herhangi bir yanlılık etkisinden kaçınmak için bu araştırmanın örneklem çerçevesine dahil edilmemiştir. Kâr amacı güden bir organizasyonun en iyi şekilde yalnızca müşterileri tarafından değerlendirilebileceği dolaylı olarak varsayılmıştır. Sonuç olarak, saha araştırması için benimsenen nihai örnek çerçeve yalnızca gemi hatlarını içermektedir ve bu çalışmada liman rekabet gücünün değerlendirilmesi için seçilen ideal anket adayları, Cibuti limanına ve bölgesel ana limanlara aşına olan yerel uzmanlarla sınırlıdır. Örneklemdeki denizcilik hakkında ayrıntılı bilgi, kendi web siteleri, kişisel temaslar, Cibuti Ticaret Odası (CCD),

⁷¹ Olasılıksız örnekleme, görüşmecilerin belirlenmiş bir nüfusa ait olan belirli katılımcı türlerine odaklanmalarını sağlayan bir kota örnekleme iken, olasılık örnekleme metoduna göre anket katılımcıları rasgele seçilir ve hedef nüfustaki üyeler eşit seçilme olasılığına sahiptir. (bkz. Flowerdew ve Martin, 2005)

Canadian Sailing yayınlarından biri olan Shippers' Handbook, World Port Source (www.worldportsource.com) ve Searates (www.searates.com) internet sitelerinden ulaşılmıştır.

Anketin gerekli örneklem çerçevesinin tanımlanmasının yanı sıra, güvenilir ve anlamlı sonuçlar elde etmek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi de aynı derecede önemlidir. Liman rekabetçiliği problemi durumunda doğru ve statik örneklem büyüklüğü mevcut olmadığından, AHP metodolojisini kullanan daha önceki benzer çalışmaları gözden geçirerek istenen anket katılımcısının sayısını belirleme çabası gösterilmiştir. Genel olarak, daha önceki araştırmaların örneklem boyutlarının anket formlarını doldurmaları istenen 15-280 uzman arasında değişmiştir (örn. Lirn ve diğerleri, 2003; Song ve Yeo, 2004; Ugboma ve diğerleri, 2006; Rong ve Tao, 2007; Yuen, Zhang ve Cheung, 2012; Da Cruz, Ferreira ve Azevedo, 2013; Dyck ve Ismael, 2015). Dolayısıyla, AHP değerlendirmelerinde girdi verilerini toplamak için ideal örneklem büyüklüğü bu sayı aralıkları arasında bulunması gerektiğini düşünülmüştür. Buna göre, liman rekabetçiliği ölçütlerinin derecelendirmeleri ve limanların rekabetçilik sıralamasının gerekli verileri adına denizcilik hatlarının yerel şubeleri veya temsilci acentelerinden 40 uzman anket katılımcısı olarak seçilmiştir. Anketin yürütülme şekli, yapısı ve sonuçların kaynakları aşağıdaki alt kısımda 5.3.1’de tartışılmaktadır.

Son olarak, AHP ve BCG matris uygulamalarından elde edilen sonuçlar, temel olarak SWOT analizinin uygulanması için veri girdileri olarak yaramıştır. İkincil veriler, Cibuti limanında bir SWOT analizi yapmak için dünya bankası veri tabanından ve Statista gibi verileri konsolide eden danışmanlık web sitelerinden toplanmıştır. Sektörle ilgili haber yapan çevrimiçi gazetelerdeki diğer bilgi kaynakları da kasıtlı olarak kullanılmıştır.

6. ÖZET

Limanın rekabetçiliğinin araştırılmasının, limanın mevcut rekabetçi konumu ve gücünün yanı sıra güçlü yanları, zayıf yönleri ve dış çevre analizinin belirlenmesine yönelik karmaşık bir süreci içerdiği varsayılmıştır. Bu tür sorunları ele almak için, sırasıyla her birine karşılık gelen üç farklı analitik araç seçilmiştir: BCG matrisi, AHP ve SWOT analizi. Bu yaklaşımların çalışmanın amacına uygun olarak etkin bir şekilde kullanılabilmesi için işlevsel mekanizmaları detaylandırılmış ve odak limana uygulanmaları için gerekli veri toplama yöntemi açıkça belirtilmiştir ve açıklanmıştır. Liman rekabetçiliğini etkileyen önemli kriterler literatürden türetilmiş ve kapsamlı bir

şekilde tanımlanmış ve tartışılmıştır. Bu metodolojik prosedür, hedef limanın bölgedeki seçilmiş rakiplerine kıyasla rekabet edebilirliğinin bütünsel bir değerlendirmesini yapmak amacıyla bir sonraki bölümde kullanılmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AMPİRİK BULGULAR

Konteyner limanları arasındaki rekabet hem ağ geçidi hem de aktarmalı yük elleçleme hizmetlerinde yoğunluk ve yaygınlık açısından artmıştır. Aslında, limanlar, komşu rakipleri tarafından ortaya konan rekabetçi tehditlerin değerlendirilmesine ve analizine büyük önem vermektedir (Yap ve Lam, 2004: 349). Heaver, Meersman ve Van de Voorde (2001: 300), limanların hem rakiplerinin rekabet durumunu hem de entegre oldukları lojistik sistemleri dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. Böylece, liman rekabetçileri belirlemesi yerel, ulusal ve uluslararası limanlarının rekabet ortamı ve taşıma zinciri ve lojistik faaliyeti rekabetçiliği ile ilgili bilgilerdeki kullanılabilirliği gerektirmektedir (Bichou, 1999).

Bu bağlamda, bu bölümün temel amacı, BCG matrisi, analitik hiyerarşi süreci ve SWOT analizi dâhil olmak üzere çeşitli yaklaşımları kullanarak Cibuti limanının rekabet edebilirliğini kapsamlı bir şekilde değerlendirmektir. Bölüm beş ayrı kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, analize dâhil edilebilecek Cibuti limanı ile rekabet eden limanların seçimi ile ilgilidir. İkinci bölümde BCG matris yöntemi kullanılarak Cibuti limanının rekabetçi konumu belirlenirken, üçüncü bölümde AHS modeli ile limanın rekabet edebilirlik düzeyi analiz edilmektedir. Dördüncü bölümde, bu iki yöntemin uygulamasından elde edilen sonuçlar ve diğer endüstri ve ikincil veriler göz önüne bulundurularak sadece Cibuti limanına odaklanan niteliksel bir SOWT analizi yapılmıştır. Son olarak, bölüm, değerlendirmelerin bulgularının özetlendiği beşinci bölümde sonlandırılmaktadır.

1. ANALİZ İÇİN CİBUTİ'NİN RAKİP LİMANLARININ SEÇİMİ

Bu araştırmada, üçüncü bölümde belirtilen ana rekabet edebilirlik faktörlerinin yanı sıra liman pazar payı ve ilgili büyüme oranı gibi değişkenler, liman rekabetçiliğini araştırmak için temel gözlem birimleri olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde, nihai olarak faydalı sonuçlara ulaşmada böyle bir ampirik değerlendirmeyi üstlenmek için analiz birim(ler)ini belirtmek önemlidir. Liman rekabetinin değerlendirilmesi durumunda analizin temel birim(ler)i, belirli bir coğrafi alandaki limanlardır. Liman rekabetinin değerlendirilmesi durumunda analizin temel birim(ler)i, belirli bir coğrafi alandaki

limanlardır. Liman sektöründeki iş birimleri ise, bir liman tarafından yönetilen farklı trafik kategorileridir; örneğin, konteyner, ro-ro, dökme sıvı, kuru yük ve konvansiyonel yük. Bu çalışmada ana analiz birimi olarak Cibuti limanı ve tek iş birimi olarak konteyner trafiğine odaklanılırken, karşılaştırmalı bir değerlendirme yapabilmek için rakip analiz birimleri de seçilmelidir. Bu görev, ana analiz biriminin (Cibuti limanı) incelenmekte olan iş birimine (konteyner trafiği) göre pazardaki göreceli konumunun belirlenmesine olanak tanımaktadır.

Konuyla ilgili önceki çalışmaların çoğu ampirik analizlerinde limanları kasıtlı olarak seçmiştir. Araştırmacılar dikkatlerini genellikle ortak bir hinterlandı paylaşan (örneğin Dar Es Salaam'a karşı Mombasa) ve/veya Tanjung Pelepas'a karşı Singapur gibi aktarma yükü için rekabet eden bir bölgedeki (örneğin Kuzeydoğu Asya) veya aralıktaki (örneğin Hamburg-Le Havre) belirli limanlara odaklanmışlardır. Değerlendirme yapılarına hangi limanları dâhil edeceğini sistematik bir şekilde ilerleten ender çalışmalar bunu çok sınırlı sayıda kriteri dikkate alarak yapmıştır. Lirn ve diğerleri (2004: 79), aktarma limanı seçimine ilişkin araştırmalarında toplam konteyner hacmine dayalı olarak Asya ve Avrupa'daki önde gelen limanları seçmişlerdir. Da Cruz, Ferreira ve Azevedo (2013: 430), liman rekabeti analizlerinde İber Yarımadası'nın en temsili limanlarını dikkate almak için tüm liman trafiği yapısını daha geniş bir şekilde kullanmışlardır. Pardali ve Michalopoulos (2008: 273), toplam konteyner trafik hacmine ek olarak, hedef limanların hem ithalat-ihracat hem de aktarmalı yüklere hizmet edip etmediğine odaklanmışlardır. Acosta, Coronado ve Cerban (2007: 502), Algeciras Körfezi limanının rekabet avantajını analiz ederken, limanların merkez, Avrupa'da geçit olup olmadığına ve dünya liman sıralamasında daha iyi konumlanıp konumlanmadığına göre rakip limanları belirlemiştir. Balla ve diğerleri (2016: 116) ve Gao ve diğerleri. (2018: 10), ilgili hedef alanlarındaki liman rekabetçi ilişkileri incelemelerinde yalnızca limanların birbirine coğrafi yakınlığını dikkate almışlardır.

Bir bütün olarak, yukarıdaki araştırmalar, analiz için ilgili limanları seçmek için limanların rolü (ağ geçidi/aktarma), statü (hub), trafik hacimleri, birbirlerine yakınlıkları ve küresel liman sıralamasındaki konumları gibi faktörleri kullanmışlardır. Birinci bölümde, Cibuti limanının rakipleri esas olarak yakınlıklarına göre belirlenmiştir. Bununla birlikte, tüm bu limanları tüm rekabet analizi süreci boyunca dikkate almak, esas olarak bazı bağlantı noktalarında ilgili verilerin bulunmaması nedeniyle imkânsız

olmuştur. Bu nedenle, incelenen çalışmalarda kullanılan faktörlere ek olarak, bu çalışmada Cibuti limanlarına istenen rakibi seçmek için veri mevcudiyeti önemli bir endeks olarak kabul edilmiştir. Özellikle, veri kullanılabilirliği kriteri, çalışmada benimsenen analitik yaklaşımlar için gerekli verilerin doğasına bağlıdır.

Rakip limanların analize uygun olabilmesi için, uygulanan yöntemlerden en az biri için veri kullanılabilirliği kriterine ek olarak kalan kriterlerden en az birini sağlaması gerekir. Tablo 4.1'de verilen bilgilere göre, Cidde, Mombasa ve Selale tüm koşulları karşılayan tek limanlardır. Aden, Berbera ve Port Sudan, koşulların çoğunu yerine getirmiştir, ancak Berbera, BCG matris yaklaşımı için veri kullanılabilirliği gereksinimini karşılamamıştır. Yakınlık kriteri dışında, Assab limanı diğer uygunluk koşullarını sağlayamamıştır. Sonuç olarak, Aden, Cidde, Mombasa, Port Sudan ve Selale, hem BCG matrisi hem de AHP yöntemleri kullanılarak yapılan rekabet analizlerinde seçilen rakip limanlardır. Berbera liman, BCG yöntemi uygulaması için gerekli veriler bulunmadığından yalnızca AHP değerlendirmelerinde dikkate alınmıştır. Son olarak, liman ile ilgili gerekli verilere genel halk tarafından erişilemeyeceği için Assab bağlantı noktası tüm süreç boyunca tamamen ihmal edilmiştir.

Tablo 4.1. Analiz İçin Cibuti'nin Rakip Limanlarının Seçimi

Liman	Ülke	Yakınlık	Çıktı düzeyi*	Liman rolü	Liman statüsü	BCG için veri kullanılabilirliği	AHS için Veri kullanılabilirliği
Aden	Yemen	✓	✓	~	X	✓	✓
Assab	Eritre	✓	X	X	X	X	X
Berbera	Somali	✓	✓	~	X	X	✓
Cidde	Saudi Arabistan	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mombasa	Kenya	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Port Sudan	Sudan	✓	✓	~	X	✓	✓
Selale	Umman	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Kaynak: Yazar tarafında oluşturulmuştur.

✓= şartı yerine getirir; X= koşulu karşılamıyor; ~= Şartı kısmen karşılıyor.

*100 bin TEU ve üzeri.

2. CİBUTİ LİMANININ MEVCUT REKABETÇİ KONUMU: BİR BCG MATRİSİ UYGULAMASI

Bu alt bölümde, Cibuti limanının bir önceki bölümde bahsedilen başlıca rakiplerine kıyasla dinamik rekabetçi konumu analiz edilmiştir. 2015 ve 2020 arasındaki yılları kapsayan yıllık ortalama konteyner hacmi, limanların stratejik konumlarının bireysel portföyler olarak karşılaştırılmasında ana odak noktasıdır. Portföy analizinin yakın geçmiş yıllardaki dinamik fonksiyonunu göstermek için, Cibuti limanının Aden, Berbera, Cidde, Mombasa, Port Sudan ve Selale limanlarına karşı stratejik performansındaki değişiklikleri yakalamak için üç zaman aralığı belirlenmiştir. Belirlenen zaman aralıkları, büyüme hızı ve göreceli pazar payı açısından limanların trafik akışlarının izlendiği 2015-2016, 2017-2018 ve 2019-2020 yıllarını ifade etmektedir. Limanların bu dönemlere göre nispi pazar payları ve büyüme oranları tablo 4.2'de sunulmuştur.

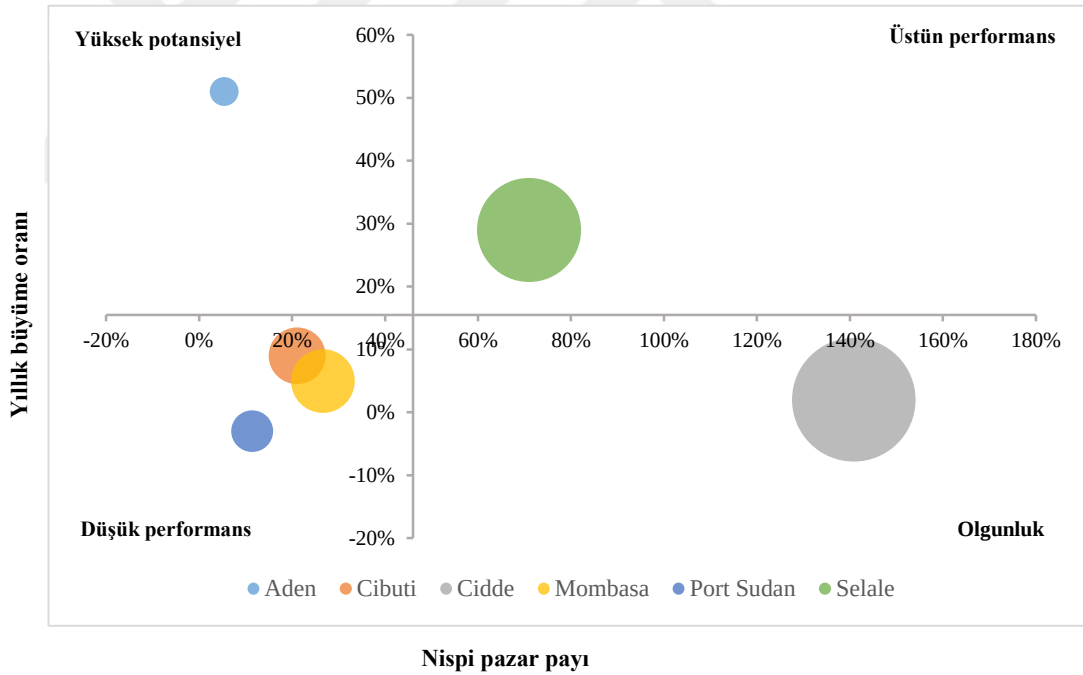
Tablo 4.2. Cibuti Limanı ve Rakiplerinin Göreceli Pazar Payı ve Pazar Büyüme Hızı (2015-2020)

Liman	Nispi pazarı payı (%)			Yıllık büyüme oranı (%)		
	2015-2016	2017-2018	2019-2020	2015-2016	2017-2018	2019-2020
Aden	5	9	10	51	19	- 9
Cibuti	21	20	19	9	- 6	- 7
Cidde	141	113	105	2	- 1	15
Mombasa	27	30	31	5	12	- 8
Port Sudan	11	11	11	- 3	- 7	5
Selale	71	89	95	29	- 14	6
Ortalama	46	43.34	45,17	15.5	0.5	0,34

Kaynak: Liman istatistiklerine dayalı olarak yazar tarafından derlenmiştir (<https://data.worldbank.org/indicator/IS.SHP.GOOD.TU>; <https://salalahport.com.om/>; <https://www.portofaden.net/en/statistics/list>; <https://mawani.gov.sa/en-us/EServices/Statistics/Pages/default.aspx>)

Seçilen zaman dilimleri için analiz sonuçlarının grafiksel gösterimleri aşağıda verilmiştir. Her bir limanın stratejik konteyner trafik birimi, göreceli pazar payı seviyelerine ve ortalama büyüme oranına göre BCG matrisine düzgün bir şekilde yerleştirilmiştir. Matriste, konteyner hacmi açısından, y eksenini karşılaştırılan limanların büyüme yüzdesini temsil ederken, x eksenini ilgili pazarlarına karşılık gelir. Balon boyutları, belirtilen dönemlerin her biri için bireysel limanların konteyner hacmini sembolize eder.

İlk bakışta, liman portföy analizinin sonuçları, limanların 2015 ve 2020 yılları arasında rekabet ettikleri pazardaki konumlarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, sonuçlar, Cibuti için açıkça zararlı olan zaman çerçeveleri boyunca Selale ve Cidde limanlarının genel hakimiyetini ortaya koymaktadır. 2015-2016 döneminde Selale limanı, ortalamanın üstünde en yüksek büyüme hızına ve önemli göreceli pazar payına sahip olması nedeniyle "üstün performans" sınıfında adı geçen limanlar arasında tek olmuştur (grafik 4.1). Cidde limanı ise en yüksek nispi pazar payına sahip olmuş ancak ortalamanın altında bir büyüme oranına sahip olduğu için yavaş büyümüş ve bu da onu olgun bir lider konumuna getirmiştir. Ortalamanın üzerinde bir büyüme oranı ve göreceli pazar payı, Aden limanını "yüksek potansiyel" alanında konumlandırmıştır. Aynı seyrirde, Cibuti limanı "yüksek potansiyel" statüsüne yakın olmasına rağmen Mombasa ve Port Sudan limanları ile birlikte ortalamanın çok altında büyüme hızı ve nispi pazar payı ile "düşük performans" sergilemiştir.

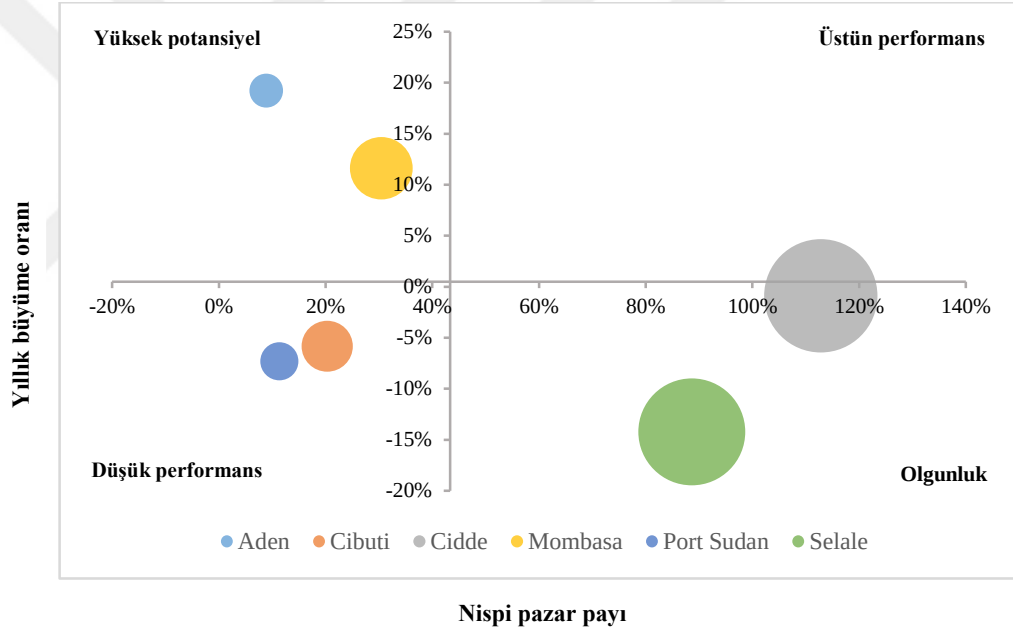


Grafik 4.1. Cibuti Limanı ve Rakip Limanlarının Portföy Analizi 2015-2016

Kaynak: Yazarlar tarafından liman istatistiklerine dayalı hesaplamalar.

2017-2018 yıllarını kapsayan sonraki dönemde (grafik 4.2), Cibuti de dahil olmak üzere incelenen çoğu liman ilgili konumlarını iyileştirmemiştir. Spesifik olarak, Cibuti limanı düşük performans alanında sıkışmış, Selale limanı ise birdenbire olgun bir lider haline düşerek Cidde ile aynı rekabetçi durumu paylaşmıştır. Buna karşılık, Aden limanı "yüksek potansiyel" olarak önceki yerini korumayı başarmıştır. Mombasa, bu dönemde

düşük performanstan yüksek potansiyel konuma geçerek rekabetçi ilerleme gösteren tek liman olmuştur. Söz konusu döneme ilişkin rekabetçi performansındaki kayıp, esas olarak, Mombasa ve Aden dışında kalan limanların negatif büyüme yaşadığı ilgili büyüme hızı düzeyinde gözlemlenebilir. Daha önce en yüksek büyüme hızına sahip olan Aden limanı bile, pozitif olsa da önemli bir düşüş görmüştür. Sonuç olarak, Mombasa ve Aden rekabet mücadelesinden tek yararlanan oyuncular olarak ortaya çıkarken, Cibuti ve diğer limanlar pazar durumlarında ya durgunluk ya da bozulma uğradıkları için kaybedenler olmuştur. Ayrıca, göreceli pazar payı açısından, limanlar arasında hala farklılıklar görülebilir. Cibuti ve Cidde limanları bir önceki döneme göre sırasıyla hafif ve orta düzeyde bir düşüş kaydetmiştir. Aden, Mombasa ve Salalah pazar payında küçük bir ek oran elde etmiş, Port Sudan ise bir durgunlukla karşılaşmıştır.

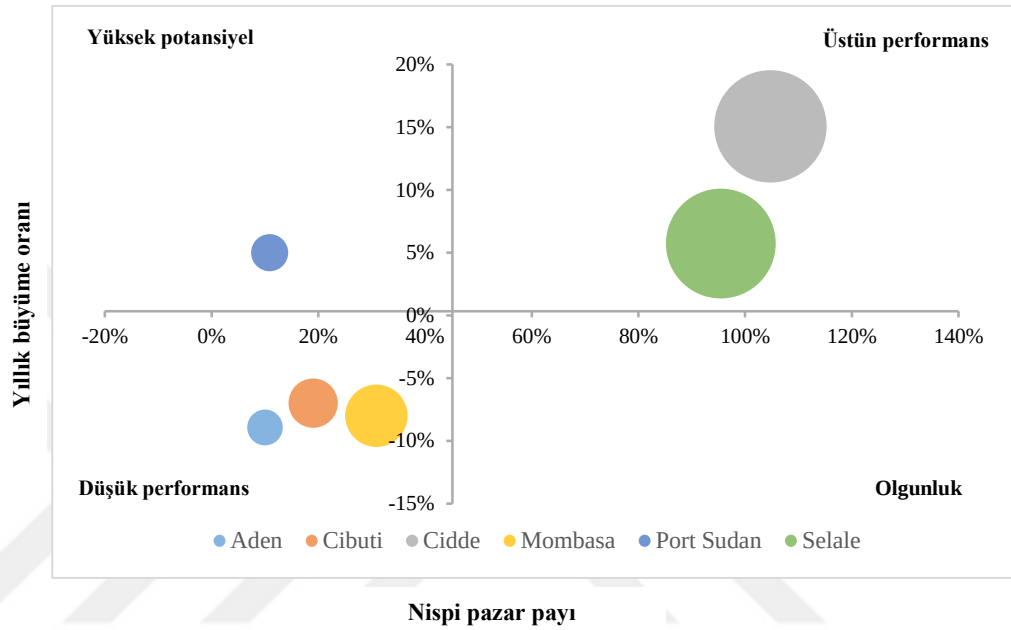


Grafik 4.2. Cibuti Limanı ve Rakip Limanlarının Portföy Analizi 2017-2018

Kaynak: Yazarlar tarafından liman istatistiklerine dayalı hesaplamalar

2019-2020 zaman diliminde, söz konusu limanların yarısı uygun rekabetçi konumları sergilemiş, Cibuti limanı ise piyasada daha olumsuz sonuçlar alan diğerine ait olmuştur (grafik 4.3). Aslında, Cibuti limanı daha kötü performans göstermeye devam etmiş ve bu nedenle, düşük performans konumuna derinden boğulan Mombasa ve Aden limanları ile benzer rekabetçi duruma paylaşmıştır. Göreceli pazar paylarında önemli bir değişiklik olmamasına rağmen, Cibuti ile birlikte bu limanlar negatif büyüme oranlarına tanık olmuşlar, bu iki göstergenin de ortalamanın çok altında olmuştur. Cidde, Port Sudan ve Selale gibi Cibuti'ye rakip olan diğer limanlar, bu son analiz döneminde kayda değer

bir büyüme gerçekleştirmişlerdir. Konteyner elleçleme işlerinin büyüme oranı, Cidde'nin en yüksek seviyeye sahip olduğu ortalama oranı aşmıştır. Bununla birlikte, aralarında sadece Port Sudan, ortalama nispi pazar payının altında kalmıştır. Sonuç olarak, Cidde ve Selale, yüksek potansiyelli bir oyuncu haline gelen Port Sudan'dan farklı olarak üstün performans unvanına sahip tek limanlar olmuşlardır.



Grafik 4.3. Cibuti Limanı ve Rakip Limanlarının Portföy Analizi 2019-2020

Kaynak: Yazarlar tarafından liman istatistiklerine dayalı hesaplamalar

Yukarıdakilerden, Cibuti limanının rekabetçi konumunun tüm gözlem süresi boyunca duraksadığı ve küçük icracı alanında sıkışıp kaldığı sonucuna varılabilir. Cidde ve Selale limanlarının bölgedeki liman rekabetinden en çok yararlanan limanlar olduğu da söylenebilir.

3. CİBUTİ LİMANININ REKABETÇİLİĞİ ÜZERİNDE BİR AHP UYGULAMASI

3.1. Anket Sonucu

Bu araştırmada geliştirilmiş anket, Cibuti limanının rekabet gücünü etkileyen en önemli faktörleri elde etmek ve bu faktörlere dayalı olarak rakiplerine kıyasla performansını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaca göre, anketin çekirdeği iki ana bölümden oluşmaktadır – biri ölçüt değerlendirmeleri için diğeri ise limanlar sıralamasında kullanılmıştır. Anketin hedef kitlesi kesinlikle Türkçe konuşanlar olmadığından, anket formu önce Türkçe'den, katılımcıların büyük bir kısmının resmi dili

olan Fransızca'ya çevrilmiştir. Daha sonra, katılımcıların bir kısmının aynı zamanda Fransızca konuşamayabileceği ve yük taşımacılığı faaliyetlerinde iletişim ve bilgi alışverişi için İngilizce'nin ağırlıklı olarak benimsendiği varsayılmıştır. Bu nedenle, sayı ve bilgi açısından kilit uzmanlara erişimi genişletmek için anket İngilizce olarak da yazılmıştır. Anket formunun farklı dildeki versiyonları Ek 6, 7 ve 8'de yer almaktadır.

Anketin farklı kısımlarının ayrıntılı içeriği aşağıdaki gibidir. Katılımcıları ankete katılmaya davet eden ve motive eden mektup dışında dört kısma ayrılmıştır. İlk kısım anketi tanıtırken, sonraki kısım bu çalışmada ele alınan liman rekabetçiliğinin her bir faktörünün kısa ve basitleştirilmiş bir tanımını sunulmuştur. Üçüncü kısımda AHP ölçeklerine dayalı olarak bu faktörlerin göreceli önemine ilişkin değerlendirmeye yönelik sorular yer almıştır. Son bölüm, limanların performansının aynı ölçekler kullanılarak değerlendirilmesine ilişkindir. Katılımcıların değerlendirme sürecini kolayca anlamalarına yardımcı olmak için, örn. ikili karşılaştırmalar, anket formunun nasıl doldurulacağı konusunda yüz yüze açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca, yanıtlanmayan soruların görülme sıklığını azaltmak için bu süreçte karşılaşılabilecek nihai zorluklar hakkında yazara bilgi vermeleri rica edilmiştir.

Anket, içerik geçerliliği kanıtlanmış mevcut anketlerden uyarlanarak hazırlandığı için (Song ve Yeo, 2004; Cruz ve diğerleri, 2013, Lirn, Thanopoulou ve Beresford, 2003) tek bir basit yaklaşım izlenmiştir. Bu yaklaşım, anketin uygulanmadan önce içerik geçerliliği hakkında büyük deniz taşımacılığı şirketlerinin yerel şubelerinden 10 uzmana soru sormak olmuştur. Şaşırtıcı bir şekilde, uzmanların tamamı anketin uygunluğu ve geçerliliği konusunda hemfikir olmuşlardır, ancak bu konuda ayrıntılı bir yorumda bulunmamışlardır, kısmen belki de bu türden bir ankete ilk kez katıldıkları gerçeğinden dolayıdır.

Anketin içerik geçerliği sağlandıktan sonra, 40 adet anket fiziki olarak büyük nakliye hatlarının yerel şubelerinden veya acentelerinden uzmanlara dağıtılmıştır (Tablo 4.3). Bu fiziksel dağıtım yaklaşımı, zaman ve maliyet açısından etkili olması ve en önemlisi mümkün olduğunca en uygun yanıt oranını elde etme ihtiyacı nedeniyle kasıtlı olarak benimsenmiştir. İlgili kurumların birbirine yakınlığı ve kullanılan başlangıçta tasarlanmış örneklemin boyutu sınırlı olması bu görevin yerine getirilmesini mümkün kılmıştır. Fakat bu yaklaşımın oldukça zor bir dezavantajı, çoğu zaman benzer toplantı saatleri belirlediğinden, katılımcılarla uygun görüşme tarihleri ve saatleri ayarlamaktır.

Dağıtım Mayıs-Temmuz 2022 tarihleri arasında sürmüştür ve %68'lik bir geri dönüş oranını temsil eden toplam 34 adet eksiksiz doldurulmuş ve kullanılabilir form toplanmıştır. Bu yanıtlama oranının, sosyal bilimlerde yapılan anketlerin uzun yıllardan beri azalmaya devam eden yanıt oranları dikkate alındığında oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Larson ve Poist, 2004:67; Stedman ve diğerleri, 2019: 1143). Dolayısıyla oran, bu çalışmada gerçekleştirilen anketin iyi bir temsiliyetini desteklemektedir.

Tablo 4.3. Nakliye Hatlarından Yanıt Verenler Hakkında Ayrıntılı Bilgi

Yanıtlayanların pozisyonları	Anket katılımcıları		
	Üst düzey	Orta düzey	Alt düzey
Yanıtlayanların sayısı	18	12	10
Tecrübe (yıl)	20+	10-15	5-10
Kullanılabilir yanıt sayısı	11	7	7
Toplam yanıt oranı	%62.5		

Kaynak: Yazar

3.2. Liman Rekabetçiliğinin Kritik Faktörlerinin Göreceli Önem Dereceleri

Limanın rekabetçilik düzeyini değerlendirmeden önce, performansına etki eden unsurların göreceli öneminin belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut durumda, üçüncü bölümde belirtilen faktörlerin önceliklerini elde etmek için ve sunulan AHP yönteminin hesaplama prosedürü takip edilmiştir ve aşağıdaki gibidir.

AHP hesaplama sürecinin ilk adımı, rekabetçilik unsurlarının önem ağırlıklarını belirlemek için Saaty'nin (1980: 54) ölçeklerini göz önüne bulundurarak birbirleriyle karşılaştırıldığı kümelenmiş ikili bir matris oluşturmaktan ibarettir. Matristeki girdiler, denizcilik şirketlerinin yerel acentelerinden 18 uzmanın tüm tutarlı matrislerinin ortalaması ile doldurulmuştur. Uzmanlardan, altı rekabetçilik faktörünün her birine birbirleriyle karşılaştırarak '1' (düşük) ile '9' (yüksek) arasında değişen ağırlıklar vermeleri istenmiştir. Bu bağlamda, denklem (1) izlenerek kriterler için birleştirilmiş matris tablo 4.4'te gösterildiği gibi yapılandırılmıştır.

Aşağıdaki matris, denklem (3.2) kullanılarak normalleştirilmiştir. Daha sonra, rekabetçilik kriterlerinin göreceli önemini açıklayan özvektör, denklem (3.3) uygulanarak normalleştirilmiş matristen alınmıştır. İlgili denklemlere göre manipüle edilen verilerin sonuçları, tablo 4.5'de sergilenmiştir. Karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı kabul edilen 0,1 seviyesini aşmayan 0,068'e eşittir. Sonuç olarak, anketin sonuçlarının güvenilir ve

tutarlı olduğu kabul edilmektedir. Tablo 4.5'te ağırlıklı unsurların sonuçlarına hızlı bir bakış, ankete katılan denizcilik şirketlerinin öncelikle liman maliyetleriyle daha fazla ilgilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla, analiz edilen bölgede (Cibuti dahil) liman maliyetleri (0,4102), rekabetçiliği etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bunu liman verimliliği (0,2093) , liman konumu (0,1714), liman hizmet kalitesi (0,0969), liman tesisi (0,0714) ve art alan bağlanabilirliği (0,0408) izlemektedir. Analiz sonuçları, denizcilik şirketlerinin liman maliyetlerine, ağırlığının ikinci en önemli ölçüt olan liman verimliliğinden iki kat daha önemli olacak kadar çok dikkat ettiğini göstermektedir. Geriye kalan liman konumu (3.), liman tesisi (4.), hizmet kalitesi (5.) ve art alan bağlanabilirliği (6.) faktörleri ise, nakliye hattı için liman maliyetlerinden sırasıyla üç, dört, beş ve altı kat daha az önemlidir.

Tablo 4.4. Çalışma Alanının Liman Rekabetçilik Kriterleri için Ortalamalı Matris

	Liman konumu	Liman tesisi	Liman maliyetleri	Liman hizmet kalitesi	Liman verimliliği	Art alan bağlanabilirliği
Liman konumu	1	3	0,3333	3	1	3
Liman tesisi	0,3333	1	0,2000	0,3333	0,3333	3
Liman maliyetleri	3	5	1	5	3	7
Liman hizmet kalitesi	0,3333	3	0,2000	1	0,2000	3
Liman verimliliği	1	3	0,3333	5	1	5
Art alan bağlanabilirliği	0,333	0,3333	0,1429	0,3333	0,2000	1
Sütün Toplamı	6	15,333	2,210	14,667	5,733	22

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 4.5. Normalleştirilmiş Ortalamalı Matris

	Liman konumu	Liman tesisi	Liman maliyetleri	Liman hizmet kalitesi	Liman verimliliği	Art alan bağlanabilirliği	Ağırlık	Sıra
Liman konumu	0.1667	0.1957	0.1509	0.2045	0.1744	0.1364	0.1714	3
Liman tesisi	0.0556	0.0652	0.0905	0.0227	0.0581	0.1364	0.0714	5
Liman maliyetleri	0.5000	0.3261	0.4526	0.3409	0.5233	0.3182	0.4102	1
Liman hizmet kalitesi	0.0556	0.1957	0.0905	0.0682	0.0349	0.1364	0.0969	4
Liman verimliliği	0.1667	0.1957	0.1509	0.3409	0.1744	0.2273	0.2093	2
Art alan bağlanabilirliği	0.0556	0.0217	0.0647	0.0227	0.0349	0.0455	0.0408	6

Kaynak: Yazarın tarafından derlenmiştir.

Başta liman maliyetleri ve verimlilik olmak üzere kilit kriterler için AHP anketi bulguları, nakliye endüstrisinde gözlemlenen küresel eğilimlerle tutarlıdır ve uyumludur. Layner taşımacılığı, sermaye yoğun ve zaman kısıtlı bir sektör olduğundan, denizcilik şirketleri, limanlardaki maliyet ve verimlilik düzeylerinden fiilen etkilenmektedir. Bu iki faktör, bir nakliye hattı perspektifinden ayrılmaz bir şekilde birbiriyle ilişkili görünmektedir. Örneğin, limanda harcanan fazladan zaman, doğrudan nakliye hatları için ek liman harcamalarına çevrilir ve bu da operasyon maliyetlerinin artmasına ve nihayetinde taşıtanlar için navlun ücretlerinin şişmesine neden olabilir. Bu durum, nihayetinde okyanus taşıyıcılarını rekabet açısından dezavantajlı duruma getirebilecek bir kısır döngü çizmektedir. Bu ortamda, halihazırda yoğun rekabet ve müşterilerden gelen artan hizmet gereksinimleri ile karakterize edilen bir sektörde karlılık ve pazar payı kaybı, aynı zamanda maliyet ve hizmet ağı verimsizlikleri anlamına gelir. Bu, nakliye hatlarının konteyner liman terminallerini yönetmeye giderek daha fazla istekli olmasının ana nedenlerinden biridir. Heaver ve diğerleri (2000: 366) tarafından belirtildiği gibi, nakliye hatlarının terminal yönetimine, terminallerle ilişkili hizmet ve maliyet seviyeleri üzerinde daha fazla sorumluluk alma yönünde artan bir ilgi vardır. Tedarik zinciri perspektifinden bakıldığında, nakliye hatları genellikle liman maliyetleri de dahil olmak üzere toplam ağ maliyetlerini en aza indirmeye yardımcı olacak limanları seçme eğiliminde olur (Notteboom, 2009: 32).

Liman maliyetleri ve liman verimliliği, liman hizmeti sağlayıcıları, yani liman otoritesi ve/veya liman işletmecilerinin kontrolü altında ve yönetim ve pazarlama kararlarının alanı içinde olan unsurlardır. Ek tesisler, vasıflı işgücü havuzu ve gelişmiş bilgi teknolojisi kullanılarak kapasitenin yükseltilmesi yoluyla limandaki verimlilik sistematik olarak artırılabilir de, limanlar sağladıkları hizmetler için talep ettikleri fiyatları düşürmekte çok zorlanırlar. Bu engelin temel bir nedeni, konteyner terminallerinde işçilik maliyetinin toplam işletme maliyetlerinin yarısı kadar yüksek olabilmesi (Notteboom, 2022: 256) ve hatta %60'ı geçebilmesidir (Baird, 1999: 116). Üretkenliği artırarak örneğin elleçleme maliyetlerini düşürme girişimleri bile, özellikle kâr en üst düzeye çıkarma hedeflerine odaklandıklarında, terminal operatörlerinin direnişi olmadan gerçekleştirilemeyecektir. Durum böyle olduğunda, ilave liman tesisleri inşa ederek bir maliyet düşürme stratejisi, kaçınılmaz olarak, kapasite fazlası ve azalan karlılık riskini beraberinde getirir (Notteboom ve Winkelmanns, 2001: 82). Mevcut bölgesel bağlamda, çoğunlukla tutsak ticarete hizmet veren ve dolayısıyla özellikle

fiyatlar üzerindeki rekabeti sınırlayan birkaç alternatif liman bulunduğundan liman ücretleri fahiş olacak şekilde ayarlanmıştır.

Bununla birlikte, bazı durumlarda liman kullanıcıları, belirli seviyelerdeki liman hizmetleri için daha yüksek fiyatlara tolerans gösterme konusunda oldukça hoşgörülüdür. Murphy, Daley ve Dalenberg (1991), bazı kullanıcıların üstün hizmet karşılığında daha yüksek liman maliyetlerini kabul etmeye gerçekten istekli olduklarını göstermişlerdir. Ayrıca, Song ve Panayides (2008:82), yüksek fiyatların, bu yüksek seviyeli fiyatların hizmet sunumu ile gerekçelendirildiği sürece, kullanıcılar tarafından işlerine değer kattığı algılandığı sürece, bir limanın rekabet gücünü mutlaka engellemediğini belirtmişlerdir. Bu, normal ve istikrarlı ekonomik ve piyasa koşullarında daha gerçekçi ve makul görünse de, Covid-19 krizinin tetiklediği son istisnai koşullar, nakliye hatlarının artan konteyner gemisi geri dönüşü ve uzun konteyner kalma süreleri nedeniyle zamanla ilgili ek maliyetlere maruz kalması nedeniyle aksini göstermiştir. Ardından, pandemi krizinin bir sonucu olarak liman tıkanıklığı nedeniyle demuraj ve depolama açısından ek maliyetlerle karşı karşıya kalan taşıtanların pahasına yükselen konteyner navlun oranları gelmiştir (Pallis ve diğerleri, 2022: 36). Bu nedenle, bu özel durumun, görüşülen nakliye hatlarının, liman maliyetleri kriterine, hesaplanan ağırlık önemi açısından diğer kriterlere kıyasla neden sadece en yüksek değil, aynı zamanda çok daha fazla ağırlık attığını kısmen açıkladığı tahmin edilebilir.

Layner firmalarının liman faaliyetleri karşısındaki davranışlarını doğru bir şekilde yansıtmının yanı sıra, liman rekabetçiliği kriterlerinin önemine ilişkin sonuçlar, Asya'da daha önce yapılmış çok çeşitli çalışmalardan elde edilen bulguları desteklemektedir (Lirn ve diğerleri, 2004: 79; Guy ve Urli, 2006: 176; Ng, 2006: 239; Tongzon ve Sawant, 2007: 481; Chang, Lee ve Tongzon, 2008: 880; Saeed, 2009: 280; Yuen, Zhang ve Cheung, 2012: 37; Ng, Sun ve Bhattacharjya, 2013: 153; Abbes, 2015: 302; Dyck ve Ismael, 2015: 441). Bu çalışmalar, liman maliyetlerinin nakliye hatları perspektifinden liman rekabetçiliği, seçimi ve çekiciliği üzerinde en etkili faktör olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, liman verimliliği özelliğine verilen güçlü önem, ilgili literatürde hem liman hizmet sağlayıcılarının hem de liman kullanıcılarının bakış açılarına dayalı olarak yapılan çeşitli çalışmaların sonuçlarını doğrulamaktadır (Ugboma, Ugboma ve Ogwude, 2006: 259; Tongzon, 2009: 190; da Cruz, Ferreira ve Azevedo, 2013: 431; Onwuegbuchunam, 2013: 547; Dyck ve Ismael, 2015: 441; Anguibi, Balla ve Allate, 2016: 658; Fışkın, Akgül

ve Çetin, 2016: 14). Liman konumu, çeşitli perspektiflerde başka yerlerde yürütülen çok sayıda benzer çalışmanın aksine, liman rekabetçiliğini etkilemede beklenmedik bir şekilde en önemli konumu almamıştır (örneğin, Song ve Yeo, 2004: 43; Zhang ve Chen, 2007: 178; Hales, Lam ve Chang, 2016: 178; Nir, Lin ve Liang, 2003: 172; Tiwari, Itoh ve Doi, 2003: 34, vb.). Bunun olası bir açıklaması, bu tezin ana odak noktası olan Cibuti limanının ve başlıca seçilmiş rakip limanlarının neredeyse tamamının, dünyanın en yoğun ikinci denizcilik rotası olan Asya-Avrupa deniz koridoru boyunca stratejik olarak konumlandırılmasıdır. Tongzon ve Sawant (2007: 484), Singapur ve Tanjung Pelepas limanlarının neredeyse benzer konum avantajlarına sahip olduğunu belirterek, liman seçiminin kritik faktörlerine ilişkin analizlerinden liman konumu faktörünü çıkarmışlardır. Bununla birlikte, yeni bir liman terminali inşa edilirken bir limanın konumu değiştirilebilir veya bir konum dezavantajı, limanın bulunduğu bölgenin güçlü kargo üretim seviyesi ile telafi edilebilir.

Son olarak, liman hizmet kalitesi, önem ağırlıkları birbirine yakın olan liman tesisi ve art alan bağlanabilirliği nakliye hatları için daha az önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin daha az dikkate alınması, tutsak piyasalara hizmet veren sınırlı sayıda alternatif liman (hizmet kalitesi açısından kısmen rekabet etmeyen), bölgedeki modern liman tesislerinin çoğalması ve iç ulaşımın deniz taşıyıcılarının temel faaliyetlerinin bir parçası olmadığı gerçeğini yansıtmaktadır. Liman hizmeti sağlayıcısı perspektifinden bakıldığında, liman otoritelerinin veya operatörlerinin, liman rekabetçiliğini iyileştirirken tüm bu faktörleri kendi önceliklerine göre göz önünde bulundurmaları esastır.

3.3. Cibuti Limanının Seçilmiş Rakiplere Göre Rekabetçi Sıralaması

Rekabetçilik unsurlarının nispi ağırlıkları belirlendikten sonra, Cibuti limanı ve başlıca seçilmiş rakiplerini içeren alternatiflerin sıralanması aşamasına geçilir. Liman sıralamasına ilişkin değerlendirmeler, Cibuti limanının rekabet ettiği konteyner elleçleme işine göre bölünmüştür: transit ve aktarma. Bunu başarmak için öncelikle, yüz yüze görüşmelerde nakliye hatlardan uzmanların değerlendirmelerine dayalı olarak her bir limanın bireysel unsurlara göre performans değerleri elde edilmiştir. Daha sonra her bir limanın her bir unsura göre performans değeri o unsurun bir önceki bölümde belirlenen önem ağırlığı ile çarpılır. Her bir liman için elde edilen değerlerin toplamı, rekabet edebilirlik seviyesini gösteren genel performans değerini oluşturur. Buna göre, daha yüksek değer, daha yüksek rekabet gücü seviyesi anlamına gelir. Tablo 4.6 ve 4.7,

Tablo 4.6. Transit Konteyner Faaliyetleri için Rekabetçilik Açısından Limanların Sıralaması

	Limn konumu (0.1714)	Limn tesisi (0.0714)	Limn maliyetleri (0.4102)	Limn hizmet kalitesi (0.0969)	Limn verimliliği (0.2093)	Art alan bağlanabilirliği (0.0408)	Genel değer	Sıra
Berbera	0.1382	0.0563	0.0694	0,.2330	0.2354	0.2492	0.1452	3
Cibuti	0.4771	0.4915	0.2393	0.5427	0.5387	0.6264	0.4113	1
Mombasa	0.2564	0.2082	0.5807	0.1398	0.0627	0.0426	0.3336	2
Port Sudan	0.1282	0.2440	0.1106	0.0846	0.1632	0.0818	0.1099	4

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 4.7. Aktarma Faaliyetleri için Rekabetçilik Limanların Sıralaması

	Limn konumu (0.1714)	Limn tesis (0.0714)	Limn maliyetleri (0.4102)	Limn hizmet kalitesi (0.0969)	Limn verimliliği (0.2093)	Genel değer	Sıra
Aden	0.0399	0.0419	0.0424	0.0385	0.0454	0.0404	4
Cibuti	0.1766	0.1361	0.1356	0.1582	0.1470	0.1419	3
Cidde	0.5185	0.5580	0.5200	0.3116	0.3133	0.4378	1
Salale	0.2650	0.2639	0.3020	0.4918	0.4943	0.3392	2

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

sırasıyla transit (Cibuti, Berbera, Mombasa ve Port Sudan) ve aktarmalı (Cibuti, Aden, Cidde ve Salalah) konteyner ticareti için limanların rekabetçi değerlendirmelerinin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.6'dan, Cibuti limanının genel anlamda ve Etiyopya transit konteyner ticareti ile ilgili olarak örneklenen limanlar arasında en rekabetçi olduğu açıktır. Liman maliyetleri faktörünün dışında, Cibuti limanı, Doğu Afrika'daki komşu rakiplerine kıyasla liman konumu (0,4771), liman tesisi (0,4915), liman hizmet kalitesi (0,5427), liman verimliliği (0,5387) ve art alan bağlanabilirliği (0,6264) faktörlerinde belirgin bir şekilde eda etmektedir. Sonuçlar, Cibuti'nin liman hizmetleri için diğer limanlara kıyasla daha yüksek fiyatlarının, geri kalan diğer faktörlerdeki nispeten daha yüksek puanlarla dengelendiğinden, genel rekabetçiliğini etkilemediğini ima etmektedir. Bu, limanın dezavantajlı unsuru, liman kullanıcıları tarafından en çok öncelik verilen unsur olsa bile geçerlidir. Diğer bir deyişle, liman rekabetçiliği doğası gereği bir dizi faktör tarafından kararlaştırılan çok yönlü bir kavram olduğu sürece, hizmet özelliklerinden birinde düşük performans, bir limanı mutlaka rekabetsiz kılmaz. Bu kanıt, nakliye hatlarının uğrayacakları limanları seçmeye karar verirken sadece zaman ve maliyetle ilgili faktörleri değil, aynı zamanda niteliksel bileşenleri de dikkate aldığı sonucuna varan Ng'nin (2006: 240) bulgularını desteklemektedir.

İlginç olan, Mombasa limanı, altı rekabetçilik ölçüsünün dördünde (tesis, hizmet kalitesi, verimlilik ve art alan bağlanabilirliği) dezavantajlı olmasına rağmen toplam 0,3336 değeriyle sıralamada ikinci sırada yer almasıdır. Bunun nedeni, Mombasa'nın bu çalışmada en yüksek puan alan ölçüt olan liman maliyetleri açısından üstün bir değere sahip olmasıdır. Ayrıca, liman, bir sonraki alt kısımda belirtildiği gibi göreceli düzenli hat bağlantısı düzeyiyle tutarlı olan, liman konumundan oldukça iyi bir puan almıştır. Mombasa limanının daha geniş art alandan oluşan Kenya ve kara ile çevrili Doğu Afrika ülkelerinin çoğu için ana giriş kapısı olduğu ve böylece uluslararası ticaretini kolaylaştırdığı unutulmamalıdır. Bu, mevcut düzenli hat bağlantısı düzeyine ve dolayısıyla konumunun değerine katkıda bulunan nakliye hatları tarafından limana yapılan önemli sayıda gemi ziyareti anlamına gelir.

Berbera ve Port Sudan, limanlar listesinde en az rekabetçi limanlar olarak ortaya çıkmış ve Cibuti limanının çok gerisinde toplam rekabet gücü puanlarına sahip. Berbera limanı, hizmet kalitesi, verimlilik ve art alan bağlanabilirliğindeki tatmin edici değerler

sayesinde sıralamada şüphesiz üçüncü sırada yer almaktadır. Bu üç ölçütte Mombasa ve Sudan'dan daha üstün, ancak Cibuti'den görece iki kat daha az önemli değerler elde etmiştir. Limanın liman maliyetlerinde ve liman tesislerinde aldığı en düşük puan, rekabet gücündeki nispeten düşük seviyesini önemli ölçüde açıklamaktadır. Mombasa'nın aksine, görüşülen kişiler tarafından limanın liman konumunda düşük puana sahip olması, deniztarafı bağlantısının zayıf olması nedeniyle rekabet gücünü bir dereceye kadar kısıtlamaktadır. Böylece stratejik coğrafi konum avantajından faydalanmasını engellemektedir.

Port Sudan, rekabet gücü açısından liman sıralamasında oldukça sonuncu, dolayısıyla örneklemdaki limanlar arasında en az rekabetçi limandır. Genel rekabet gücü değeri (0,1099), Cibuti'ninkinden dört kat daha düşüktür. Port Sudan'ın rekabetçiliği, liman tesisi dışında neredeyse tüm rekabet kriterlerindeki çok düşük performansı nedeniyle çoğunlukla engellenmektedir. Rekabet gücünü engelleyen fiziksel özellikler ve operasyonel özellikler daha spesifik olarak liman konumu, hizmet kalitesi ve liman verimliliğindedir. Berbera'da olduğu gibi, liman şu anda zayıf düzenli hat bağlantısı nedeniyle coğrafi konumundan yararlanamamaktadır. Sudan'ın son zamanlarda yaşadığı iç karışıklık, Port Sudan'ın rekabet gücüne ciddi bir darbe vurmuş ve dış ticaretinin kolaylaştırılmasını ve aynı zamanda Etiyopya gibi Sudan'ın açıldığı diğer ülkelerin ticaretini de engellemiştir.

Limanların aktarmalı konteyner pazarı için rekabetçi değerlendirmesine dönersek, tablo 4.7 analizlerin sonuçlarını özetlemektedir. Açıkça, sonuçlar Cibuti limanının, dört liman listesinde bu piyasada birinci ve ikinci sırada yer alan Cidde ve Salale merkezi aktarma limanları tarafından büyük ölçüde ezildiğini göstermektedir. Genel rekabet gücü değeri açısından, Cidde (0,4378) ve Salale (0,3392), bölgesel aktarma işinde Cibuti'den (0,1417) sırasıyla yaklaşık üç ve iki kat daha rekabetçi görünmektedir. Bu da bu limanların Cibuti üzerinde uyguladığı güçlü rekabet baskılarını işaret etmektedir. Suudi Cidde limanının hakimiyeti, kalan limanlara kıyasla liman maliyetleri, konum ve tesis kriterlerinde en güçlü performans seviyesine sahip olmasıyla büyük ölçüde desteklenmektedir. Ayrıca liman hizmet kalitesi ve liman verimliliği kriterlerinde en güçlü ikinci performans değerlerine sahiptir. Cidde limanı, rekabetçilik açısından her bir kriterde şu anda Cibuti limanından iki ila üç kat daha iyi performans sergilemektedir.

Sıralamada ikinci sıraya gelen Salale limanı, en düşük değere sahip olduğu liman tesisi dışında, bu çalışmada ele alınan rekabetin her özelliğinde iyi puanlar almıştır. Salale, liman hizmet kalitesi ve liman verimliliği özellikleri açısından Cidde'yi bile geride bırakmıştır. Bu, Salalah limanının, yıllık tasarlanan kapasitesine ulaşmış olsa bile, minimum girdi ile önemli miktarda konteyner akışını idare etme kabiliyetini belirli bir ölçüde geliştirmesine bağlanabilir. Limanın 2020'de daha büyük liman tesisi kapasitesine sahip Cidde'den yaklaşık iki kat daha fazla aktarma konteyner trafiği elleçlemesi hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü Salale limanı, Dünya Bankası tarafından 2021 yılında yayınlanan konteyner limanı performans endeksine göre Suudi Arabistan'daki Kral Abdullah Limanı'nın hemen ardından dünyanın en verimli ikinci limanı olmuştur (Humphreys ve diğerleri, 2022: 39).

Cibuti limanı, iki yerleşik olan Cidde ve Salale limanlarının arkasında, aktarmalı konteyner elleçleme işindeki rekabetçi yarışta sadece üçüncü sırada olmuştur. Cibuti'nin liman konumu, liman maliyetleri, hizmet kalitesi ve verimliliği gibi bireysel kriterlerde aldığı nispeten ılımlı puanlar, bu iki limanın puanlarından çok daha düşüktür. Liman tesisi için elde ettiği oldukça tatmin edici değer, bu özel liman faaliyetinde bu güçlü rakipleri yakalamak için yeterli değildir. Bölgesel aktarmalı konteyner faaliyetlerinde lider bir rol oynayabilmek için, Cibuti limanının, aynı anda bahsedilen rekabet unsurlarının her biri üzerinde rakiplerini geride bırakarak genel performansını iyileştirmesi gerekmektedir. Bu unsurlar, büyük ölçüde liman otoritesinin ve/veya liman işletmecisinin kontrolü altında olduğundan, bu işlem sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Son olarak, Aden limanı, 0,0404 genel performans seviyesi ile bölgesel aktarma pazarında en az rekabetçi olanıdır. Beş kriterden dördünde, liman değerlendirilen diğer limanlara göre en küçük değerleri almıştır. Bunlar, liman konumu, liman maliyetleri, hizmet kalitesi ve verimliliği ile ilgilidir. Ancak liman tesisi faktörü açısından orta düzeyde bir konuma sahiptir. Aden'in kötüleşen rekabet gücü, son birkaç on yılda Yemen'de terörizm, siyasi istikrarsızlık ve iç savaş şeklinde birbirini takip eden iç sorunların tetiklediği güvensizlik sorunlarının doğrudan bir yansımasıdır. Bu dönemden bu yana, bu liman, liman geliştirme için özel yatırımları ve yeni aktarma konteyner hacimleri çekmeye devam etmekte zorlanmaktadır. Sonuç olarak, Aden'deki tüm aktarma trafiği çöktü ve Salalah, Cidde ve Cibuti gibi komşu aktarma merkezlerine yönlendirilmiştir. Aden limanı stratejik konumu nedeniyle başlıca bölgesel limanlarla

rekabet etme potansiyeline sahip olsa da mevcut durumu Cibuti ile olan rekabetinin son derece sınırlı olduğunu göstermektedir.

Özetlemek gerekirse, Cibuti limanı, Doğu Afrika'da konteynerli kargo elleçlemesinde, özellikle Etiyopya'dan oluşan geniş art alana ve bu bölgeden gelen konteyner trafiğinde Berbera, Mombasa ve Port Sudan limanlarından daha rekabetçidir. Bu, özellikle Bölüm 1'de belirtildiği gibi Cibuti limanı tarafından elleçlenen Etiyopya transit yüklerinin önemli payı göz önüne alındığında geçerlidir. Ancak, bölgesel aktarma faaliyetlerinde lider konum, en azından şu anda bu ticarete kurulmuş baskın limanlar olan Salalah ve Cidde tarafından işgal edilmektedir. Bu nedenle Cibuti limanının şu anda transit konteynerlerin elleçlenme piyasasında aktarma piyasasına göre daha rekabetçi olduğu sonucuna varılabilir.

3.4. Cibuti ve Rakipleri için Rekabetçilik Faktörlerinin Temsili Niteliklerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi.

Önceki iki bölümde, Cibuti limanının seçilmiş bölgesel rakiplerine karşı rekabet gücü, AHP tekniği kullanılarak altı ana ağırlıklı faktör açısından belirlenmiştir. AHP değerlendirmesinden elde edilen sonuçlar, Cibuti'de kurulan deniz taşımacılığı acentelerinden uzmanların algı ve yargılarına dayanmaktadır. Bu bölüm ise, belirlenen liman rekabetçiliği faktörlerinin temsili ikincil verilere göre ilgili limanların performanslarının ayrıntılı bir karşılaştırmalı yorumunu sağlama girişimidir. Liman konumu ile ilgili olarak, liman seviyesindeki tanınmış düzenli hat bağlantısı indeksinin (LSCI), limanlar arasında ölçülebilir ve karşılaştırılabilir değerler sağladığı varsayılmaktadır. Aslında, denizcilik şirketleri, minimum sapma gerektiren ana deniz rotaları boyunca stratejik olarak konumlanmış ve/veya bu rotalardan uzak olmalarına rağmen büyük bir yük üssüne yakın olan limanlara daha fazla liman çağrıları atar veya hizmet ağlarına dahil eder. Bu bağlamda, bir limanın konumunun önemi, onun layner taşımacılığı ağlarına bağlantı düzeyine yeterince yansır.

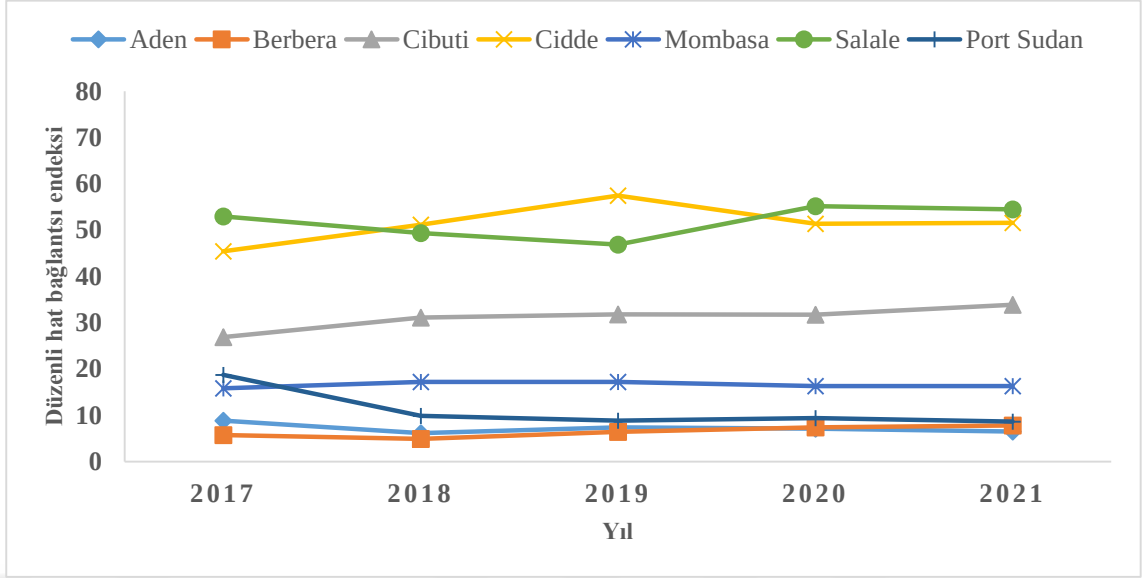
Söz konusu limanların tarife ayarları son derece heterojen olduğundan, liman maliyetleri için dikkate alınan uygun nitelikler yalnızca rıhtım, terminal elleçleme ve istifleme ücretleridir. Liman verimliliği unsuru, 2020'den beri her yıl Dünya Bankası ve IHS Markit tarafından ortaklaşa geliştirilen ve yayınlanan konteyner limanı performans endeksi ile en iyi şekilde temsil edilebilir. Liman tesisi için rıhtım uzunluğu, rıhtım sayısını, donanım miktarını ve depolama kapasitesini belirlediği için bu faktörün ideal bir

temsili olabilir (Song ve Yeo, 2004: 41). Son olarak, art alan bağlanabilirliği için, iç ulaşım ağının verimliliğinden etkilenen lojistik maliyetlerinin seviyesini gösterebileceği için, iç varış noktasına olan mesafe bir değerlendirme ölçüsü olarak seçilmiştir. Ancak belirtilmelidir ki, bu unsur sadece niteliksel olarak yorumlanabileceğinden, nicel ikincil veri olmadığı için analizde liman hizmet kalitesine yer verilmemiştir.

Limanlar, LSCI, rıhtım uzunluğu (ve ilgili su derinliği) ve CPPI ile ilgili niteliklere göre rekabet ettikleri faaliyetin doğasına (transit veya aktarma) bakılmaksızın müşterek olarak karşılaştırılmaktadır. Ancak, geriye kalan nitelikler için (liman maliyetleri ve iç hedefe uzaklık) bu yaklaşım izlenir, çünkü bu nitelikler üzerinde dikkate alınan veriler, rekabete tabi limanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin türüne göre değişiklik göstermektedir.

2021 yılına ait verilere göre, grafik 4.4'de Cibuti limanının (33,9), Salale (54,5) ve Cidde (51,6) limanlarından daha az düzenli hat bağlantısı endeksine sahip olduğu açıktır. Bu, Cibuti'nin, dikkate alınan limanlar arasında en yüksek endekse sahip Cidde ile bu iki limana kıyasla uluslararası layner taşımacılığı ağına daha az entegre olduğu anlamına gelir. Bununla birlikte, Cibuti limanı, aynı yıl içinde LSCI'si azalan sırada 16,3'ten (Mombasa) 6,5'e (Aden) kadar değişen diğer rakiplerinden dikkate değer ölçüde daha iyi bağlantılara sahiptir. Aslında, 2021 yılında Cibuti limanı Afrika'da en iyi bağlantılı dördüncü ve 900'dan fazla liman arasında küresel olarak 102. sırada yer almıştır. Genel anlamda, son beş yıldaki limanların LSCI eğilimlerinin görselleştirilmesinde önemli farklılıklar gözlemlenebilir. Dikkate alınan limanların çoğunda ortak bir eğilim, küresel ölçekte COVID-19 kaynaklı kısıtlamalar nedeniyle 2020'de 2019'a kıyasla LSCI'deki değer kaybıdır. Cidde limanı en çok etkilenen liman olmuştur. Berbera, Port Sudan ve Salale limanları, deniz bağlantısı performansı bu kısıtlamalardan etkilenmeyen istisnalar olmuştur.

Yine de, 2017'den 2021'e kadar olan dönem boyunca limanların LSCI'sindeki iyileşme açısından farklı ölçeklerde hem olumlu hem de olumsuz eğilimler kaydedilmiştir. Cibuti limanı, Berbera limanı ile birlikte deniz bağlantısını istikrarlı bir şekilde önemli ölçüde iyileştirmiştir. Bu kayda değer gelişme, kuşkusuz, ilgili liman otoritesi tarafından, DP World ve China Merchant Holdings International gibi, yabancı küresel terminal operatörleri ile yakın işbirliği içinde liman tesislerine yapılan büyük yatırımlarla



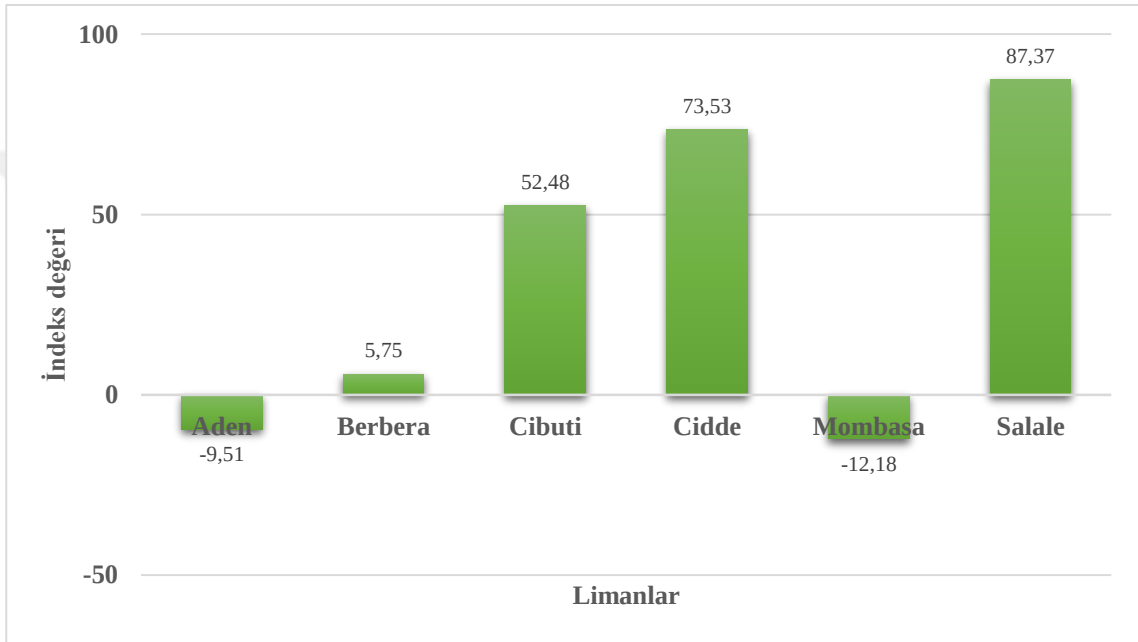
Grafik 4.4. Cibuti Limanı ile Seçilmiş Rakip limanların Düzenli Hat Bağlantısı Endeksi (2018-2021)

Kaynak: UNCTAD'dan derlenmiştir, Port liner shipping connectivity index, quarterly, 2021, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx> erişim tarihi 04/07/2022

sağlanmıştır. Gözlemlenen zaman diliminde, rakip limanların bazıları deniz bağlantı seviyelerinde daha az ilerleme kaydederken bazıları önemli bir düşüş yaşamıştır. Cidde limanı, nakliye talebindeki yavaşlama nedeniyle bağlantıda %13,65'lik ılımlı bir artış görmüştür. Konteyner hizmetlerine olan talepteki yavaşlama, Salale limanının bağlantı endeksindeki durgunluğun da ana nedeni gibi görünmektedir. Aynı kısıtlamayla sınırlı gibi görünen Mombasa'da tespit edilen durgunluk, limanın yakın zamana kadar karşılaştığı tıkanıklık sorunlarından kaynaklanmaktadır. Aden ve Port Sudan limanları, devam eden siyasi istikrarsızlığın bir sonucu olarak 2017 ve 2021 yılları arasında LSCI'lerinin %26,14 ve %54 düşüşle düştüğünü görmüştür. Genel olarak, Cibuti limanının Doğu Afrika ve Aden'deki muadillerine göre küresel konteynerli nakliye ağlarına daha iyi bağlı olduğu ve Cidde ve Salale'deki bölgesel ana merkezlerden daha az bağlantılı olduğu teyit edilebilir.

Operasyonel performans açısından, Cibuti limanı, grafik 4.5'de gösterilen konteyner limanı performans endeksi bakıldığında incelenen limanlar arasında iyi bir seviyeye sahiptir. Dünya Bankası tarafından yayınlanan CPPI, iki farklı metodolojik yaklaşım kullanılarak elde edilmiştir: uzman bilgisi ve yargısını yansıtan idari bir yaklaşım ve faktör analizi yöntemini kullanan istatistiksel bir yaklaşım. İstatistiksel yaklaşıma dayalı sonuçlar, doğası gereği nicel olan verilerden kaynaklandığından ve bu nedenle analizlerinin tarafsız bir yorumuna izin verebileceğinden düşünülmüştür. 2021

yılına ilişkin sonuçlara göre, Salale (87,37) ve Cidde (73,53) limanları, ilgili performans endekslerinde belirtildiği gibi verimlilik açısından Cibuti limanından (52,48) nispeten açıkça daha iyi performans sergilemektedir. Bu, bu iki limanda Cibuti'dekinden gemi araması başına daha kısa konteyner gemisi geri dönüş sürelerinin bir göstergesidir, bu da bu limanların Cibuti'den daha üretken olduğu anlamına gelir. Cibuti de dahil olmak üzere bu limanların etkileyici performans endeksi, uzun yıllardan beri daha sofistike teknolojilere ve altyapıya yaptıkları ağır yatırımlardan anlaşılabilir.



Grafik 4.5. 2021 Yılı İçin Cibuti Limanı ile Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin Performans Seviyesi

Kaynak: World Bank, The Container Port Performance Index 2021: A Comparable Assessment of Container Port Performance, Open Knowledge Repository, 2022, s,39-48

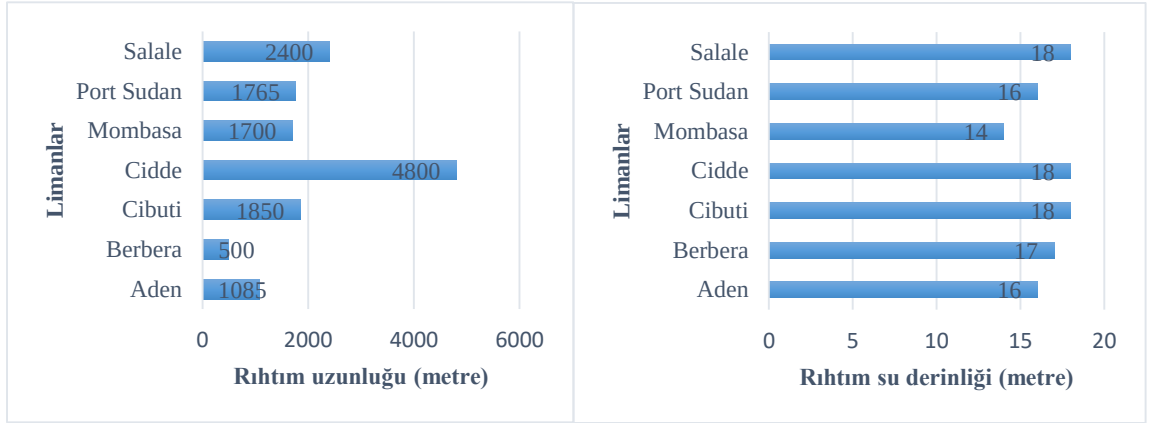
Ölçeğin diğer ucunda, Cibuti limanının performans seviyesi dikkate alınan diğer limanlardan çok daha yüksektir. Performans endeksi, negatif endeksler kaydeden Aden (-9,51) ve Mombasa (-12,18) limanlarını bırakın, Berbera limanından neredeyse on kat daha yüksektir. Aden'in düşük performansının temel nedenleri eski liman tesisleri ve yeterli teknik bakım eksikliği olsa da, Mombasa'nın daha iyi verimlilik elde etmedeki engeli, artan trafik akışına yanıt olarak liman kapasitesine yeterli yatırım yapılmamasından kaynaklanan kalıcı tıkanıklıktır. Port Sudan limanı, dünya limanlarının performans analizi için belirlenen liman çağrı sınır gereksinimini karşılamadığı için CPPI 2020 ve 2021'de hariç tutulduğundan burada karşılaştırmalar için dikkate alınamamıştır. Ancak, UNCTAD'ın (2021: 92) yaptığı ve limanın Afrika'daki en uzun gemi geri dönüş

sürelerinden birine sahip olduğu sonucuna vardığı bir çalışmada bildirildiği gibi, Port Sudan'ın Cibuti'den daha az verimli olduğu tahmin edilebilir.

Küresel ölçekte sıralamada, 2021 yılında Cibuti limanı, ilk 10'da bulunan Salale (2.) ve Cidde'nin (8.) çok gerisinde 370 limanlık örneklem içinde 24. sırada yer almıştır. Liman verimlilikte, aynı yıl içinde kendisini genel olarak Afrika'da üçüncü ve özellikle Sahra Altı Afrika'da birinci sıraya koymayı başarmıştır. Bu, ayrıca Cibuti için önemli bir gelişme çünkü diğer iki liman da 53. (Cidde) ve 6. (Salale) konumundan önemli hamleler elde etmesine rağmen 2020 yılında 61. konumundan hareket etmiştir. Aden ve Port Sudan limanları yukarıda belirtilen nedenle CPPI 2020 sıralamasına dahil edilmediğinden performans değişimi hakkında hiçbir sonuca varılamamaktadır. Bir bütün olarak, CPPI'den elde edilen sonuçlar AHP'nin sonuçlarıyla tutarlıdır, yani operasyonel performans açısından Cibuti limanı Salale ve Cidde'den daha az ve çalışmadaki diğer limanlardan daha çok verimlidir.

Burada konteyner rıhtım özellikleriyle yansıtılan liman tesisi karşılaştırmasına dönersek, Cidde ve Salale limanları, Cibuti'ye benzer su derinliğine sahip ancak daha uzun rıhtım uzunluğuna sahiptir (grafik 4.6). Spesifik olarak, Cidde, Salale'den iki kat, Cibuti'den yaklaşık üç kat daha uzun olup seçilen limanlar arasında nispeten en yüksek rıhtım uzunluğuna sahiptir. Aslında bu, Cibuti'nin bu iki rakiple aynı şekilde en büyük konteyner gemilerini barındırma kapasitesine sahip olmasına rağmen, aynı anda daha az sayıda liman çağrısı alacağını göstermektedir. Bu aynı zamanda daha fazla konteyner verimini işleme kapasitesine sahip olduklarını gösterir. Bunun dışında, erişilebilirlik açısından Salale limanının, Cibuti limanının sahip olmadığı büyük bir sorun olan “*Khareef*” muson mevsimi her yıl kötü hava koşullarının sürekli riski ile karşı karşıya olduğu belirtilmelidir. Oldukça yağmur, zayıf görüş ve şişme getiren bu Salale muson sezonu, dalgalanmalar etkisiyle aşırı gemi hareketleri gibi ciddi fiziki problemler sebep olabilmektedir. Bu tür yıllık doğal olay konteyner hacmi açısından performansını da olumsuz etkileyebilir ve bu da, geçici olarak rekabet edebilirliğini zayıflatabiliyor.

Öte yandan, Cibuti limanının rıhtım uzunluğu, Port Sudan ve Mombasa limanlarından büyükçe uzun fakat çok daha derindir. Özellikle Mombasa limanı, konteyner taşıma kapasitesi 12.000 TEU olan daha büyük gemileri barındırma kapasitesine sahip değil, çünkü bu gemiler 15 metre derinliğe ve buna bağlı olarak daha büyük konteyner vinçlerine ihtiyaç duymaktadır. Berbera limanı ise, Cibuti ile benzer bir



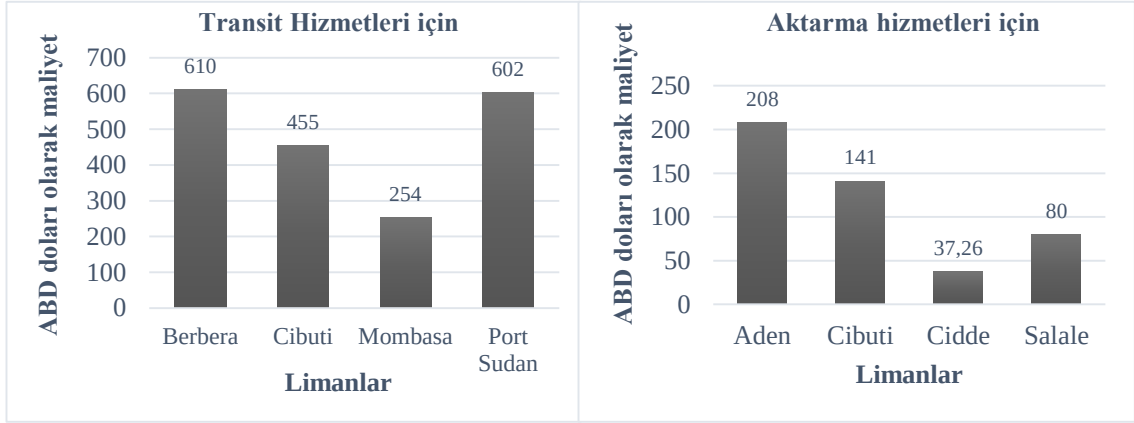
Grafik 4.6. Cibuti Limanı ile Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin Rıhtım Altyapıları

Kaynak: Limanların ve Operatörlerinin resmi web sitelerinden derlenmiştir (Lütfen çalışmanın kaynakça bölümündeki tam referansa bakın).

rıhtım derinliğine sahip ancak ondan üç kat daha kısa bir uzunluğa sahip, dolayısıyla Uzak Doğu-Avrupa deniz rotalarında faaliyet gösteren en büyük gemileri kaldıramayacağını ifade edilebilir. Bu gözlemlere dayanarak, Cibuti'deki konteyner tesisleri seviyesi, bir dereceye kadar Cidde ve Salale'dekilere benzer, ancak diğer limanlardan daha iyidir.

Limanların liman maliyetleri üzerinden karşılaştırılması için Cibuti limanının rekabet halinde olduğu faaliyet türüne bağlı olarak çeşitli hizmet fiyatı bileşenleri kullanılmıştır (grafik 4.7). Transit konteyner hizmetleri ile ilgili olarak dikkate alınan liman maliyetleri bileşenleri, liman vergileri, terminal elleçleme ücretleri ve istifleme ücretleridir. Aktarma konteyner hizmetleri ise, ilgili limanların diğerlerine göre bu unsur üzerinde herhangi bir analitik karşılaştırmayı zorlaştıracak farklı fiyatlandırma yapılarına sahip olması sebebiyle, kasıtlı olarak yalnızca istifleme ücretleri dikkate alınmıştır. Bu durum üzerine, Cibuti limanının bir yandan Doğu Afrika'daki transit limanlarla (Berbera, Mombasa ve Port Sudan) ve diğer yandan Arap Yarımadası'ndaki aktarma limanlarıyla (Aden, Cidde ve Salale) karşılaştırıldığını belirtmek gerekir.

Grafik 4.7'te gösterildiği gibi, Cibuti'de tam bir ithalat ve ihracat konteynerinin toplam maliyeti 455\$, Berbera'da 610\$, Mombasa'da 254\$ ve Port Sudan'da 602\$'dir. Bu grafikte, Cibuti'de tam bir ithalat ve ihracat konteynerinin toplam maliyetlerin 455\$, Berbera'da 610\$, Mombasa'da 254\$ ve Port Sudan'da 602\$ olduğu görülmektedir. Açıkça, Cibuti limanı tarafından uygulanan tarifeler, transit konteyner hizmetleri için Berbera ve Port Sudan limanlarındaki kullanıcıları tarafından karşılanacak olan tarifelerden çok daha düşüktür. Bu iki liman Cibuti limanına göre daha pahalıdır ve dolayısıyla maliyet rekabetçiliği açısından daha kötü bir konuma sahiptir. Bununla

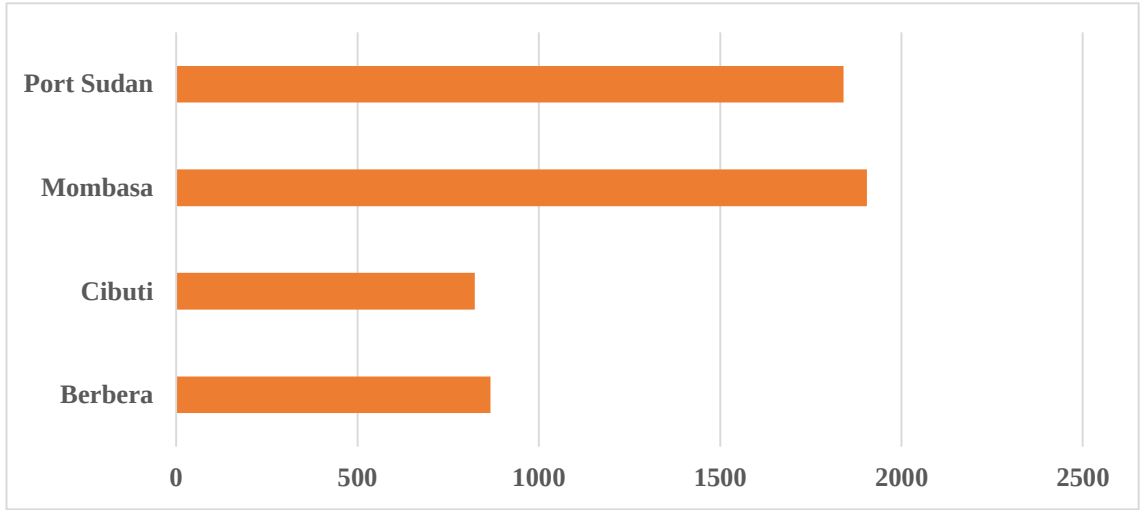


Grafik 4.7. Cibuti Limanı ve Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin 20 TEU konteyneri için Liman Maliyetleri

Kaynak: Limanların ve operatörlerinin resmi web sitesinden toplanan veriler (Lütfen çalışmanın kaynakça bölümündeki tam referansa bakın).

birlikte, Cibuti'deki liman ücretleri Mombasa'dakinden daha yüksektir, bir dereceye kadar maliyetleri neredeyse iki kat daha yüksektir, bu da onu bu açıdan nispeten daha az rekabetçi hale getirir. Öte yandan, Cibuti limanı (141\$), aktarmalı konteyner yükleme hizmetleri için Cidde (37,26) ve Salale'den (80\$) çok daha yüksek ücretler almaktadır. Cidde ve Salalah, Cibuti'den neredeyse iki kat daha düşük fiyatlar talep etmektedir. Aden, diğer limanlara kıyasla aktarma hizmetleri açısından en maliyetli (208\$) liman olmaya devam etmektedir. Böylece, Cibuti limanının, şu anda aktarma hizmetleri için maliyet liderliğine sahip önde gelen bölgesel aktarma merkezlerine kıyasla düşük rekabet gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Art alan bağlanabilirliği ile ilgili olarak, Cibuti, Berbera, Mombasa ve Port Sudan limanlarından denize kıyısı olmayan Etiyopya'ya olan mesafe inceleme altına alınmaktadır (grafik 4.8). Aslında, Etiyopya'nın başkentinden 73 km uzaklıkta bulunan Modjo kuru limanı, çoğunlukla bu limanlar aracılığıyla taşınan ithal malların ana iç varış noktasıdır. Ülkenin en büyük iç limanı olan Oromia bölgesel eyaletindeki Modjo kasabasındaki kuru liman, ülkenin ithalatının %78'inden fazlasını yönetmekte ve bunların çoğunluğu şu anda Cibuti limanı üzerinden yönlendirilmektedir (www.eslse.et, 2022). Makul olarak, Modjo'nun konumu, aşağıdaki analizde art alan varış noktası olarak kabul edilir.



Grafik 4.8. Cibuti Limanı ve Doğu Afrika Rakiplerinden Modjo'ya Uzaklık

Kaynak: Satefano Imana, “Trade Facilitation and Corridors as Means to Foster Economic Transformation in Ethiopia”, **United Nations Conference on Trade and Development**, Addis Ababa, Ethiopia, 2022, s.6.

Limanların art alana olan mesafesini gösteren grafik 4.8'e bakıldığında, Cibuti limanının Modjo kuru limanına olan mesafesi Mombasa ve Port Sudan'dan çok daha kısadır ve Berbera'ninkine aynı olmak üzeredir. İki uzak limanın Modjo'ya olan mesafeleri Cibuti'ninkinin iki katı iken Berbera ile olan mesafe farkı sadece 44 kilometredir. Doğu Afrika'da bütünleşmiş bölgesel ulaşım altyapısı kavramının henüz ilkel bir aşamada olduğu ve mesafenin lojistik maliyetlerin bir fonksiyonu olduğu göz önüne alındığında, liman konumu liman seçiminde hala ihmal edilemez bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak Berbera limanı, Cibuti için en ciddi tehdidi oluşturan ve Etiyopya transit konteynerlerini daha fazla elleçleme potansiyeline sahip olan liman olarak algılanabilir. Ancak Berbera limanını o ülkeye bağlayan transit koridoru şu anda yapım aşamasındadır ve yetersiz gümrük ve lojistik sistemleri ve kusurlu sınır tesisleri ile tek bir karayolu altyapısından oluşmaktadır (Inama, 2022: 6). Tersine, Cibuti koridoru, intermodal taşımacılık altyapısını ve daha yerleşik yük transit sistemini sağlamanın pratik avantajına sahiptir. Son olarak, Etiyopya'nın geniş coğrafi ölçeği bakıldığında, Mombasa ve Port Sudan limanları, denize kıyısı olmayan komşunun sırasıyla güney ve kuzey bölgelerine hizmet etmede daha iyi bir konumdadır. Dolayısı ile Cibuti'ye bu açıdan potansiyel olarak büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Sonuç olarak, Cibuti'nin Etiyopya'nın uluslararası ticaretinin kanalize edilebileceği en güvenilir ve en uygun yer olmaya devam ettiği ifade edilebilir.

4. CİBUTİ LİMANINA İLİŞKİN BİR SWOT ANALİZİ

4.1. Üstünlükler

Cibuti limanı, Doğu Afrika'da, özellikle ulusal ve Etiyopya dış ticaretine yönelik bir giriş kapısı merkezi olarak hizmet vermek üzere stratejik bir konuma sahiptir. Fleming ve Hayuth (1994: 11) tarafından liman bağlamında tanıtılan ve daha ayrıntılı olarak açıklanan stratejik ticari konum kavramını takiben, Cibuti limanı, merkezi konumundan ziyade konumsal aracılık özelliğinden daha çok yararlanmaktadır. Limanın aracılık rolü, geleneksel olarak Etiyopya'ya giden ve bu ülkeden çıkmakta olan transit yük tarafından şekillendirilmektedir. Aynı zamanda, bu durumsal karakteristiği, Süveyş Kanalı üzerinden Doğu-Batı nakliye hattı boyunca iyi bir konuma sahip olduğundan limanın aktarma faaliyeti ile pekiştirilmektedir. Doğal aracılığı olmadan, ulusal liman otoritesi tarafından gerçekleştirilen önceki yılların sermaye yoğun liman genişleme programları gerçekleşemezdi veya en azından yatırımlar şüpheli olurdu. Tersine, merkeziliği, yerel trafik, limanın toplam konteyner hacminin oldukça küçük bir bölümünü temsil ettiğinden, çok az trafik akışı ve dolayısıyla çok daha az gelir üretmektedir. Her ne kadar kendi ülkeleri Etiyopya ile sınır çizgisini paylaşırsa da Mombasa ve Port Sudan limanları, ülkenin ana yük toplama ve yeniden dağıtım merkezi olarak işlev gören başkent Addis Ababa'dan uzaktır. Ancak, Somali'deki Berbera limanının, tıpkı Cibuti gibi Addis Ababa'ya yakınlığı nedeniyle Etiyopya transit trafiğinin önemli bir bölümünü çekebileceğini belirtmek gerekir. Öte yandan, Cibuti'nin stratejik konumuna rağmen, nakliye hatları, bölgedeki konteyner aktarmada yüksek yük kabiliyetlerinden Cidde ve özellikle Selale gibi limanlarını daha fazla tercih etme eğilimindedir.

Cibuti limanı, dünya standartlarında en iyi tesislerden birine sahiptir. Benzer tesisler nadiren birkaç Afrika limanı tarafından düzenlenmiş ve Cibuti, Doğu Afrika'daki en modern tesislere sahip tek limandır. Bu, Berbera'nın yakın zamanda yeni konteyner tesislerle kaplanmış olmasına rağmen, bölgedeki diğer başlıca rakiplerinden daha iyi tesislere sahip olduğu anlamına gelir. Diğer taraftan, Cibuti'deki fiziksel konteyner elleçleme varlıkları, konteyner aktarmada Cibuti ile doğrudan rekabet halinde olan Cidde ve Selale gibi Orta Doğu'nun ana merkez limanlarında bulunanlarla karşılaştırılabilir. Son zamanlarda konteyner taşımacılığı sektöründe devasa gemilerin konuşlandırılmasına yönelik eğilim hızlanan bu, limana en büyük güncel konteyner gemilerini barındırabilme ayrıcalığını vermektedir. Ayrıca Cibuti, yıllık konteyner hacmi şu anda tasarlanan toplam kapasitesinin yarısına tekabül ettiğinden aslında tıkanıklıktan arındırılmış bir limandır.

Aden, Berbera ve Cidde dışında, Mombasa, Port Sudan ve Selale gibi Cibuti'ye rakip kalan limanlar şu anda mutlak kapasitelerinin sınırında veya tamamen kapasitelerinde işletilmekte, yani tıkanıklık sorunlarıyla boğulmuş durumdadır.

Genel operasyonel performans aynı zamanda Cibuti'yi liman rekabeti arenasında Doğu Afrikalı emsallerine göre büyük bir avantaj sağlayan önemli bir özelliktir. Geçen kısımda tartışıldığı gibi, performans seviyesi önemli ölçüde iyileştirilmiş ve Etiyopya'nın gelen ve giden ticareti için rekabet eden Berbera, Mombasa ve Port Sudan gibi komşu limanları geride bırakarak Sahra altı Afrika'nın en verimli limanının zirvelerine getirmiştir. Bu, limanın çekiciliğinin arttırılmasında muazzam bir gelişmedir, çünkü konteyner taşımacılığı, nakliye şirketlerinin ağ verimliliklerinin tatmin edici seviyelerde tutmak için gemi geri dönüş süresine daha fazla önem verdiği zamana duyarlı bir sektördür. Bununla birlikte, Cidde ve Selale aktarma merkezlerinin nispeten daha iyi performansa sahip olanlarını yakalamak için performans başarılarının daha fazla düzeltilmesi gerektiğine dikkat edilmelidir.

Ayrıca, Cibuti limanı, şu anda müşterilerine üstün kaliteli hizmetler sunmakla övünmenin temel erdemini sergileyebilir. Anlaşılacağı gibi, limanın bu yararlı özelliği, hizmet tekliflerinin en önemli yönü olan iyi genel performans başarılarına inkâr edilemez şekilde atfedilebilir. Ancak, belirli bir liman işinde sunduğu hizmetler oldukça öne çıksa da, hizmet kalitesinin göreceli düzeyi rakipleriyle karşılaştırıldığında değişebilir. Bu, gerçekleştirilen ayrıntılı AHP analizinin sonuçlarından açıkça daha belirgindir. Bu sonuçlara göre, Cibuti limanı, ithalat ve ihracat ticaretinde Berbera, Mombasa ve Port Sudan'a göre hizmet kalitesi açısından nispeten en yüksek değeri almıştır. Buna karşın, aktarma pazarında ise Cidde ve Selale gibi çok göze çarpan limanların gerisinde kalmıştır. Genel olarak, AHP anketi sırasında görüşülen katılımcıların çoğu, Cibuti limanı tarafından sağlanan operasyonel hizmetlerden Arap Yarımadası'ndaki önde gelen başlıca bölgesel aktarma merkezleriyle karşılaştırılabilir ölçüde büyük memnuniyet duyduklarını ifade etmişlerdir.

Liman müşterilerinin taleplerine hızlı yanıt verilmesi ve liman hizmetlerinin genel güvenilirliği gibi ankette orijinal olarak ele alınan hizmet niteliklerinin yanı sıra, katılımcılardan ayrıca, diğer hizmet parametrelerine dayalı görüşlerini vurgulayarak limanları değerlendirmeleri istenmiştir. Bunlar, Cibuti'ye rakiplerine göre çoğunlukla açık avantajlar sağlayan bilgi sistemi ve güvenlik hizmetlerden oluşmaktadır. Bilgi

sistemi kullanımı ile ilgili olarak, analiz edilen limanlar arasında küresel standartlarda bir liman topluluğu sistemine sahip tek limandır. Sistem 2018 yılında uygulamaya konulduktan sonra hizmet sağlayıcılar için yanıt verme süresi maksimum 60 dakika olarak belirlenirken, rıhtım tahsis süresi en az 24 saatten bir saate indirilmiştir (Warsama, 2019: 9). Güvenlik açısından, liman esas olarak örneklenmiş Doğu Afrikalı emsallerinden daha iyi bir duruş sergiliyor gibi görünmektedir. Güvenlik sorunlarıyla karşılaşmayan Berbera, Cidde ve Salalah dışında, diğer limanlar, müşterilerinin liman hizmetlerinin yarar ve güvenilirliğini engelleyen bu tür sorunlardan uzun yıllardan beri sürekli veya tesadüfi olarak muzdariptir.⁷²

Hinterland bağlantısı, Cibuti'ye Etiyopya transit trafiğine hizmet etmede Doğu Afrikalı rakiplerine karşı kritik bir güç kazandıran bir başka önemli özelliktir.⁷³ Aslında liman, karayolu ve demiryolu altyapısı aracılığıyla hinterland ile bağlantılıdır, bu da liman kullanıcılarına yüklerin kara içi hareketi için alternatif seçenekler sunduğu anlamına gelir ve şu anda komşu bağlantılı trafiğe çeşitlendirilmiş intermodal taşımacılık çözümleri sunan tek limandır. Etiyopya'ya bağlı trafik akışını daha fazla çekmeye hevesli olan Berbera, Mombasa ve Port Sudan, şu anda ülkeye zayıf bir şekilde ve sadece karayoluyla bağlı olmaktadır. Ayrıca, bölge bazında tam bütünleşmiş ulaşım altyapısının yokluğu ile birlikte liman, bölgesel bir ticaret kapısı olarak gelişmesini sağlayan denize kıyısı olmayan ülkeye olan yakınlığından da çok yararlanmaktadır. Bununla birlikte, Cibuti intermodal ticaret koridorunun karayolu bölümünün bazı bölümleri kötü koşullardadır ve malların düzgün hareketi için en azından kabul edilebilir düzeyde hizmet sunabilmek için rehabilitasyona ve yeterli bakıma ihtiyaç duymaktadır. Dünya Bankası, bazı iyileştirme çalışmalarının devam ettiği koridor boyunca bölgesel bağlantı ve lojistik iyileştirme için 2021'de 70 milyon ABD Doları'nı onaylamıştır (Djibouti Port Corridor Roads SA, 2022) .

⁷² Örneğin, daha önce de belirtildiği gibi, Port Sudan limanı, yerel bir kabile grubunun ablukası nedeniyle faaliyetlerinde (Eylül-Ekim 2021) bir ay boyunca kesintiye uğramıştır (www.reuters.com, 2021) Sudan hala halk tarafından hoş karşılanmayan askeri bir hükümet tarafından yönetildiğinden, her an daha fazla aksamalar meydana gelebilir. Aynı şekilde, Aden limanı, ülkeyi yönetmek için mücadele eden muhalif gruplar arasında şiddetli bir çatışmanın ardından altyapısının ciddi şekilde hasar gördüğü birkaç aydan daha uzun bir süre (Nisan-Ağustos 2015) kapatılmıştır (www.aa.com.tr, 2015). Son olarak, Mombasa limanının hizmet kalitesi, liman alanı içinde veya dışında organize suç, hırsızlık ve rüşvet gibi güvenlik ve yolsuzluk sorunları nedeniyle zayıflamaktadır (Gumba, 2020: 7).

⁷³ Arap Yarımadası'nda dikkate alınan limanlar Cibuti limanı ile hinterland alanını paylaşmadığından, bu husus sadece Doğu Afrika kıyılarındaki seçilmiş limanları ilgilendirmektedir.

Sonuncu ama son derece önemli olarak, siyasi istikrar, Cibuti limanının rekabetçi başarılarının altında yatan temel bir özellik olarak kabul edilebilir. Cibuti Cumhuriyeti, siyasi huzursuzlukların sıklıkla sarstığı bölgelerde (Doğu Afrika ve Orta Doğu) yer almasına rağmen, siyasi istikrarını büyük ölçüde korumayı başaran bir ülke olmaya devam etmektedir. Umman'ın daha elverişli iç istikrarından yararlanan Salalah dışında, Cibuti limanı Mombasa (Kenya), Port Sudan (Sudan), Aden (Yemen) ve Berbera'dan (Somali) daha iyi bir ev sahibi ülke siyasi istikrarına sahiptir, ancak Cidde ile bir dereceye kadar karşılaştırılabilir. Dünya Bankası'nın siyasi istikrar ve şiddet/terörizm olmamasına ilişkin yönetim göstergesine göre, Cibuti Cumhuriyeti 2021'de 100 üzerinden 21.23'lük bir yüzdelik sıralaması alırken, Suudi Arabistan, Kenya, Sudan, Yemen ve Somali sırasıyla 26.4, 13.2, 0.9, ve 0.0 elde etmiştir (www.worldbank.org, 2021). Umman ise, aynı yıl içinde 60,8 ile çok daha yüksek bir yüzdelik dilimde yer almıştır. Siyasi istikrarsızlık, bir ülkeyi artan şiddete, iç savaş salgınına ve nihayetinde ekonomik ilerlemesini etkileyecek terör olaylarına karşı savunmasız hale getirebilir. Daha spesifik olarak, liman operasyonlarının aksamasına ve ulaşım altyapılarının zarar görmesine neden olarak, etkilenen ülke içindeki liman faaliyetlerinin sürekliliğini engellemesi muhtemeldir. Bu durum, liman kullanıcıları ve yatırımcıları (örneğin, özel liman işletmecileri) ev sahibi ülkede iç güvenlik sorunlarından muzdarip liman hizmetlerinin güvenilirliğine olan itimadını kaybedeceklerdir. Yukarıda bahsedildiği gibi, Aden ve Port Sudan limanlarının bulunduğu son derece istikrarsız ülkeler, ekonomik canlılıklarını engelleyen bu özel ve kritik sorunu en iyi şekilde göstermektedir.⁷⁴

4.2. Zayıflıklar

Yukarıdaki ayrıntılı SWOT çerçevesinde listelendiği gibi, Cibuti limanının, sınırlı sayıda olmasına rağmen üstesinden gelinmesi gereken oldukça ciddi zayıf yönleri vardır.

⁷⁴ Hâlihazırda örneklenen bu durumlara ek olarak, Mombasa ve Berbera limanları bu zorluktan yara almadan çıkmamış ve sırasıyla ulusal seçim süreci ve iç savaşla ilgili sorunlarla çok ciddi şekilde karşılaşmıştır. Örneğin, Mombasa için, 2007 Kenya cumhurbaşkanlığı seçimleri ülke çapında şiddete neden olup Mombasa limanının ve Kuzey Koridor'undaki yük taşımacılığı faaliyetlerini aksatmıştır ((Porhel 2008:). Dolayısıyla, şiddetlerin tekrarını yaşama korkusuyla, Mombasa limanını kullanan komşu ülkelerdeki ithalatçı ve ihracatçı firmalar mallarının önemli bir bölümünü Dar El Salaam limanı üzerinden Merkez Koridor'a yönlendirmişlerdir (www.theeastafrican.co.ke,2013, 2022). İç savaş, Somali merkezi hükümet ile kendi kendini ilan eden ülkenin kuzeybatısındaki devlet arasındaki siyasi çatışma ve ardından terör, Berbera limanını, yakın zamanda bir imtiyaz sözleşmesi ile DP World tarafından devralınana kadar küresel terminal operatörlerinin dikkatini çekmekte zorlamıştır. Ancak, DP World'ün 2018 yılında Cibuti'den beklenmedik ve zorunlu olarak çekilmesinin ardından, söz konusu bölgenin uluslararası tanınırlığının olmamasına rağmen çıkarlarını yakındaki Berbera limanına kaydırarak Cibuti hükümetinden misilleme almaya çalıştığı gibi görünmektedir.

Bazılarının şu ya da bu şekilde birbiriyle ilişkili olduğu görünen bu zayıf noktalar, faaliyetinin potansiyel büyümesini tamamen kısıtlayacak sonuşsal zorluklar oluşturur. konteyner hacminde düşük nispi pazar payı ve buna bağlı neredeyse negatif olan büyüme oranı, limanın son yıllarda fiilen karşı karşıya olduğu temel bir zorluktur. Bu bölümdeki BCG matris parametrelerindeki performansında görülebileceği gibi, analiz dönemi boyunca beş rakibinden    ne göre nispeten düşük pazar payları ve istikrarlı bir şekilde azalan büyüme oranları elde etmiştir. Böylece, limanın söz konusu dönem boyunca konteyner ticaretinde pazar konumunun iyileştirilmesini sağlamakta zorlandığı açıklığa kavuşmaktadır.

Cibuti'nin konteyner trafiğine ilişkin hizmet sunumundaki zayıf göreli pazar konumu temel olarak iki kritik gerçekle anlaşılabilir. Birincisi, liman sistemi, en güçlü rakiplerine göre oldukça zayıf bir üretim ve tüketim gücüne sahip bir bölgede yer almakta ve hizmet vermektedir. Aslında, daha önce de belirtildiği gibi, Cibuti limanının hinterlandı profili esas olarak yerel pazardan ve sınırın ötesinde Etiyopya'yı içeren daha geniş alandan oluşmaktadır. Bu, bölgesel rekabette favorilerden çok daha az olan bir konteyner miktarı olan yılda yaklaşık yarım milyon TEU'dan fazla verim sağlayan trafiğinin büyük bölümünü çektiği esir alan olmaktadır. Doğu Afrika'daki en büyük rakibi Mombasa limanı, yerel pazardaki etki alanından ve Burundi, Demokratik Kongo Cumhuriyeti, Etiyopya, Ruanda, Somali, Güney Sudan, Tanzanya ve Uganda olmak üzere birçok komşu ülkeye denize erişim sağlayarak ürettiği bir milyondan fazla TEU hacmini elle lemeyi başarmaktadır. Ayrıca, hinterlandı kapsamı yerel taleple sınırlı olan Arap Yarımadası'ndaki daha güçlü rakiplerinin tesislerinde (Cidde ve Selale) elleçlenen konteyner hacmi  forik olarak dört kat daha yüksektir. Bununla birlikte, özellikle Cidde limanın yıllık toplam konteyner veriminin yaklaşık yarısının aktarma tipine sahip olduğu, bu oranın Selale limanı için yaklaşık %90'a yükseldiği belirtilmelidir. Bu, yerel art alan tarafından üretilen liman trafiğinin payının sırasıyla yaklaşık %50 ve %10 olduğu anlamına gelir, bu da Cibuti limanı tarafından her yıl ele alınan aynı veya neredeyse aynı ağ geçidi trafiğine karşılık gelir. Karşılaştırmalı ekonomik, ticari ve demografik verilerin, art alan bölgesindeki üretim ve tüketim gücünün, tablo 4.8'te gösterildiği gibi, Cibuti limanının konteyner üretim seviyesi üzerindeki fiili etkisini daha da netleştirdiği d ş n lm ştir.

Tablo 4.8'e eklenen farklı veriler, Cibuti limanının konteyner hacminin neden bölgesel lider konteyner limanlarından çok daha düşük olduğuna dair genel bir resim vermektedir. Bunlar, limanların konteyner hacim yapısına katkıda bulunan ticaret oranları (ihracat/ithalat) hakkında ayrıntılı ve kesin bilgi vermeyi amaçlamamaktadır. İlgili rakamlar, büyük farkın GSYİH ve dış ticaret değerlerinde gözlenebildiği Cidde, Selale ve Mombasa'ya kıyasla Cibuti limanının daha küçük konteyner ticareti kaynağı olduğunu göstermektedir. Düşük pazar ölçeğine rağmen, Cidde, büyük ölçüde Suudi Arabistan'ın önemli ölçüde kentleşmiş alanı, devasa ulusal üretimi, saygın sanayi havuzu ve özellikle yüksek düzeydeki dış ticaret, özellikle ithalat tarafından desteklenen listedeki en büyük konteyner trafiğine sahiptir. Selale limanı, diğer limanlara göre daha küçük bir pazar boyutuna sahip olmasına rağmen bölgesel trafik akışlarında, Cidde ile karşılaştırılabilir büyük bir pazar payı elde etmeyi başarmaya devam etmektedir. Bunun ana nedeninin aslında kendi ülkesinin iyi kayıtlara sahip olduğu kentleşmiş nüfus, üretim katma değeri ve hatta ticaret büyüklüğü gibi göstergelere atfedilemez. Bununla birlikte, bu açıkça büyük ölçüde, limanın muazzam miktarda aktarma yükü elleçlemesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır.⁷⁵ Mombasa limanı ise, denize kıyısı olmayan çok sayıda ekonomiye deniz yoluyla erişim sağlayarak bölgesel bir ağ geçidi merkezi görevi görmekte, dolayısıyla çok daha büyük bir pazar ölçeğine hizmet vermekte ve bu da onu ilk bakışta elleçlenen yıllık konteyner hacmi açısından Cibuti'den daha iyi bir konuma yerleştirmektedir. Bununla birlikte, liman, Kenya dışındaki ülkelerden gelen konteyner elleçleme hizmeti talebinin yerel talebin çok altında olmasından fark edilebilen geniş hinterlandının büyük potansiyelinden yeterince faydalanmamaktadır. Spesifik olarak, hizmet verilen bölgenin transit trafik yaratan talep potansiyeli, zayıf şehirleşme oranı, tüm bölgenin daha düşük yerli üretim kapasitesi ve ticaret değerleri ile önemli ölçüde sınırlandırılmaktadır.

⁷⁵ 2020'de Salalah limanı tarafından elleçlenen toplam konteyner trafiğinin sadece 503480 TEU'ya tekabül eden %11'den az oranda fazlası yerel pazara yönelik ağ geçidi yükünden oluşmaktadır.

Tablo 4.8. Cibuti Limanı ve Seçilmiş Başlıca Rakiplerinin Hinterland Ekonomi Profili (2020)

Ülke	Nüfus	Kentsel nüfus (toplam nüfusun yüzdesi)	GSYİH (milyar \$)	İmalat, katma değer (GSYİH'nın yüzdesi)	İthalat (milyar \$)	İhracat (milyar \$)	Liman	Konteyner hacmi (milyon TEU)
Cibuti	998,002	78	3.37	4	5.37	0.16	Cibuti	0.812596
Etiyopya	114,963,583	22	107.66	5	11.1	3.5	-	-
Kenya	54,985,702	28	110.35	8	18.2	6.52	Mombasa	1,311,000
Burundi	12,255,429	14	2.9	9a	0.912	0.218	-	-
DKC	89,561,404	46	48.72	19	8.78	19.4	-	-
Güney Sudan	11,193,729	20	12b	4	1.1	0.850	-	-
Ruanda	12,952,209	17	10.18	9	1.36	0.902	-	-
Somali	15,893,219	46	6.97	4c	-	-	-	-
Tanzanya	59,734,213	35	62.41	9	12.1	5.91	-	-
Uganda	45,741,000	25	37.6	16	7.94	5.87	-	-
Sudan	43,849,269	35	26.99	5d	8.58	4.03	Port Sudan	493,002
Çad	16,425,859	24	10.72	3	1.01	1.5	-	-
O.A Cumhuriyeti*	4,829,764	42	2.33	18	0.291	0.127	-	-
Saudi Arabistan	34,813,867	85	703.37	12	143	167	Cidde	4,736,607
Oman	5,106,622	86	73.89	8	26.9	30.6	Selale	4,344,180
Yemen	29,825,968	38	18.84	9e	10.5	1.26	Aden	423,393

Kaynak: Dünya Bankası açık veri tabanından derlenmiştir (<https://data.worldbank.org/>).

a 2016; b2015; c1990; d 2009; e2014

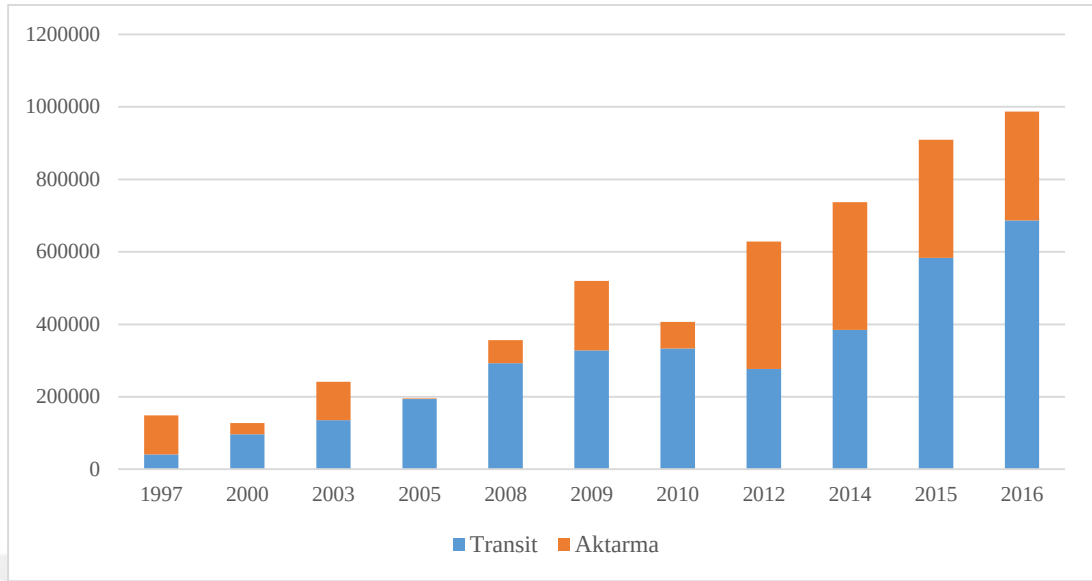
*O.A= Orta Afrika

Cibuti'nin bölgesel kutu akışlarında baskın rakiplerine kıyasla daha az pazar payı olmasının diğer önemli potansiyel nedeni, aktarma trafiği düzeyinde yatmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, bölgesel deniz taşımacılığı hizmet pazarına, şu anda bu trafik bileşeninin önemli bir miktarını elleçleyen Selale ve Cidde limanları üstündür, hatta Cibuti'nin yıllık olarak kaydettiği tüm hacmin birkaç katı daha fazladır. Bu trafik bölümünün limanın toplam hacmindeki oranı, katlanarak büyümeye devam eden transit hacmine kıyasla son yıllarda ihmal edilebilir düzeydeyken çoğu durumda yavaşlama ve azalma eğilimi ile son derece değişken bir büyüme göstermiştir. Mevcut istatistiksel verilere göre, 1997 ve 2014 yılları arasında yıllık ortalama %37,60'lık bir büyüme oranıyla, TEU'lardaki toplam trafiğin en yüksek yarısını konteyner aktarması oluşturdu (grafik 4.9). 2015 ve sonrasına ait bu trafiğe ilişkin veriler hâlâ mevcut değil, ancak Cibuti liman otoritesi, bu işin payının 2020'de toplam iş hacminin %50'si olmaya devam ettiğini iddia etmiştir (www.newafricanmagazine.com, 2020).⁷⁶ Limanın toplam konteyner hacminin önemli bir bölümünü temsil etse bile, Cidde ve Selale'dekinden tahminen 4 ila 6 kat daha az olan mütevazı bir miktara karşılık gelir. Limanın bu ayrı faaliyetindeki görünürdeki kalıcı değişiklik (ani dalgalanma ve düşüş), liman tesislerine yapılan uzun süreli yatırımlar, kapasite yükseltme, rekabet dinamikleri, hat hizmeti rasyonalizasyonu ve piyasa koşulları dâhil olmak üzere farklı unsurlardan kaynaklanmaktadır.

Son olarak, liman kullanıcılarına yönelik oldukça fahiş liman ücretleri, Cibuti limanının karşı karşıya kalabileceği kritik bir zayıflık gibi görünmektedir. İncelenen alandaki en pahalı liman olmamasına rağmen, Cibuti'deki liman hizmetleri ücretleri, oldukça rekabetçi oranlar uygulayan en güçlü rakiplerinden oldukça yüksektir. Büyük gemi hatlarına bağlı acentelerden görüşülen kişiler, Cibuti'deki yüksek ücretlerden, operatörün karlılığını zorlaştırdığını belirterek şikâyet etmişlerdir.⁷⁷ Geçen alt kısımda belirtildiği gibi, alınan fiyatlar, kargoya sunulan hizmetlerin transit veya aktarma olmasına göre farklılık göstermektedir. Cibuti limanında uygulanan fiyatlandırma

⁷⁶ Liman yetkilileri, transit ve aktarma ayrımı yapmaksızın konteynerize yük ile ilgili istatistiksel verileri kullanıma sunmaktadır. Bu trafik verilerinin bir bütün olarak yayınlanmamasının makul bir nedeni, iş hacminin büyümesinde sürekli bir düşüş yaşadığından, liman imajı ve itibarı üzerindeki olası herhangi bir olumsuz etkiden kaçınmayı amaçlayan stratejik bir karar olabilir.

⁷⁷ Limana hizmet veren nakliye hatları, ana sebep olarak yüksek liman ücretlerini göstererek müşterilerine daha ucuz navlun oranları sunmakta zorlanmaktadırlar. Bu, operasyonlarının karlılığı pahasına daha rekabetçi oranlar önermek zorunda kaldıklarından, aralarında artan rekabete neden olmaktadır. Ancak, yanıt verenlere göre genellikle nakliyeciler bu oranları oldukça pahalı olarak algılamaktadırlar.



Grafik 4.9. Cibuti Limanının Ağ Geçidi ve Aktarma Konteyner Hacmi (1997-2016)

Kaynak: Philippe Cabanuis, “Amélioration du transport de transit dans la Corne de l’Afrique”, CNUCED, 2003, s.8; Port of Djibouti Statistics, (<https://www.slideshare.net/TristanWiggill/djibouti-ports-infrastructure-investments>); Richard Martin Humphreys, “Port Development and Competition in East and Southern Africa: Prospects and Challenges: Country and Port Fact Sheets and Projections”, Vol. 2, Washington, D.C. : World Bank Group, 2019 s.8; World Bank, “Study on Regulation of Private Operators in the Port of Djibouti”, Washington, 2012, s.19-20.

programları, görünüşe göre liman otoritesi tarafından izlenen finansal karlılık ve makro-ekonomik hedeflerden etkilenmektedir. Transit ve aktarmalı yük için liman hizmetleri, incelenen bölgenin liderleri olan Mombasa, Selale ve Cidde'de uygulananlardan çok daha pahalıdır. Cibuti'deki ağ geçidi hizmetleri için yüksek liman maliyetleri, kazanılmış hinterland pazarı olarak kabul edilebilecek Etiyopya ticareti için limanın yararlandığı tek el bağlamının varlığıyla özellikle mümkün olmuştur. Tersine, Mombasa limanı, Doğu Afrika'daki karayla çevrili ülkelere giden kargo için Tanzanya'daki Dar Es Salaam limanı ile doğrudan rekabet halinde olduğu için çok daha düşük fiyatlar talep etmektedir. Öte yandan, Cidde'nin aktarma hizmetlerine uyguladığı fiyatların düşük olması, önemli bir aktarma tesisi olan Mısır'daki komşusu Port Said'in yarattığı rekabet baskısı ile açıklanabilir. Selale'ye gelince, bu özel hizmet için rekabetçi fiyatlar, limanın ana konteyner taşıyıcısı MAERSK'a bağlı küresel terminal operatörü APMT tarafından yönetilmesi gerçeğiyle rasyonel olarak yönetiliyor. Bunun anlamı, bu gemi operatörünün ana amacının, diğer küresel nakliye şirketleri gibi, liman ücretlerini kontrol ederek genelleştirilmiş nakliye maliyetlerini düşürmeye çalışmak olduğudur. Cibuti limanındaki yüksek seviyeli liman ücretleri, özellikle 2010 yılında CMA-CGM'nin Doğu ve Güney Afrika limanlarına giden konteynerler için aktarma operasyonları merkezini Selale

limanına yeniden yerleştirmesiyle %60 oranında büyük ölçüde azalan aktarma işi için, verim artışı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır.

4.3. Tehditler

Cibuti limanı, iç eksikliklerine ek olarak, dış çevresinden kaynaklanan ciddi tehditlerle karşı karşıya kalacaktır. Bunlar elbette Doğu Afrika ve Arap Yarımadası kıyıları boyunca farklı ülkelerde üstlenilen çok sayıda liman geliştirme projeleriyle ilişkilidir. Bu ulaşım altyapısı geliştirme planları, yalnızca mevcut limanların potansiyel, öngörülen ve gerçekleştirilmiş yenileme ve iyileştirmelerini değil, aynı zamanda yeni büyük limanların inşasını da desteklemektedir. Cibuti'nin uluslararası ve lojistik bir merkez olma yönündeki iddialı planlarına meydan okuyacak olan bu liman projeleri, kendi görev ortamında eski ve yeni oyuncuları birlikte oluşturmaktadır. Bu limanların ilgili düzeni Ek 3'te gösterilmiştir. Cibuti liman sisteminin maruz kaldığı meydan okuyan tehditlerin, özellikle Etiyopya'da 2018'den beri devam eden istikrarsız siyasi durum gibi siyasi bir boyutu da vardır. Bu dış zorlukların hem ticari hem de politik yönleri aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Cibuti'deki tesisler için büyük bir zorluk teşkil eden yeterli potansiyele sahip büyük bir liman canlandırması Berbera koridorundan başka bir şey değildir. Berbera koridoru projesi, çoktan devreye alınan Berbera limanının genişlemesi, limanı Etiyopya'ya bağlayan bir yol altyapısı, yeni yatırım ve işletmeleri çekmeyi amaçlayan bir ekonomik bölgenin geliştirilmesiyle tamamlanan paketle kapsamaktadır. Bu proje, gelir ve istihdam yaratarak yerel ekonominin gelişmesine katkıda bulunacak ve Afrika Boynuzu'ndaki ülkelerin ekonomik entegrasyonunu güçlendirecektir. Coğrafi olarak, Berbera konteyner terminali doğal olarak Etiyopya ticaret ve aktarma akışları üzerine Cibuti ile rekabet etme olasılığına sahiptir, ancak teknik olarak bu rekabet, şu anda Cibuti'nin neredeyse dörtte biri olan tasarlanmış kapasitesiyle (500.000 TEU) sınırlıdır. Ancak, Berbera koridorunun ve ilgili lojistik tesislerin zamanında başarıyla tamamlanması, Cibuti'yi her iki trafik bileşeni üzerinde de zorlu bir rekabetin beklediğini ima etmektedir. Etiyopya'nın limanda öngörülen %19 hissesini alamamasının ve Cibuti ile demiryolu bağlantısında hâlihazırda gerçekleştirilmiş olan büyük ölçekli yatırıma dâhil olmasının, DP World tarafından işletilen limanın beklenen ekonomik uygulanabilirliği konusunda endişelere yol açtığını belirtmekte fayda vardır.

Eritre'nin Assab ve Massawa limanları ile Aden limanı, potansiyel yenilenmeleriyle rekabet arenasında Cibuti'nin piyasa konumunu birdenbire meydan okuyabilecek limanları sembolize etmektedir. Temmuz 2018'de Eritre ve Etiyopya, Cidde şehrinde, iki ülke arasındaki 20 yıllık çatışmayı ve kırılğan barışı sona erdiren, çok duyurulan tarihi bir anlaşmaya varmıştır. İki ülke arasındaki bu yakınlaşma, güvenlik ve savunma gibi diğer işbirliği alanları arasında diplomatik ve ticari bağların yeniden tesis edilmesinin yanı sıra, Etiyopya'ya Eritre limanlarına tıpkı çatışma öncesindeki gibi yeniden erişim imkânı sağlamaktadır.⁷⁸ Bu, Etiyopya'nın deniz çıkışlarını çeşitlendirmeye yönelik stratejik istekliliği açısından hesaplanmış bir hamle olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda, Bure sınır noktasını Assab limanına bağlayan yolun (71 km) inşaatının tamamlanarak 2019 yılında işletmeye hazır hale geldiği bildirilirken, Etiyopya ile Eritre birbirine bağlayan Melodoni kavşağından Manda üzerinden Bure'ye kadar uzanan 71,65 km'lik bir yolun yapım işleri Ocak 2021'de başlayıp devam etmektedir (www.thereporterethiopia.com, 2021). Ayrıca Avrupa Birliği (AB), 2019 yılında Etiyopya sınırı ile Kuzey Eritre'deki Massawa limanı arasındaki ana arter yollarının rehabilitasyonu için ihtiyaç duyulan 20 milyon avroluk mali desteğin sağlandığını duyurmuştur (ec.europa.eu, 2019). Bununla birlikte, Cidde anlaşması Afrika boynuzunun barış ve istikrarını teşvik etmeyi ve Etiyopya'nın Eritre kıyı şeridindeki liman tesislerinden yararlanma haklarını geri kazanmasını sağlamayı amaçlasa da, vaat edilen deniz erişimi henüz gerçekleşmemiştir. Ayrıca, bu limanların sonunda Etiyopya ticaretinin nakliye gereksinimlerine cevap verebilmesi için açıklanan ve kamuya açık herhangi bir resmi kalkınma planı yoktur.

Benzer şekilde, Aden Körfezi'ndeki coğrafi avantajı göz önüne alındığında, Aden limanının Cibuti ile rekabet etme olasılığı halen devam etmektedir. Bu nedenle, özellikle aktarmalı sevkiyatlar için potansiyel tehdidi olan bir komşu aktör olarak düşünülmelidir. Limanın hizmete girmesinden bir yıl sonra aktarma trafiğini muhtemelen Cibuti'den çekmeyi başardığını unutmamalıdır. Fakat böyle bir başarı, ikincinin tesislerinin ağırlıklı olarak Eritre limanlarından Cibuti limanına tamamen aktarılan (konteynerli yükler dâhil) artan Etiyopya dış ticaretine tahsis edildiğinden, yetersiz kapasitesine atanabilir. Bir zamanlar gelişen liman yetkilileri, uzun yıllardır Yemen'de devam eden istikrarsızlıktan

⁷⁸ Etiyopya ve Eritre'nin sınır hattını paylaşmalarına ek olarak, ilgili topluluklarının ticaret yoluyla iki ülke arasında ekonomik entegrasyonu kolaylaştırabilecek kültürel ve sosyal bağlantıları vardır.

muzdarip olsa bile, onu tekrar iyi durumda tutma umutlarını asla kaybetmediler. Yerel yetkililerin, Yemen'deki silahlı çatışma nedeniyle fiziksel olarak hasar görmüş olan Aden limanını rehabilite etme ve yeterli bakımı sağlama ve genişletme niyeti, Cibuti'nin yarış manzarasından uzun süredir engellenen bu rakipten karşı karşıya kalabileceği keskin bir rekabetin habercisi olabilir.

Kuzey Kenya ve Tanzanya'daki Hint Okyanusu Kıyı Şeridi boyunca öngörülen yeni liman projeleri, bölgenin liman rekabeti sahnesinde oyunun kurallarını değiştirebilecek yeni oyuncular ortaya çıkarmaktadır. Yeni açılan Lamu limanı için beklenen rekabet alanı (güney) Etiyopya ve Cibuti'nin önemli ölçüde bulunduğu doğu Afrika'daki aktarma pazarı olurken. Kenya Limanlar İdaresi, Kenya'nın en önemli altyapı projesi LAPSSET'in bir parçası olan Lamu limanını, ağırlıklı olarak Etiyopya ve Güney Sudan'a açılan stratejik ve uygulanabilir bir alternatif olarak kurmayı dört gözle beklemektedir. Liman, Moyale (Etiyopya istikameti) ve Nakodok (Güney Sudan istikameti) sınır noktalarına ulaşmadan önce Isiolo'nun kesişme noktası olacak şekilde, LAPSSET çok modlu ulaşım koridoru aracılığıyla bu iki ülkeye bağlanacaktır (Ek bakınız). Üç çok amaçlı rıhtımdan yalnızca biri 2021'in ortalarından beri çalışır durumdayken, diğer iki rıhtımın inşaatının tamamlanıp hâlihazırda çalışır durumda olduğu ve sadece açılış gününü beklediği bildirilmiştir (nation.africa, Haziran 2022).

Şu anda derin deniz Manda Körfezi limanı, özellikle yetersiz elleçleme ekipmanları nedeniyle Cibuti limanı ile rekabet edebilecek yeterliliğe sahip değil ve daha kısa vadede öyle görünmektedir. Kenya Limanlar İdaresi'nin Lamu limanının tüccarlar tarafından kullanımını teşvik etmeyi amaçlayan bir yıllık kapsamlı liman ücretlerinde indirim ve ücretsiz depolama süresi yönündeki teşvik edici önerisine rağmen (www.magazine.feaffa.com, Mayıs 2021) liman varlığının ilk yılında yalnızca 11 gemiyi barındırmıştır (www.businessdailyafrica.com, Temmuz 2022). Ayrıca, Lamu liman projesinin ilerlemesi, Somali sınırındaki bölgesel güvenlik kaygıları, Kenya'daki siyasi istikrarsızlık ve yatırım kısıtlıkları nedeniyle duraksamıştır (GBS Africa, 2022: 7). Özellikle sosyal ve çevresel endişeler, limanın karşı karşıya kalabileceği en önemli kalıcı zorluklar arasında yer almaktadır (Lesutis, 2022). Bölgedeki mevcut rekabet, Güney Sudan'da devam eden savaş ve Etiyopya'nın komşu ülkelerin liman geliştirme girişimlerine dâhil olma isteği ile birlikte bu çok yıllık görünen sorunlar Lamu'nun emellerinin söndüğüne dair bir imaj sunmakta (Bachmann ve Kilaka, 2021) ve belli

çevrelerce *beyaz fil* olarak çerçevelenen bir şeye dönüşeceğinden korkulmaktadır (Muchira, 2021; Sanga ve Beja, 2020; Watima, 2021). Bununla birlikte, limanın ve tamamlayıcı ilgili iç ulaşım altyapılarının başarılı bir şekilde daha fazla genişletilmesi, geliştiricilerinin arzu ettiği gibi, onu Cibuti, Selale ve Durban limanları gibi aktarma merkezlerine meydan okuyabilecek lojistik ve ticaret dinamiklerinde önemli bir oyuncu haline getirecektir. Liman İdaresi, Lamu Limanı'nın Mombasa'nın yanı sıra Cibuti ve Sudan Limanı'ndan da yük akışlarını çekeceğine kararlıdır (www.kpa.co.ke, 2020); bu hedef, hükümetin ana giriş kapısı olan bu limandan elde edilen gelirleri kaybetmesine neden olarak bumerang etkisi yaratacaktır. Ayrıca, kilit LAPSST ortağı ve temel hedef pazarı olan Etiyopya koridorun geliştirilmesine yönelik taahhüdünü yinelemiştir (newbusinessethiopia.com, 2022) ve KPA Lamu toplam trafiğinin 2030 yılına kadar 23,9 milyon tona ulaşacağını öngörmektedir.

Üstelik duyurulan yeni bir Bagamoyo limanı inşaatı, diğer bölgesel merkezler gibi Cibuti için de özellikle aktarma pazarı açısından gelecekte bir tehdit olarak değerlendirilebilir. Tanzania'nın en büyük limanının bulunduğu sahil kenti Dar es Salaam'ın 75 km kuzeyinde ve Mombasa limanının 300 km güneyinde bulunan Bagamoyo kasabası yarının limanına ev sahipliği yapacaktır. Tanzania'nın Jakaya Kikwete liderliğindeki hükümeti tarafından teşvik edilen ve kalkınma planı CMHI, Umman Genel Devlet Rezerv Fonu (GSRF) ve Tanzania hükümeti arasında 2013 yılında imzalanan bir çerçeve anlaşma kapsamında üstlenilen 10 milyar dolarlık bir projedir. Liman projesi, endüstri parkı, turizm parkı, serbest liman tesisleri, serbest ticaret bölgesi, bilim ve teknoloji parkları, uluslararası iş merkezi ve sanayi hangarlarının öngörüldüğü 490 milyon dolarlık özel bir ekonomik bölge inşaatı ile bağlantılıdır. Ne yazık ki, devasa altyapı projesi, esas olarak gelecekteki tesis üzerindeki mülkiyet anlaşmazlığının bir sonucu olarak birkaç gecikmeyle karşılaşmıştır.⁷⁹ İnşaat çalışmalarının 2015'te başlaması ve 2017'de bitmesi gereken liman (www.bbc.com, 2015), CMHI ile sözleşmenin şartları

⁷⁹ Tanzania, hükümetin projenin uygulanacağı bölgede yaşayanların yerinden edilmesinin telafisi için fon toplamadaki başarısızlığı nedeniyle Bagamoyo limanının ve özel ekonomik bölgenin mülkiyetini kaçırmak zorunda kalmıştır. Gelecekteki tesislerde açıklanmayan hisse sahipliği karşılığında Tanzania, yerinden edilecek toprak sahiplerini tazmin etmek için 28 milyon dolar toplayacaktı. Ancak hükümet, limanın ve ÖEB'nin inşası için planlanan alanın kayıtlı 2180 arazi sahibini tazmin etmek için yalnızca 1,5 milyon dolar toplayabilmiştir. Toprak sahiplerinin tazminatını finanse etmeleri için kilit yatırımcılarla yapılan bir müzakerenin ardından Tanzania, projenin mülkiyet yapısına katılmından vazgeçecekti ve yalnızca arazi ve yatırımcıların kullanımı üzerindeki vergilerden yararlanacaktır. <https://www.theeastafrican.co.ke/tea/business/tanzania-surrenders-bagamoyo-port-project-to-chinese-firm-1374490>

üzerinde anlaşmazlığı ardından, anlaşmayı sömürücü ve uygunsuz bulan müteveffa başkan Magufuli tarafından belirsiz bir şekilde 2019 yılında iptal edilmiştir (www.economicstimes.com, 2019).

İyimserlikle, 2021'de Tanzanya'nın yeni başkanı Samia Suluhu Hassan, uzun süredir tartışmalı olan Bagamoyo liman projesini hayata geçirmek için Çinli küresel terminal operatörüyle beklenmedik bir şekilde müzakerelerin yeniden başladığını duyurmuştur (www.reuters.com, 2021). Tanzanya, Çin'in Kuşak ve Yol girişiminde belirlenmiş bir ülkedir ve bu nedenle Bagamoyo, Doğu Afrika'ya yönelik bu tarihi girişimde bir merkez üssü bağlantı altyapısı olarak gelişmektedir. Bu liman geliştirme planı, Doğu Afrika Topluluğu tarafından üstlenilen bölgesel bir denizcilik girişimi olarak gelişmediği sürece ticari olarak sürdürülemez olacağını iddia eden Dünya Bankası ve çeşitli uzmanlar tarafından eleştirilmiştir (GBS, 2022: 9). Buna rağmen, bu projenin başarılı bir şekilde uygulanması, limanın 2045 yılına kadar 20 milyon TEU ile yıllık konteyner elleçleme kapasitesi açısından Doğu Afrika'nın en büyük limanı olacağı, ilgili SEZ ise 700 şirketle stratejik bir yatırım bölgesine dönüşeceği beklenmektedir (Muchira, 2022). İnşaat çalışmalarının 2023'te başlaması planlanmıştır ve çok sayıda çok uluslu şirket limanın geliştirilmesi ve işletilmesiyle ilgilenmiştir (Malanga, 2022). Bagamoyo liman kompleksi, Darüsselam limanının tıkanıklık sorunlarını fiilen giderebilecek ve ticaret ve ulaşım merkezi olma potansiyeline sahip olsa da, Darüsselam, Lamu ve Mombasa yakınlarında yer aldığı için beyaz fil olma konusunda Lamu ile benzer riski paylaşmaktadır. Liman projesiyle ilgili müzakerelerin yeniden canlandırılması, Cibuti liman yetkilileri tarafından yine de gözden kaçmaması veya göz ardı edilmemesi gereken yakın bir tehdit olarak görülmelidir.

Cibuti'ye yönelik ticari tehditler de bu çalışmada seçilen Cidde ve Selale gibi mevcut önde gelen aktarma merkezlerinden gelmektedir. Bölümde tartışılan geliştirme planlarına ek olarak, bu limanların son zamanlarda ek genişletme planları açıklayarak rekabetçi hamleler yaptıkları bildirilmiştir. Bölüm 3'te tartışılan kalkınma planlarına ek olarak, bu limanlar aynı zamanda yakın dönemler için ek uzatma planları açıklayarak yeni rekabet geçişleri gerçekleştirmektedir. Örneğin, Suudi Limanlar otoritesi (Mawani) kısa bir süre önce Cidde İslam Limanı'nda derinleşmek ve yeni rıhtımlar inşa etmek için PC Marine Services ve Modern Building Leaders ile 171 milyon dolar değerinde iki sözleşme imzaladığını duyurmuştur (www.maritime-executive.com, 2022). Bu, Krallığın deniz

taşımacılığı ve lojistik endüstrisindeki büyümeyi hızlandırma girişimlerinde yer alan yeni bir gelişmedir. Özellikle, Huta Hegerfeld Saudia Ltd. ile konsorsiyum halindeki MBL, liman yaklaşım kanallarının, dönüş havzalarının, su yollarının ve Güney terminal havzasının derinleştirilmesinden sorumludur. Tesis iyileştirmeleri, 24.000 TEU'ya kadar kapasiteye sahip büyük gemilerin limana ulaşmasını kolaylaştırmayı ve limanın rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır. Salalah Port Services, çok büyük konteyner gemilerini Selale limanına çekmeyi ve limanın elleçleme kapasitelerini geliştirmeyi planlamaktadır (www.timesofoman.com, 2022). Liman idaresi, Salalah Port Services şirketinin hissedarı (%30) olan ABM Terminal BV ile imzalanacak 66 milyon dolarlık bir kira sözleşmesini açıklamıştır. Anlaşma, limanın 14.500 TEU'dan fazla taşıma kapasitesine sahip konteyner gemileriyle ilgilenmesini sağlayacak 10 vincin kiralınmasını öngörmektedir. Ayrıca, APM Terminals'in Salalah'taki imtiyazını, Maersk'ten bir hacim garantisiyle gerekçelendirilen yeni ekipmanlara yapılan yatırım karşılığında uzatmasını sağlayacak bir düzenlemeyi de içermektedir. Bu yeni gelişmelerden, aktarma pazarında Cibuti üzerinde daha fazla rekabet baskısı yaratacağı ve bu nedenle yakın gelecekte pazar payını olumsuz yönde değiştirme riski taşıdığı çıkarımı yapılabilir.

Sonuncu ama son derece önemli olarak, Etiyopya'daki genel karışıklık, Cibuti limanının ekonomik önemini azaltma riskini taşıyan, yaklaşan bir tehdit olarak da dikkate alınmalıdır. Bu, özellikle 2020'den bu yana ülkedeki barışı zayıflatan ve ana ikmal hattını neredeyse tehlikeye atan son olaylar gözlemlendiğinde doğrudur. 2021'de, Cibuti koridorunun geçtiği Afar ve Somali Bölgesel Devletleri arasındaki coğrafi bölgede yerel sınır anlaşmazlığı nedeniyle artan iç şiddet, komşu Afar bölgesinden milislerin saldırısını protesto eden Somalili gençler tarafından çok modlu koridorun bloke edilmesiyle sonuçlanmıştır (www.reuters.com, 2021). Ayrıca, Tigray Bölgesel Devleti ile Etiyopya federal hükümetinin karşı karşıya geldiği silahlı çatışma sonucunda Cibuti koridorunun Tigray güçleri tarafından ele geçirileceğine dair yüksek endişeler olmuştur (www.africanews.com, 2021). Bu, her iki taraf arasında yakın zamanda Kasım 2022'de bir ateşkes anlaşmasına varılmasına rağmen (www.washingtonpost.com, 2022), savaş rüzgârı henüz esmeyi kesmediği için herhangi bir zamanda meydana gelebilir. Burada, Etiyopya'nın ana koridor ticaretinde bu çatışmaya atfedilebilecek herhangi bir tehlikeli eylemin, kaçınılmaz olarak koridor boyunca ulaşım faaliyetlerinin sürekliliğini tehlikeye atabilecek büyük bir aksamaya neden olacağı düşünülebilir. Muhtemel doğrudan etkiler, Cibuti limanında yapısal bir tıkanıklık, artan gemi dönüş süreleri, liman iş hacminin

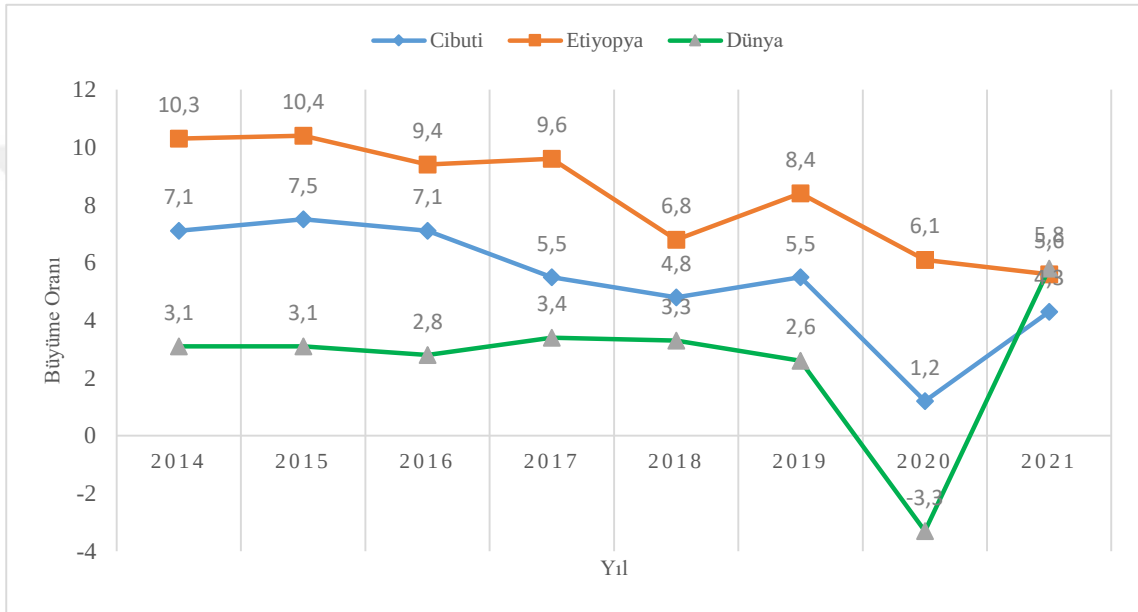
düşmesi ve dolayısıyla Etiyopya limanının ana yan bölgesi olduğu için önemli liman geliri kaybıdır.

4.4. Fırsatlar

Tehditler her zaman fırsatlarla birlikte ortaya çıktığı için, Cibuti limanının de kendi dış çevresinde ele geçirmesi gereken sınırlı sayıda ancak büyük fırsatlar mevcuttur. Bunların, bölgede devam eden liman geliştirme programları göz önüne alındığında, kısa vadede beklenen yüksek rekabet ortamında limanın pazar payını artırmasını sağlayabilecek fırsatlar olduğunu belirtmek gerekir. Liman otoritesinin özel ilgi göstermesini gerektiren iş fırsatları aşağıda detaylandırılmaktadır.

Cibuti liman politika yapımcıları tarafından yakalanacak ilk ticari fırsat, büyüyen bir hinterland ekonomisinin avantajıdır. Şu anda Cibuti limanı, Cibuti Cumhuriyeti ve Federal Demokratik Etiyopya Cumhuriyeti topraklarını kapsayan ve nüfuslarının sırasıyla %78'i ve %22'si kentsel alanlarda yaşayan 118 milyon insanı aşkın bir pazar ölçeğine ev sahipliği yapan devasa bir hinterlanda hizmet vermektedir. Dolayısıyla, iki ülkenin ekonomik ve ticari verileri, hinterlandın ekonomik durumunu en iyi şekilde yansıtacaktır, çünkü bu göstergeler konvansiyonel olarak konteyner limanı hacminin önemli itici güçleridir. Grafik 4.10'da gösterilen bu göstergelere ilişkin mevcut verilere göre, her iki ülke de 2014 yılından bu yana ortalama %5 ve %8'i aşan hızlı ekonomik büyüme yaşamaktadır. İki ülkenin GSYİH'sının, aynı dönemde yıllık ortalama %2,6'lık bir oran kaydeden dünyanınkinden daha istikrarlı ve hızlı büyüdüğünü belirtmek önemlidir. Etiyopya'da sürdürülen ekonomik genişleme, bazı yıllarda çift haneli büyüme oranlarının kaydedildiği, çoğunlukla hizmetler ve sanayi sektörleri, özellikle de kamu altyapı yatırımları tarafından yönetilmiştir. Ekonomik durumu büyük komşusuyla yakından ilişkili olan Cibuti'de ekonomik büyüme, özellikle gelişmekte olan ulaşım sektörüne yönelik sürekli büyük ölçekli altyapı yatırımları ile desteklenmiştir. 2020 yılında dünya ekonomisi COVID-19 salgınından ciddi şekilde etkilenerek -3,3 gibi negatif bir büyüme oranı yaşarken, iki ülkenin ekonomik performansı sırasıyla %1,2 ve %6,1 artışlarını kaydederek birçok ülke kadar zarar görmemiştir. 2021'de Etiyopya ekonomisi, sivil huzursuzluk ve COVID-19'un devam eden etkileri nedeniyle bir miktar yavaşlamaya devam ederken, Cibuti'nin ekonomik yükselişi (%4,3) küresel ekonomi birlikte (%5,8) canlanan hizmetler sektörü, özellikle liman faaliyetinden büyük ölçüde destek alarak yeniden başlamıştır. Özel bir pazar ve tüketici veri sağlayıcısı olan Statista

tarafından yayınladığı gibi, Etiyopya'nın gerçek gayri safi yurtiçi hasılasının 2022 ile 2027 arasında değişen önümüzdeki yıllarda pozitif artışları sürdürmesi beklenmektedir (www.statista.com, 2022a). Öngörülen temel rakamlar, bu sonraki dönemde ortalama %3,2'lik bir büyüme oranı ve 2027'de yaklaşık olarak tahmin edilen %7'lik bir büyümedir. Benzer şekilde, GSYİH büyümesinin aynı dönemde yıllık ortalama %2,5 artması ve 2027 tahminlerinin %6 büyüme göstermesi beklenen Cibuti için de olumlu bir görünüm gözlenmektedir (www.statista.com, 2022b).



Grafik 4.10. 2014-2021 Arasında Cibuti ve Etiyopya'nın GSYİH Büyümesi (yıllık yüzde değişim)

Kaynak: Dünya Bankası milli hesap verileri (https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=DJ-ET-1W) ve Statista (2022a; 2022b).

Bu arada, Doğu Afrika ülkeleri çiftinin ticari büyüme eğilimleri, gözlem süresi boyunca kendi ekonomik gelişmeleriyle aynı yolu pek izlememiştir. Tablo 4.9'daki rakamlara göre, bazı yıllarda uluslararası ticaretlerindeki büyüme yüzdeleri dünya ticaretinden daha düşük olmuştur. Ancak ticari performansları, elde edilen pozitif ortalama yıllık oranlarla genel olarak iyi durumda kalmıştır. 2014-2021 döneminde Cibuti'nin ithalatı ortalama %2,9, ihracatı ise ortalama %5,35 oranında artmıştır.

Tablo 4.9. 2014-2021 Arasında Cibuti ve Etiyopya'nın Uluslararası Ticaret Gelişimi (yıllık yüzde değişim)

İhracat									İthalat									
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2025	Ülke	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2025
6.9	1.3	-25.1	52.5	9.9	9.2	-29.7	17.80	3.42	Cibuti	-22.6	-3.2	-6.2	50.4	-2.9	10.1	-29.5	37.75	3.28
2.8	-11.2	-8.1	7.7	11.8	17.7	-0.5	10.11	8.08	Etiyopya	20.2	21.9	0.0	-7.5	2.2	18.5	15.6	2.03	5.87
3.5	3.3	2.5	5.1	4.3	1.1	-9	24.89	-	Dünya	3.3	2.3	1.9	6.0	4.5	1.6	-9.3	24.29	-

Kaynak: Dünya bankası'nın ticaret veritabanı (<https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.KD.ZG?locations=DJ-ET-1W>) ve Statista (2021a; 2021b).

Etiyopya'da ise aynı dönemde ithalat ticareti %9,12 gibi daha yüksek bir oranda artarken, ihracatı daha düşük bir hızla sadece %2,83 oranında artmıştır. Ayrıca, her iki ülkenin ticaretinin geleceğine ilişkin beklentiler iyimser görünmektedir. 2025 yılında Etiyopya ve Cibuti ithalatlarının sırasıyla %3,28 ve %5,87, ihracat ticaretlerinin ise %8,08 ve %3,42 artış göstereceği tahmin edilmektedir. (Statista, 2021a, 2021b). Her iki ülkenin ticaret rakamları, yıldan yıla büyümede yüksek dalgalanmaların yanı sıra, daha ithalat odaklı ekonomiler olduklarını gösteriyor, bu da küresel pazardaki düşüşlere karşı savunmasız olduklarını ima etmektedir. Bununla birlikte, Etiyopya'nın ithal mallarının büyük bir kısmı Cibuti limanından geçtiği için, ithalattaki genel olumlu eğilimler, konteynerler dâhil olmak üzere limanın genel trafiğinin gelişimi için iyimser büyük bir potansiyeli yansıtmaktadır. Bahsedilmesi gereken önemli bir gerçek, Cibuti ve dünyanın aksine, Etiyopya ithalat ticaretinin 2020'deki COVID-19 sürecinde bile etkileyici bir büyüme hızına tanık olmaya devam etmesidir. Yukarıdaki ekonomik verilerin analizinden, Cibuti'deki liman planlamacılarının, her iki ülkenin ilgili iyi GSYİH ve dış ticaret tahminlerinde yansıtıldığı gibi, Cibuti limanının hinterlandının ekonomisinin tatmin edici beklentilerinden yararlanmaları gerektiği ifade edilebilir. Beklenen rakamları, limanın genel pazar payını iyileştirmek için değerli bir fırsat ve muhtemelen limanın genişletilmesi için gelecekteki yatırımlara yönelik bir gerekçe olarak görmelilerdir.

İkincisi, Cibuti limanı mevcut hinterlandının çevresini diğer Doğu Afrika pazarlarına kadar genişletebilir. Potansiyel olarak ulaşabileceği kilit pazarlar, özellikle Mombasa ve Darüsselam limanları tarafından hâlihazırda açılmış olan Güney Sudan, Uganda ve Ruanda gibi Doğu Afrika'da denize kıyısı olmayan ülkeleri içermektedir. Aslında, bu rekabete açık büyük hinterland pazarına girmek için Cibuti, son yıllardan beri, gerçekleşmesi ilgili ülkelerle devam eden bir işbirliği sürecinin hızına dayanan iki stratejik seçeneği devreye sokmaya çalışmaktadır. Geçici bir strateji gibi görünen ilk seçenek, bu iç alanı deniz ve hava taşımacılığı araçlarının kombinasyonu kullanılarak intermodal bir lojistik çözüm temelinde bağlamayı içermektedir. İthalatçıların Cibuti limanı aracılığıyla kısa vadede bu uygulanabilir alternatifi keşfetmeye istekli olduğu Ruanda örneği, bu stratejik seçimi iyi bir şekilde resimlendirmektedir (rwandatoday.africa, 2022). Başka yerlerden, örneğin Çin'den bu ülkeye giden deniz yüklerinin 17 gün içinde Cibuti limanına ulaşp hava yoluyla Ruanda'nın başkenti Kigali'ye taşınabileceğine inanılmaktadır. Aynı kalkış-varış noktası için Mombasa ve Dar es Salaam limanlarını kullanarak nispeten yük teslimatlarının en az sekiz hafta olduğu

iddia edilmektedir.⁸⁰ Ancak, Kigali'deki Havalimanının büyük hacimli yüklerini karşılama kapasitesine sahip olup olmadığını ve varış yerinde doğabilecek ek nakliye maliyetlerini şu an için bilinmemektedir. 2013 yılından bu yana, Cibuti hükümeti tarafından Ruanda'ya, imalat ve lojistik alanlarında yatırımlar için elverişli bir bölge olan Cibuti limanının yakınındaki serbest ticaret bölgesinde yer alan 60 hektarlık bir arazi verilmiştir (www.taarifa.rw, 2020). Hükümet, arazinin iş amaçlı kullanımı için uygun yatırımcılara ve projelere karar vermek için özel sektör ile müzakere etmekte olup (rwandatoday.africa, 2020) bu konuda bir fizibilite çalışması yürütme sürecine girme niyetindedir (www.newtimes.co.rw, 2021).

Daha sürdürülebilir olacak diğer önemli seçenek, yukarıda belirtilen ülkelere alternatif bir deniz erişimi sağlamak için bir ulaşım koridoru oluşturmaktır (ek 9). 2013 yılında Cibuti, bu ülkelerle birlikte Cibuti limanını en büyük şehirlerine bağlayan bir yol koridoru, sözde Cibuti-Addis Ababa-Juba-Kampala Koridoru inşa etmek için bir girişimde bulunmuştur (www.afdb.org, 2022). 2019 yılında, IGAD çatısı altında Nairobi merkezli Africon Consulting firması tarafından Afrika Kalkınma Bankası'nın (AFDB) mali desteğiyle yapılan fizibilite çalışmaları projenin yumuşak kısmı olarak tamamlanmıştır (www.igad.int, 2019).⁸¹ Bu hükümetler arası kuruluş tarafından bildirildiği üzere, çalışma, yüksek ekonomik göstergelere dayalı olarak teknik ve ekonomik açıdan uygulanabilir olduğunu bularak koridorun uygulanmasını son derece tavsiye etmiştir.⁸² Güney Sudan, deniz çıkışını çeşitlendirme ve özellikle de Mombasa'ya olan aşırı bağımlılığını azaltma çabalarının bir parçası olarak, yakın zamanda ülkenin ihracat ve ithalat mallarını işlemek için bir tesisin inşası için kullanılması amaçlanan 3 dönümlük bir arazi satın almıştır (www.businessdailyafrica.com, 2022). Ayrıca DPFZA, Eylül 2022'de Güney Sudan hükümeti ile Bor-Shambe, Adok, Malakal, Melut ve Renk'te (Güney Sudan'da) altı yan limanın inşası ve geliştirilmesine ilişkin bir Mutabakat Muhtırası (MoA) imzalamıştır (dpfza.gov.dj, 2022). Güney Sudanlı yetkililer, ülkenin kuzeyindeki önemli petrol yatakları nedeniyle stratejik bir bölge olan Bahr el Ghazal'a

⁸⁰ A.y.

⁸¹ İGAD, Doğu Afrika'da 1996 yılında kurulan ve merkezi Cibuti'de bulunan hükümetler arası bir kuruluştur. Afrika Boynuzu (Cibuti, Eritre, Etiyopya ve Somali), Nil Vadisi (Güney Sudan ve Sudan) ve Afrika Büyük Gölleri'nden (Kenya ve Uganda) hükümetleri yeniden bir araya getirir. Bu sekiz ülkeden oluşan blok, gıda kaynaklarının güvenliğini, çevre yönetimini ve ayrıca bölge içi ticaret ve altyapının geliştirilmesini ve en önemlisi alt bölgede barış ve istikrarı teşvik etmekle görevlidir.

⁸² A.y.

Cibuti'yi Mombasa limanından daha yakın görmektedir (www.sudantribune.com, 2022). Bir bütün olarak, uygulanması halinde, Cibuti-Addis Ababa-Juba-Kampala koridoru, Cibuti limanının sırayla Mombasa, Darüsselam ve Lamu tarafından demirlenen Kuzey ve Orta ve gelecekteki LAPSSET koridorlarıyla rekabet edebileceği yollar sağlayacaktır. Koridor, İGAD bloğundaki ülkeler arasında altyapının ve ekonomik entegrasyonun teşvik edilmesine katkıda bulunacaktır.

Son olarak, Cibuti liman planlamacılarının yararlanabileceği ticari açıdan stratejik bir fırsat, eğer ana endişe liman trafik akışlarını artırmaksa, bölgesel aktarma pazarından olmalıdır. Aslında, Cibuti ile doğrudan rekabet halinde olan Cidde ve Selale gibi Orta Doğu'daki yakın aktarma merkezleri, Covid-19 olayından önceki dönemde aktarma konteyneri iş hacminde etkileyici bir büyümeye tanık olmuştur. Örnek olması açısından, normal piyasa koşullarında, 2015 ve 2019 yılları arasındaki dönemde Cidde limanının aktarma hacmi yıllık ortalama %13 büyümeye %61,65 artmıştır.⁸³ Selale'de aktarma hacimleri de aynı yıl aralığında toplamda yaklaşık %40 oranında ve her yıl ortalama %10'luk bir büyüme oranıyla katlanarak yükselmiştir. 2020'deki küresel sağlık krizinin ortasında bile ve sonrasında bu limanlar, bu özel iş segmentinde hız kesmeden büyümeye devam etmiştir. Bu limanlarda sağlanan kademeli büyüme, bölgesel aktarma hizmetleri talebinin istikrarlı bir şekilde arttığına işaret etmekte ve dünya ekonomisi ve uluslararası ticaretteki olumlu görünüm göz önüne alındığında, en azından kısa vadede yükselmeye devam edeceği tahmin edilebilir. Dolayısıyla, aktarma hizmetlerine yönelik artan talep, Cibuti limanına konteynerlerdeki iş hacmi seviyelerini iyileştirme imkânı vermektedir. DPFZA, 2009 yılından bu yana Cibuti'nin konteyner tesisleri kapasitesini ve elleçleme operasyonlarını Cidde ve Selale'ye oldukça benzer bir seviyede iyileştirme eğiliminde olan çok sayıda liman geliştirme projesi gerçekleştirmiştir. Tablo 4.10'da kolayca görülebileceği gibi, Cibuti Limanı, en azından mevcut kapasitesine kadar büyük hacimli aktarma yükünü elleçlemek için gerekli temel bileşim maddelerine sahiptir. Bu, onun büyük bir aktarma merkezi olarak hareket etmesine ve bu limanlarla etkin bir şekilde rekabet etme yeteneği sağlamasına izin verse de, bu tür bir fırsatı kendisine verilmiş bir hak gibi görülmemelidir ve bunun yerine bu rakipler de çoktan liman genişletme programlarına giriştiklerinden zorlu görünmektedir.

⁸³ Yazarın 2015-2019 dönemi boyunca ilgili limanların konteyner trafiği istatistiklerine dayalı hesaplamaları.

Tablo 4.10. Aktarma Pazarında Cibuti ve Başlıca Rakiplerinin Değerlendirilmesi

Ölçüt	Alt ölçüt	Birim	Cibuti	Cidde	Selale
Denizcilik özellikleri	Maksimum derinlik	metre	-18	16-18	-18
	Maksimum gemi tam boyu	metre	300+	+300	300+
	Maksimum TEU gemisi	TEU	14,000+	14,000+	14,000+
	Rıhtım uzunluğu	metre	1450	4605	2197
Altyapı	Yıllık kapasite	TEU	1,600,000	7,500,000	5,000,000
	Konteyner terminali kullanım oranı	yüzde	%50,78	%63,20	%90,24
	Rıhtım donanımı	# konteyner vinci	12	36	25
	Vinç üretkenliği	hareket/vinç/saat	35	30	43
Konum	Ana ticaret yoluna minimum mesafe	deniz mili	233	60	135
	Hinterland pazarı*	-	geniş	çok geniş	Geniş
Bağlanabilirlik	Nakliye hizmetlerinin sayısı	#	21	35	15

Kaynak: Limanların, liman yetkilileri ve operatörlerinin resmi internet siteleri; Hercules Haralambides, Simme Veldman, Eric van Drunen ve Miaoia Liu, “Determinants of a regional port-centric logistics hub: The case of East Africa”, Maritime Economics & Logistics, Vol. 13, 1, s.82; Martin Humphreys, Aiga Stokenberga, Matias Herrera Dappe, Atsushi Iimi ve Olivier hartmann, “Port Development and Competition in East and Southern Africa: Prospects and Challenges”, World Bank, Washington, DC, 2019, s.126; Pratchi Rajan Mallick, “The potential of Vizhinjam Port as a regional hub: a network analysis: a feasibility analysis from a network perspective”, World Maritime University Dissertations. 570, s.26; Saudi Gazette, “Gulf Stevedoring sets record container volume”, 2019, <https://saudigazette.com.sa/article/560324>; Searates, “Port of Jeddah: List of main shipping lines serving the port”, https://www.searates.com/port/jeddah_sa.

sayı

*Limanların hizmet verdiği hinterlandın nüfus, GSYİH ve dış ticaretine dayalıdır.

5. ÖZET

Cibuti limanının rekabet gücü, BCG matrisi ve analitik hiyerarşi süreç yöntemleri aracılığıyla ampirik olarak bütüncül bir şekilde irdelenmiştir. Limanın önemli içsel güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinde var olan tehdit ve fırsatlar da SWOT yöntemi çerçevesinde belirlenmiştir. Analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Dinamik portföy analizinden elde edilen sonuçlar, gözlemlenen dönemlerde azalan nispi pazar payı ve negatif büyüme oranları sebebiyle Cibuti limanının rakiplerine kıyasla düşük performans gösterdiğini göstermiştir (ek 10). Aktarmalı yükler konusunda Cibuti ile rekabet eden Salalah ve Cidde limanları, yüksek nispi pazar payları ve yıllık büyüme oranları sayesinde pazarda lider konumda olmuşlardır. Aden limanı, incelenen üç dönemden ikisinde yüksek potansiyel statüsüyle gelişmiş, büyük ölçüde etkileyici yıllık büyüme oranlarıyla desteklenmiş, ancak son dönemde kötü performans göstermiştir. Mombasa ve Port Sudan limanları, her biri farklı zamanlarda yüksek potansiyelli bir konuma ulaşmış olsalar da, genel olarak rekabet konumu açısından zayıf bir performans sergilemişlerdir.

AHP modelinin konuşlandırılması, yalnızca bu çalışmada belirlenen liman rekabetçiliğini belirleyen faktörlerin göreceli önemini değil, aynı zamanda Cibuti limanının seçilmiş ana rakiplerine göre rekabet gücünü de ortaya koymuştur. Sonuç olarak, nakliye hatları açısından bakıldığında, liman maliyetlerinin çalışılan alanda liman rekabetçiliğinin en önemli faktörü olduğu görülmüştür (ek 11). Bunu liman verimliliği, liman konumu, liman hizmet kalitesi, liman tesisi ve art alan veya hinterland bağlantısı izlemiştir. Liman performansı sıralamaları, bu faktörler ve gerçekleştirilen faaliyet (konteyner elleçleme) ve hizmet verilen pazara (ağ geçidi veya aktarma) temel alınarak yapılmıştır.

Ağ geçidi konteyner elleçleme pazarı için Cibuti limanı, altı faktörün beşinde birinci ve bir faktörde ikinci sırada yer alarak Doğu Afrika'daki emsallerine kıyasla en rekabetçi liman olarak ortaya çıkmıştır (ek 12). Mombasa, faktörlerin yarısında daha kötü performans göstermesine rağmen, örn. hizmet kalitesi, liman verimliliği, hinterland bağlantısı, liman maliyetleri açısından çekiciliği sayesinde en rekabetçi ikinci liman olarak fark edilmiştir. Üç faktörde adil bir şekilde puan almasına rağmen, örn. hizmet kalitesi, liman verimliliği ve hinterland bağlantısı, Berbera limanı daha düşük rekabet

seviyesi gösterip sıralamada sondan ikinci olmuştur. Port Sudan, tüm hizmet özelliklerindeki düşük performansı nedeniyle Doğu Afrika limanları listesindeki en az rekabetçi limandır.

Ağ geçidi pazarından farklı olarak Cibuti limanı, bölgesel aktarma piyasasında Cidde ve Selale limanlarının arkasında rekabet edebilirlik açısından listede ancak sondan bir önceki yeri sağlamıştır (ek 13). Bu iki liman, gözlemlenen tüm faktörlerde Cibuti'den çok daha iyi liderliği ele geçirmişlerdir ve rekabetçi sıralamada sırasıyla birinci ve ikinci sırada yer almışlardır. Cibuti'nin cazibesini azaltan en büyük zayıflığı, aktarmalı konteyner hizmetleri için liman ücretlerinin yüksek olması ve operasyonel performansının bu limanlara göre çok daha düşük seviyede olmasıdır. Aden Limanı'nın örnek alınan limanlar arasında rekabet gücünün en kötü olduğu tespit edilmiştir, çünkü istisnasız tüm faktörlerde nispeten en düşük değerleri elde etmiştir.

Ardından, belirlenen her bir rekabet edebilirlik kriterinin temsili özelliğine dayalı olarak tüm limanlara karşı Cibuti için gerçekleştirilen niteliksel değerlendirme önemli bir içgörü sağlamıştır. Dolayısıyla, doğası gereği ölçülebilir temsiliyetten yoksun olduğu için değerlendirmede ele alınmayan liman hizmeti kriteri dışında, analizin sonucunun AHP sonuçlarıyla tutarlı olduğu kanıtlanmıştır.

Son olarak, SWOT analizi, Cibuti limanının zaman içinde yarattığı ve sürdürmesi gereken başlıca güçlü yönlerini ve mevcut ve gelecekteki rekabetçi ortamda hayatta kalmasını sağlamak için yumuşatması gereken çeşitli zayıflıklarını belirlemeye olanak tanımıştır (ek 14). Eşzamanlı olarak, ele alınması gereken farklı tehditler ve dış çevresinde sıkıca kavranması gereken farklı fırsatlar da belirtilmiş ve tartışılmıştır. Fiziksel özellikler, operasyonel performans, hizmet sunumları, bağlanabilirlik ve istikrarlı ülke siyasi ortamı, limanın rekabetçi avantajını besleyen ana güç unsurları olarak tespit edilmiştir. Karşılaştığı başlıca zayıf noktalar, en güçlü rakipleri olan Cidde, Mombasa ve Selale ile karşılaştırıldığında bölgesel trafik akışlarında düşük nispi pazar payı ve olumsuz iş büyüme oranları olmuştur. Limanın Lamu ve Bagamoyo gibi yeni gelen limanlar, mevcut olanlar örn. Berbera, genişleyen yerleşik olanlar örn. Cidde ve Selale ve trafiğinden en büyük payı aldığı Etiyopya'da genişleyen süregelen siyasi istikrarsızlığın oluşturduğu tehditlerle yüzleşeceği kesin olarak belirlenmiştir. Rekabetçi konumunu iyileştirmek ve pazardaki varlığını sağlamlaştırmak için önemli fırsatlar

arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, büyüyen hinterland ekonomisi, hinterland sınırlarının genişletilmesi ve aktarma iş hacmi seviyesinin artırılması içermiştir.



SONUÇ

Önceki bölüm, tamamlayıcı bir bakış açısıyla BCG matrisi, AHP ve SWOT analizi olmak üzere üç yaklaşımı kullanarak Cibuti'nin rekabet edebilirliğinin derinlemesine analizini sağlamıştır. Bu bölüm ise, bu analizlerin ana bulgularının bir özetini ve ana katkılarını sunmakta ve şimdiki zamanın sınırlamalarını belirlemektedir. Daha sonra, daha sonraki araştırmalar için öneriler ve yönergelerin işaret edildiği çalışmanın belirli sınırlılıklarını bildirmektedir. Bu bölüm üç kısma ayrılmıştır. Birinci kısımda, araştırmanın amaçları doğrultusunda çalışmanın önemli bulguları tartışılmaktadır. İkinci kısımda, çalışmanın temel katkıları vurgulanmaktadır. Son olarak, üçüncü kısımda çalışmanın çeşitli sınırlılıkları sıralanmakta ve bununla beraber ileride üzerinde çalışılabilecek stratejik alanlara ilişkin öneriler sunulmaktadır.

Bu çalışma, konteyner limanı rekabetçiliğinin değerlendirilmesinin bir şekilde kapsamlı ve bütüncül olması gerektiğini varsaymıştır. Bunun, limanın mevcut rekabetçi konumunu belirlemeye, rekabet gücünü etkileyen temel faktörleri belirlemeye ve güçlü ve zayıf yönlerinin ayrıntılı bir tanımını sağlamanın yanı sıra dış çevresinden gelen fırsat ve tehditleri netleştirmeye olanak tanıyan sistematik bir yaklaşım gerektirdiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, son yirmi yılda hayati bir bölgesel merkez olarak ortaya çıkan Cibuti limanının özel durumuna odaklanarak bu konuyu ele almaktır.

Cibuti limanının rekabetçiliğinin ampirik değerlendirmesine doğrudan devam etmek yerine, Cibuti limanının içinde faaliyet gösterdiği iş ortamını ayrıntılı olarak gözden geçirmenin yararlı olduğu görülmüştür. Küresel konteyner taşımacılığı endüstrisindeki ve liman endüstrisindeki son gelişmelere kuşbakışı bir bakış endüstrinin mevcut evrimi hakkında kritik bilgiler ortaya koymuştur. Bir yandan, 90'lı yıllarda başlayan, küresel ölçekte konteyner taşımacılığı talebindeki kademeli artış, konteyner gemilerinde ölçek büyütme ve piyasa oyuncuları arasında sürekli yatay ve dikey bütünleşme faaliyetlerine yönelik eğilimler devam etmektedir. Bu gelişmelerin temel sonuçları, bir avuç güçlü oyuncunun küresel konteyner yük akışlarını kontrol ettiği konsolidasyon biçimindeki pazardaki derin yapısal değişiklikler ve limanlar arasındaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır.

Öte yandan, bölgesel iş ortamının analizi için, Cibuti limanının rakiplerinin ve bunlara ilişkin gelişme stratejilerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bölgesel limanların Cibuti'ye coğrafi yakınlığı, mevcut ve potansiyel olarak hizmet verebilecekleri pazarlar ve ev sahibi ülkelerin liman geliştirme planları açısından incelenmesine dayanarak, Cibuti limanının Doğu Afrika'da ve Arap Yarımadası'ndaki limanlardan gelen rekabetçi baskılar ve/veya tehditler ile karşı karşıya kaldığı açık hale gelmiştir. Afrika'nın doğu kıyısından, Assab (tarihi rakip), Berbera, Mombasa, Port Sudan (küçük rakipler) ve Lamu (yeni gelen), Cibuti'nin rekabeti transit yük elleçleme ile sınırlı olacak rakipleri olarak belirlenmiştir. Bu limanların çoğu hâlihazırda Etiyopya'ya bağlı yükün çok küçük bir kısmına hizmet ederken, diğerleri bu ülkeye hareket eden trafiğin bir kısmını çekmeyi amaçlamaktadır. Hâlihazırda potansiyel bir rakip olarak görülebilecek Aden limanı dışında, Cidde ve Selale limanlarının Cibuti limanı ile paylaşabilecekleri bir hinterland olması nedeniyle sadece aktarmalı konteyner hizmetlerinde gerçek rakipleri olduğu tespit edilmiştir.

Doğu Afrika'daki liman rekabeti, bu bölgedeki büyük limanların her birinin hizmet verecek neredeyse tamamı münhasır bir pazara sahip olması ve bölgesel ulaşım altyapılarının zayıf entegrasyonu nedeniyle sınırlı kalmıştır. Ancak, gerçekleştirilen, devam eden ve planlanan iddialı liman geliştirme projeleri göz önüne alındığında, bölgesel liman rekabeti son yıllardan bu yana yoğunluk kazanmakta ve kısa ve orta vadede muhtemelen daha da artacaktır. Buna karşılık, Salalah limanının hizmete girmesi ve Cidde limanının kademeli olarak genişletilmesinin ardından geçen yirmi yıldan beri aktarmalı kargo için rekabet şiddetli olmuştur. Betimsel çevre analizi aynı zamanda siyasi istikrarsızlığın hem Assab ve Aden gibi bazı limanların düşüşünde hem de Cibuti, Cidde ve Salalah gibi bazılarının büyüme başarısında oynadığı kritik rolü ortaya koymuştur.

Cibuti Cumhuriyeti, jeostratejik konumundan ve yatırımlar için elverişli siyasi ortamdan yararlanarak, kargo elleçleme hizmetlerine yönelik artan talebi karşılamak ve bölgesel bir lojistik ve ulaşım merkezi haline gelmek için 2000'li yılların ikinci yarısından itibaren çok çeşitli liman geliştirme projelerine girişmiştir. Buna paralel olarak, alt bölüm 3.3.4'te tartışıldığı gibi, komşu ülkeler de kendi ulusal ekonomik kalkınma stratejileri doğrultusunda gelecek vadede liman geliştirme programlarını açıklayarak liman sektörlerini geliştirmek için stratejik adımlar atmışlardır. Bu büyük ölçekli liman genişletme projelerine ve bu limanların çoğunun stratejik konumuna rağmen, bu bölgede

liman rekabetçiliğine ilişkin tek bir araştırma yapılmamışken, dünyanın başka yerlerinde, özellikle Asya, Amerika ve Avrupa'da çok sayıda çalışma yayınlanmıştır. Literatürdeki bu boşluk, uluslararası deniz ticaretinin geçişi için bu hayati bölgede liman rekabet edebilirliğini incelemek için gerekçe sağlar ve bu çalışmada seçilen Cibuti limanı örneği, bu boşluğu doldurma girişimidir.

Konteyner limanı rekabetçiliğinin kapsamlı bir değerlendirmesi, limanın pazardaki rekabetçi konumunun analizini, karmaşık birçok kriterli analizi ve limanın iç ve dış ortamının dikkatli bir incelemesini içerebileceğinden, bu analizlerin her biri için üç farklı analitik yaklaşım benimsenmiştir. Bölüm 4'te kararlaştırıldığı gibi, metodolojik süreci şekillendiren bu analitik yaklaşımlar dizisinin seçimi, çalışmanın genel ve özel amaçlarına ulaşmak için uygun olması gerçeğinde yatmaktadır. İlk olarak, Cibuti limanının seçilen ana rakiplerine göre rekabetçi stratejik konumunu analiz etmek için BCG matris yaklaşımı uygulanmıştır. Bu, 2015'ten 2020'ye uzanan farklı gözlem dönemleri boyunca limanların rekabetçi konumlarının gelişimini yansıtan dinamik bir portföy analizinin devreye alınmasını içermiştir. Bu stratejik konumlandırma aracı, pazar payı ve ilgili büyüme oranı gibi ticari çıktı değişkenlerine odaklandığından, konteyner üretimine ilişkin veriler ilgili limanların web sitelerinden ve Dünya Bankası veri tabanından toplanıp ve kullanılmıştır.

İkinci olarak, Cibuti limanının muadillerine kıyasla rekabet edebilirlik düzeyini belirlemek ve değerlendirmek için Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılmıştır. Değerlendirmelerin bu aşamasında, liman rekabet gücünü etkileyen temel faktörlerin belirlenmesi, bunların göreceli önemlerinin ölçülmesi ve limanların bu faktörlere göre performans açısından sıralanması gerekli olmuştur. AHP'nin uygulanması için girdi verileri, denizcilik hatlarının yerel şubelerinden veya onları temsil eden nakliye acentelerinden katılımcılara anketlerin dağıtılması yoluyla elde edilmiştir. Bu kez Assab, alt bölüm 4'te belirtilen nedenlerle değerlendirmelere dahil edilmeyen tek liman olmuştur. Ayrıca, doğası gereği niteliksel bir unsur olan hizmet kalitesi kriterleri dışında, Cibuti limanını ve bu limanları rekabet edebilirlik faktörlerinin her biri için ölçülebilir temsili niteliklere göre karşılaştıran tamamlayıcı bir analiz kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

Son olarak, özellikle çalışma limanına odaklanan bir SWOT analizi, güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra büyüme fırsatlarını ve mevcut faaliyet seviyesinin sürekliliğini

tehlikeye atabilecek tehditleri tanımak için yapılmıştır. BCG matrisi ve AHP yöntemlerinin uygulanmasından elde edilen sonuçlar ve UNCTAD ve Dünya bankası gibi tanınmış uluslararası kurumlardan toplanan ikincil veriler, kullanılan SWOT analizi çerçevesine veri girdisi sağlamıştır.

İlgili literatürü gözden geçirip kapsamlı bir rekabet analizi için önerilen metodolojinin değerlendirme prosedürünü vurguladıktan sonra Cibuti limanının rekabetçiliği seçilen ana komşu limanlarla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. BCG matrisinin dinamik portföy analizinden elde edilen sonuçlar, Cibuti limanının pazardaki rekabetçi konumunun 'düşük bir performans gösteren' olarak durgunluğunu ortaya çıkartmıştır. Cidde ve Selale'deki aktarma merkezleri, 'olgunluk' ve 'yüksek performans' arasında değişen stratejik konumlandırma ile Cibuti'den çok daha iyi performans gösteren limanlar olarak bulunmuştur. Aden limanı, 2015-2018 yılları arasında iki kez yüksek potansiyelli bir liman olurken, 2019-2020 döneminde 'düşük performans' durumuna düşerek bu konumunu kaybetmiştir. Etkileyici büyüme oranlarına rağmen Aden limanı, tesislerine yatırım yapılmaması ve düşük hizmet kalitesi nedeniyle konumunu 'yüksek performans' seviyesine yükseltememiştir. Mombasa limanı, bir kez 2015-2016'da 'düşük performans' konumundan 2017-2018'de 'yüksek potansiyel' konumuna geçmeyi başarmıştır. Ancak liman tesislerine yapılan gecikmiş yatırımlar ve yetersiz operasyonel performansın bir sonucu olarak, 2019-2020 döneminde yeniden 'düşük performans' statüsüne gerilemiştir. Son olarak, Port Sudan limanı, ilk iki gözlem periyodunda 'düşük performans' alanında sıkışıp kaldıktan sonra, tasarlanan kapasitesinin üzerinde işletilmesinden kaynaklanan yüksek düzeyde sıkışıklığa rağmen, ortalamanın üzerinde bir büyüme oranı sayesinde 'yüksek potansiyel' alanına yükselmeye başlamıştır.

Yine de, Cibuti limanının görece zayıf performansı, olgusal ve olası açıklamaların karışımıyla anlaşılabilir. İlki ile ilgili olarak, Cibuti limanı, Cidde ve Selale gibi dört kat daha fazla iş hacmini elleçleyen lider limanlardan çok daha küçük bir pazara hizmet etmektedir. Mombasa limanı aynı zamanda Doğu Afrika'da denize kıyısı olmayan birçok ülkeye bölgesel bir geçit görevi gören göz ardı edilemez bir rakiptir, fakat esas olarak yukarıda belirtilen nedenin bir sonucu olarak potansiyelinden tam olarak yararlanamamaktadır. Ayrıca, doğrudan cumhurbaşkanlığına karşı sorumlu olan Cibuti liman otoritesi, Cibuti liman tesislerinin kapasitesinin en büyük bölümünün aktarma yüklerine göre transit elleçlenmesine tahsis edilmesini vurgulayan bir politika

izlemektedir. Bu politikanın mantığı, ithalat ve ihracat transit mallarının, genellikle gemi hatlarının bir limandan diğerine kolayca geçiş yapma konusundaki hızlı kararlarına bağlı olarak değişken olan aktarmalı yüklere yönelik hizmetlerin sağlanmasından daha kazançlı olmasıdır. Muhtemel açıklamaya gelince, yüksek işletme maliyetleri, yetersiz pazarlama, tıkanıklık ve istikrarsız ekonomik ve politik koşullar düşünülebilir.

Cibuti limanının 'yüksek potansiyel' konumuna gelmesi için, büyüme oranını ortalamanın üzerinde artırabilecek ad hoc stratejiler benimsemesi gerekmektedir. Daha fazla konteyner akışını çekerek ve hizmet kalitesi seviyesini yükselterek pazar payını artırır, sonunda bir 'yüksek performans' haline gelebilir. Aktarma piyasası, örneğin şu anda oldukça sıkışık olan Selale limanından trafiği çekerek, bu avantajlı pozisyonları daha kısa vadede elde etmek için bir hareket alanı sağlamaktadır. Tipik bir adım, elbette mevcut konteyner tesisini genişletmek ve/veya bir sıfırdan konteyner terminali inşa etmek için ek yatırımlar gerektirir.

Cibuti limanının rekabet kabiliyetini belirlemek için, konteyner limanı rekabetçiliğini etkileyen en önemli faktörler literatürden ön olarak seçilmiş ve nakliye hatlarının yerel şubelerinden on üst düzey yöneticiye sunulmuştur. Bir dizi faktörün birbiriyle ilişkili olduğu ve benzer anlamlara sahip bazılarının farklı şekilde adlandırıldığı ve görüşülen uzmanların görüşlerine dayandığı göz önüne alındığında, sonuçta altı faktör korunmuştur. AHP yönteminin hesaplama mekanizması takip edilerek bu faktörlerin bağlı ağırlık değerleri, küresel denizcilik hatlarının yerel şubelerinden veya yerel temsilci denizcilik acentelerinden 40 katılımcıya dağıtılan anket kullanılarak belirlenmiştir. Anket e-posta yerine fiziki olarak dağıtıldığı için yüksek bir yanıt oranı (%62,5) başarıyla elde edilmiştir. Uzman görüşü kullanılarak seçilen faktörler arasındaki ikili karşılaştırmalardan elde edilen sonuçlar, liman maliyetlerinin (0.4102) çalışılan alanda liman rekabetçiliğini etkileyen en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Bu faktörü azalan sırayla liman etkinliği (0.2093), liman konumu (0.1714), liman hizmet kalitesi (0.0969), liman tesisi (0.0714) ve art alan bağlanabilirliği (0.0408) izlemiştir.

Performans açısından liman sıralaması için, Cibuti limanı ve seçilen ana rakip limanları, aynı katılımcıların görüşlerine dayalı olarak bu faktörlerin her biri açısından ikili olarak karşılaştırılmıştır. Bu aşamadaki değerlendirme, liman işlevinin türünü temsil eden iki kısma ayrılmıştır: ağ geçidi ve aktarma. Cibuti bir yandan transit konteyner ticaretinde rakip olarak görülen Berbera, Mombasa ve Port Sudan limanları ile, aktarma

işinde ise rakip limanlar olarak Aden, Cidde ve Salalah ile karşılaştırılmıştır. AHP uygulamasının sonuçları, Cibuti limanının (0.4113) Doğu Afrika'daki transit konteyner elleçleme hizmetleri için en rekabetçi liman olduğunu göstermiştir. Bu elverişli rekabet edebilirlik düzeyi, Mombasa'dan sonra en yüksek ikinci puana sahip olduğu liman maliyetleri dışında, limanın birçok faktörde aldığı en yüksek puanlarla desteklenmektedir. Liman verimliliği ve art alan bağlanabilirliğinde düşük puan almasına rağmen liman maliyetlerinde en iyi puanı alması sayesinde alt bölgedeki en işlek liman olan Mombasa limanı tarafından genel puan açısından (0.3336) yakından takip edilmektedir. Berbera ve Port Sudan limanlarının, dikkate alınan çoğu rekabet edebilirlik kriterinde daha kötü performans puanları elde ettikleri için sırasıyla 0.1452 ve 0.1099'luk genel puanlarla çok daha az rekabetçi oldukları bulunmuştur. Aktarma piyasasına gelince, Cibuti limanının (0.1419) Cidde (0.4378) ve Selale (0.3392) limanlarının örnek alınan limanlar listesinde sırasıyla birinci ve ikinci sırada yer almasından çok daha az rekabetçi olduğu görülmüştür. Bu limanlar, doğal olarak ortak bir hinterlandı paylaşmadıkları için atlanan art alan bağlanabilirliği kriteri dışında, dikkate alınan tüm kriterlerde Cibuti'yi olağanüstü bir şekilde geride bırakmıştır. Bu bağlamda, Cibuti limanı rekabet edebilirlik seviyesini yükselterek bu iki limanı yakalamak için önemli çabalar sarf etmelidir. Bunu, özellikle konteyner tesislerini geliştirerek, kullanıcılara rekabetçi tarifeler teklif ederek, müşteri odaklı hizmet kalitesi sunarak ve operasyonlarının verimliliğini artırarak başarabilmektedir. Aden limanı (0.0404), Cibuti ve diğer Arap Yarımadası limanlarından uzakta en kötü performans puanlarına sahip en az rekabetçi liman olmuştur. Bu limanın aktarma işi, son yıllarda yetersiz altyapı seviyesi ve ilgili küresel liman operatörlerinin limana yatırım yapmasını engelleyen süregelen iç siyasi istikrarsızlık yüzünden gölgede kalmıştır.

Cibuti ve seçilen tüm rakip limanların rekabet edebilirlik kriterlerinin temsil edici niteliklerine göre tanımlayıcı karşılaştırmalı analizleri, limanların sıralamasına yönelik AHP uygulamasından elde edilen bulgularla tutarlı sonuçlar vermiştir. Cibuti'nin LSCI, CPPI, tesis düzeyi ve (Etiyopya) hinterlandına uzaklığı açısından Doğu Afrika'daki ana muadillerine göre daha iyi ve yakın Arap bölgesindekilere göre çok daha az konumlandığı tespit edilmiştir. Son güçlü limanlarla etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, Cibuti limanı bu göstergeleri (art alana olan mesafe hariç) en azından kendi seviyelerine yükseltmeyi amaçlayan uygun stratejiler geliştirmelidir.

Son olarak, niteliksel SWOT analizinden elde edilen bulgular, Cibuti limanının stratejik konumu, yeterli tesisleri, uygun hizmet kalitesi, yüksek operasyonel performansı, uygun hinterland bağlantıları ve iç siyasi istikrardan oluşan güçlü yönlerini açığa çıkarmıştır. Limanın başlıca rekabet avantajı kaynakları olarak kabul edilebilecek bu faktörler, yalnızca Doğu Afrika'daki rakipleri karşısında faydalıdır, fakat Orta Doğu bölgesinden seçilen iki yerleşik limana meydan okumak için yeterli değildir. Dolayısıyla, bu unsurlar bu limanlarla karşılaştırabilir veya hatta onlardan daha bir düzeye geliştirilmelidirler. Cidde, Mombasa ve Selale gibi güçlü rakiplerine kıyasla konteyner trafiğindeki nispeten düşük pazar payı ve büyüme oranları ile pahalı liman ücretleri, Cibuti limanının olağanüstü bir geçiş kapısı ve aktarma olma potansiyelinden başarılı bir şekilde yararlanmasını engelleyen ana zayıflıklar olarak tarif edilmiştir. Yabancı yatırımları çekmek için sanayi sektörünün geliştirilmesi, altyapıların inşa edilmesi, iş koşullarının ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi, eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve sağlam bir yolsuzlukla mücadele modelinin oluşturulması, limanın konteyner hacmini artırmaya ve dünya standartlarında bir yük merkezi haline gelmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, özellikle aktarma hizmetleri için deniz hatlarına uygulanan fiyatların düşürülmesine yönelik üretkenliğin daha da artırılması veya nispeten yüksek liman ücretlerini telafi etmek için hizmet kalite düzeyinin daha da iyileştirilmesi, liman maliyeti dezavantajının üstesinden gelinmesine katkıda bulunacaktır.

Diğer taraftan, dış iş ortamının, limana, büyüyen hinterland ekonomisi, hinterland sınırlarını hâlihazırda limanın hizmet vermediği alanlara genişletme ve aktarma pazar payını artırma olasılığı gibi gelecekteki büyümesini sağlamasını kolaylaştıran büyük fakat zorlu fırsatlar sunduğu tespit edilmiştir. Cibuti limanı, güçlü yönlerinden yararlanarak ve bunları güçlendirerek ve uygun rekabet stratejileri geliştirerek ve zayıf yönlerini yumuşatarak bu fırsatları yakalayabilir, çünkü düşük seviyedeki kargo hacmi/kargo üretme yeteneği ve yüksek liman ücreti, ölçek ekonomileri arayan nakliye hatlarını geri çekecektir. Son olarak, limanın hedeflerine ulaşmasını ve bu fırsatları değerlendirmesini engelleyebilecek dış ortamındaki tehditleri de eş zamanlı olarak vurgulanmıştır. Bunlar arasında Lamu limanının piyasaya yeni girmesi, Berbera limanının yeni konteyner terminali ile modernizasyonu, Cidde ve Salalah gibi önde gelen bölgesel konteyner limanlarının planlı genişletilmesi ve Etiyopya ve bölgede devam eden istikrarsız barış ve siyasi ortam yer almaktadır. Listelenen tüm bu rekabet tehditleri, yakın gelecekte Cibuti limanının karşı karşıya kalacağı 'hararetli' rekabetin habercisidir.

Oluşması beklenen rekabet dinamiklerine cevap verme yeteneği, uygulanabilir müşteri odaklı rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde geliştirip uygulayarak liman kullanıcılarına sunduğu rekabetçi tekliflere bağlı olacaktır.

Bu araştırma, literatüre ve hükümetler, liman kullanıcıları ve liman hizmetleri sağlayıcıları dâhil olmak üzere daha geniş liman ve denizcilik endüstrisindeki çok çeşitli kilit politika ve karar vericilere sıralanacak bazı anlamlı katkılar sağlamaktadır.

İlk olarak bu çalışma, konteyner limanı rekabetçiliğinin, mevcut liman rekabetçi konumunun analizini, liman rekabet gücünü belirleyen temel unsurların tanımlanmasını, liman sıralamasını gerçekleştirmeyi ve iç ve dış çevresindeki kritik faktörlerin çıkarılmasını kapsayan daha bütüncül bir değerlendirmeyi gerektiren karmaşık bir konu olduğunu savunmuştur. Böylece bu çalışma, BCG matrisi, AHP ve SWOT analizini içeren iyi bilinen modellerden oluşan çoklu yaklaşım bir metodoloji önererek bu karmaşık sorunu çözmeye çalışarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci önemli katkısı, gelişmekte olan dünyadaki bir limana özel olarak odaklanarak, konteyner limanı rekabetçiliğinin kapsamlı ve bütüncül bir şekilde araştırılmasıdır. Objektif ve tanımlayıcı gözlemleri birleştiren derinlemesine analiz, önerilen metodoloji kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, odaklanılan alanda liman rekabet gücünü etkileyen mevcut kilit faktörler AHP modeli çerçevesinde uzman görüşü kullanılarak çıkarılmıştır ve önem derecelerine göre sıralanmıştır. Cibuti limanı örneği seçilerek, bölgedeki ana limanların performans açısından son sıralaması yapılmıştır.

Son olarak, Cibuti limanı da dahil olmak üzere limanların liman rekabetçi analizinden elde edilen bulgular, araştırma alanındaki rekabetçi etkileşimlerdeki son gelişmelere ilişkin daha derin içgörüler sunarak ilgili ana aktörlere değerli katkılar sağlamaktadır. Sonuç olarak, çalışmanın bulguları, değerlendirilen limanlarla ilgilenen her paydaş için önemli politika ve yönetsel çıkarımlara sahiptir. Hükümetler, ulusal ulaşım ve denizcilik sektörünü geliştirmeye yönelik politikalar tasarlarlarken çalışmanın sonuçlarını dikkate alabilirler. Liman yetkilileri ve liman operatörleri, pazardaki ilgili rekabetçi konumlarını ve performanslarını fark edebilirler ve zayıf noktalarını keşfedip acil veya aşamalı iyileştirme gerektiren kilit alanları not alabilirler. Bulgular, odak limanına (Cibuti), mevcut rekabetçi konumunu güvence altına almak ve sürdürmek ve yeni temel yetkinlikler geliştirmek için ve göz önünde bulundurması gereken ana dahili güçlü ve zayıf yönleri, pazar fırsatları ve rekabet tehditleri hakkında değerli bilgiler

sağlamaktadır. Sonunda, çalışmanın sonuçlarının, ana limanların birçok kritik faktöre göre performansı hakkında yararlı bilgiler sunması bakımından, liman kullanıcılarına liman seçim kararlarında önemli rehberlik sağlayacağına inanılmaktadır.

Önceki bölümde vurgulanan çalışmanın çeşitli katkılarının yanı sıra, yazar, gelecekteki araştırmalara duyulan ihtiyacın yolunu açan bir takım sınırlılıklara da sahip olduğunun farkındadır. İlk olarak, konteyner trafiği, limanın rekabetçiliğine ilişkin değerlendirmelerin dayandığı temel iş birimi olmuştur. Diğer trafik kategorileri örn. Parça yük, dökme yük, ro-ro vb. daha geniş ve kapsamlı değerlendirmeler sağlamak için gelecekteki araştırmalarda dikkate alınabilir.

İkinci olarak, çalışmanın önemli bir eksikliği, BCG matrisi ve AHP gibi yaklaşımın uygulanmasında Assab ve Berbera gibi bazı limanlardaki gerekli olan verilerin bulunmaması ve bazı limanlar için ikincil verilerin de bulunmaması ile ilgilidir. Bu kritik veriler, ilgili liman yetkilileri ve liman operatörleri veya diğer veri yayınlayan kuruluşlar tarafından sağlanmadıkça, gelecekteki araştırmaların bu verileri gerektirmeyen başka analitik araçlara başvurusu gerekebilir.

Üçüncüsü, araştırma kapsamı, Cibuti limanı ve seçilmiş komşu rakip limanlarından oluşmuştur. Ancak, Kenya'daki yeni inşa edilen Lamu limanı ve gelecekteki Bagamoyo limanı ile Doğu Afrika ve Orta Doğu'nun daha geniş bölgesindeki uzak bölgelerde Cibuti ile rekabet edebilir. Böylece, Cibuti limanının rekabet gücü analizine bunları ekleyerek veya Cibuti limanı da dahil olmak üzere tüm bölgedeki limanlar arasındaki rekabet ilişkisini inceleyerek daha geniş bir araştırma kapsamı tasarlanabilir.

Dördüncüsü, bu çalışmada önerilen değerlendirme yöntemleri ayrı ayrı kullanıldı ve oldukça zaman alıcı bulunmuştur. Bu nedenle liman rekabetçiliğinin daha bütüncül bir araştırmasını sağlamak için örneğin AHP modelini SWOT ile birleştirerek daha bütünleşmiş bir yaklaşım kurulabilir. Beşincisi, liman rekabetçiliğini belirleyen faktörler, çok sayıda faktör sunan literatüre ve denizcilik hatlarının görüşlerine göre seçilmiştir. Bu faktörlerin birçok daha önceki çalışmalarla doğrulanmış olmasına rağmen, dikkate alınan coğrafi alana güncel uygunluklarını sağlamak için faktör analizi ve Delphi gibi yöntemlerin kullanıldığı sistematik bir seçim yaklaşımına ihtiyaç duyulacaktır.

Altıncı olarak, çalışmada hem kritik rekabet gücü faktörlerinin belirlenmesi hem de liman performansının değerlendirilmesi için deniz taşımacılığına ilişkin algılara başvurulmuştur. Dolayısıyla, taşıtanlar, liman operatörleri ve taşıma işleri komisyoncuları da dahil olmak üzere sektördeki diğer kilit paydaşların görüş ve algılarını yansıtan daha kapsamlı bir değerlendirme yapılmalıdır. Son olarak, siyasi istikrarın çalışma alanındaki limanların canlılığını etkileyen bir unsur olduğu fark edilmiştir. Nitekim önceki çalışmalarda çok az dikkat edilen bu unsur, liman rekabetçiliğini etkileyen temel faktörlerden biri olarak gelecekteki araştırmalarda dikkate alınmalıdır.



KAYNAKLAR

- ABBES, S. (2015) "Seaport Competitiveness: A Comparative Empirical Analysis Between North And West African Countries Using Principal Component Analysis", **International Journal of Transport Economics / Rivista Internazionale Di Economia Dei Trasporti**, Volume 42, Issue 3, ss.289–314.
- ACCIARO, M.; MCKINNON, A. (2015) "Efficient Hinterland Transport Infrastructure And Services For Large Container Ports", In Port Investment And Container Shipping Markets, **ITF Round Tables**, n° 157 (pp. 75–101) OECD, <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789282107850-5-enn>
- ACOSTA, M.; CORONADO, D.; MAR CERBAN, M. (2007) "Port Competitiveness In Container Traffic From An Internal Point Of View: The Experience Of The Port Of Algeiras Bay", **Maritime Policy & Management**, Volume 34, Issue 5, ss.501–520.
- ADDIS STANDARD (2018) "News: Ethiopia Acquires 19% Stake in DP World Berbera Port", <https://addisstandard.com/news-ethiopia-acquires-19-stake-dp-world-berbera-port/> Erişim tarihi: 03.07.2022
- Aden Ports Development Company (2020) "Tariff Book", <https://www.portofaden.net/en/site/page/46?slug=Tariff>
- AFDB (2022) "Multinational - Kampala-Juba-Addis Ababa-Djibouti Corridor Project", <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/VProject/show/P-Z1-DB0-108> Erişim tarihi: 6.12.2022
- AFRICA NEWS (2021) "Ethiopia: Tigray forces may seize Djibouti corridor- ICG expert warns", <https://www.africanews.com/2021/11/15/ethiopia-tigray-forces-may-seize-djibouti-corridor-icg-expert-warns/> Erişim tarihi: 30.11.2022
- AIGINGER, K. (2006) "Competitiveness: From A Dangerous Obsession To A Welfare Creating Ability With Positive Externalities", **Journal of Industry, Competition and Trade**, Volume 6, Issue 2, ss.161–177.
- ALDERTON, P. M. (2008) "Port Management and Operations", (3rd ed.). Informa Law from Routledge, ss. 1-250.
- AL-ERAQI, A. S.; MUSTAFA, A.; KHADER, A. T. (2010) "An Extended DEA Windows Analysis: Middle East And East African Seaports", **Journal of Economic Studies**, Volume 37, Issue 2, ss.208–218, <https://doi.org/10.1108/01443581011043591>
- AL-HARBI, K. M. A.-S. (2001) "Application Of The AHP In Project Management", **International Journal of Project Management**, Volume 19, Issue 1, ss.19–27.

- AL-HOMEADAN, A. (2001) "The Saudi Ports Authority: A Case Of Public Ownership But Mostly Private Management", **Asian Journal of Public Administration**, Volume 23, Issue 2, ss.217–228.
- ALPHALINER, (2020) "Alphaliner TOP 100 / 13 Oct 2020, https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/?utm_source=social&utm_medium=post&utm_campaign=top100 Erişim tarihi: 29.12.2022
- ANADOLU AGENCY, (2015) "Port Of Aden To Reopen After Being Damaged İn Yemen War", www.aa.com.tr Erişim tarihi: 27.10.2022
- ANDERSON, C. M.; ve diğerleri (2008) "A Game-Theoretic Analysis Of Competition Among Container Port Hubs: The Case Of Busan And Shanghai", **Maritime Policy & Management**, Volume 35, Issue 1, ss.5–26.
- ANGUIBI, C. F. C.; BALLA, V. N.; ALLATE, B. M. (2016) "An Evaluation Of Abidjan Container Terminal Competitive Position İn West Africa Using A Fuzzy Quantified SWOT Framework", **Open Journal of Applied Sciences**, Volume 6, Issue 09, ss.648.
- ANSOFF, H. I.; ve diğerleri (2019) "Implanting Strategic Management", Switzerland, **Springer**, ss. 614
- APM TERMINALS (2021) "Our Terminal", <https://www.apmterminals.com/en/salalah/about/our-terminal> Erişim tarihi: 25.06.2022
- A.P. Møller - Mærsk A/S, (2020), "Q3 2020 İnvester And Analyst Presentation, s.1-57.
- ARABIAN BUSINESS (2021) "Work Starts On \$800m Project To Overhaul Key Saudi Port", <https://www.arabianbusiness.com/industries/transport/469463-work-starts-on-800m-project-to-overhaul-key-saudi-port> Erişim tarihi: 06.07.2022.
- ARORA-JONSSON, S.; BRUNSSON, N.; HASSE, R. (2021) "A New Understanding Of Competition", **Competition: What It Is and Why It Happens**, Ed.: Stefan Arora-Jonsson, Nils Brunsson, Raimund Hasse, Katarina Lagerström, Oxford University Press, s. 1-25.
- ATHANASIOS A. P. (2022) "COVID-19 And Maritime Transport: NAVIGATING THE CRISIS AND LESSONS LEARNED, **United Nations Conference on Trade and Development**, Geneva.
- AZIMI, R.; ve diğerleri (2011) "Ranking The Strategies Of Mining Sector Through ANP And TOPSIS İn A SWOT Framework", **Journal of Business Economics and Management**, Volume 12, Issue 4, ss.670–689.
- BACHMANN, J.; KILAKA, B. M. (2021) "Kenya Launches Lamu Port. But İts Value Remains An Open Question", The Conversation, <https://theconversation.com/kenya-launches-lamu-port-but-its-value-remains-an-open-question-161301> Erişim tarihi: 24.11.2022

- BAE, M. J.; ve diğerleri (2013) "Container Transshipment And Port Competition", **Maritime Policy & Management**, Volume 40, Issue 5, s. 479–494.
- BAIRD, A. J. (1996) "Containerization And The Decline Of The Upstream Urban Port In Europe", **Maritime Policy and Management**, Volume 23, Issue 2, ss.145–156.
- BAIRD, A. (1999) "Analysis Of Private Seaport Development: The Port Of Felixstowe", **Transport Policy**, Volume 6, Issue 2, s. 109–122.
- BALLA, V. N., CHINA, F. C. A., FOU DA, R. A. N., BISSEMB, C. D. (2016) "Assessment of Ports Competitiveness in West and Central African Sub-Regions Using Priest Analytic Hierarchy Process: The Defies \& Incompetence of the Port of Douala (Cameroon)", **Open Journal of Applied Sciences**, Volume 6, Issue 02, s. 112.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. (2019) "Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts Global", 6.bs., Edition [6 ed.] **Pearson**.
- BARZİLAI, J.; GOLANY, B. (1994) "AHP Rank Reversal, Normalization And Aggregation Rules", **INFOR: Information Systems and Operational Research**, Volume 32, Issue 2, ss.57–64,
- BARZILAI, J.; LOOTSMA, F. A. (1997) "Power Relations And Group Aggregation In The Multiplicative AHP and SMART", **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, Volume 6, Issue 3, ss.155–165.
- BAŞTUĞ, S.; ve diğerleri (2022) "Port Competitiveness: Do Container Terminal Operators And Liner Shipping Companies See Eye To Eye?", **Marine Policy**, 135, 104866, ss. 1-10.
- BBC (1998), World: Africa Eritrean Port Becomes Victim Of War. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/123380.stm> Erişim tarihi: 21.06.2022
- BBC NEWS (16 October, 2002), "Yemen Says Tanker Blast Was Terrorism", http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/2334865.stm Erişim tarihi: 10.07.2022.
- BBC NEWS (2015) "Bagamoyo Port: Tanzania Begins Construction On Mega Project", <https://www.bbc.com/news/world-africa-34554524> Erişim tarihi: 27.11.2022
- BELTON,V.; DGEAR, A. E. (1983) "On A Shortcoming Of Saaty's Method Of Analytical Hierarchies", **Omega**, Volume 11, ss.227–230.
- BERGANTINO, A. S.; VEENSTRA, A. W. (2002) "Interconnection And Co-Ordination: An Application Of Network Theory To Liner Shipping", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 4, Issue 3, ss.231–248, <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100044>
- BEYNON, M. (2002) "An Analysis Of Distributions Of Priority Values From Alternative Comparison Scales Within AHP", **European Journal of Operational Research**, Volume 140, Issue 1, ss.104–117.

- BHATTACHARYAY, B. N. (2012) "Seamless Sustainable Transport Connectivity İn Asia And The Pacific : Prospects And Challenges" **International Economics and Economic Policy**, 9, ss. 147–189, <https://doi.org/10.1007/s10368-012-0210-y>
- BHUSHAN, N.; RAİ, K. (2004) Strategic Decision Making Applying The Analytic Hierarchy Process (1st Editio) Springer London, <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/b97668>
- BODIN, L.; GASS, SAUL, I. (2003) "On Teaching The Analytic Hierarchy Process", **Computers & Operations Research**, Volume 30, Issue 10, ss.1487–1497, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-0548\(02\)00188-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0305-0548(02)00188-0)
- BOENDER, C. G. E.; DE GRAAN, J. G.; & LOOTSMA, F. (1989) "Multi-Criteria Decision Analysis With Fuzzy Pairwise Comparisons", **Fuzzy Sets and Systems**, Volume 29, Issue 2, ss.133–143.
- BRINDLE, M.; STEARNS, P. N. (2001) "Facing Up To Management Faddism: A New Look At An Old Force greenwood", **Publishing Group**. Ss. 224.
- BRITTON, J.N. (1963) "Interstate Transport Competition and The Port Of Melbourne", **Australian Geographical Studies**, Vol. 1, No. 2, s.84–95.
- BUCKLEY, J. J. (1985) "Fuzzy Hierarchical Analysis", **Fuzzy Sets and Systems**, Volume 17, Issue 3, ss.233–247.
- BUSINESS DAILY AFRICA (2022a) "How Delayed 200km Road İs Hurting Lamu Port Hub Plans", <https://www.businessdailyafrica.com/bd/corporate/shipping-logistics/how-delayed-200km-road-is-hurting-lamu-port-hub-plans-3877458> Erişim tarihi: 24.11.2022
- BUSİNESS DAILY AFRİCA (2022b) "S. Sudan To Build Harbour İn Djibouti As Onslaught On Mombasa Port Continues", <https://www.businessdailyafrica.com/bd/economy/sudan-to-build-harbour-in-djibouti-3953194> Erişim tarihi: 7.12.2022
- CABRAL, A. M. R.; RAMOS, F. DE S. (2014) "Cluster Analysis Of The Competitiveness Of Container Ports İn Brazil", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 69, ss.423–431.
- CARBONE, V.; MARTINO, M. DE (2003) "The Changing Role Of Ports İn Supply-Chain Management: An Empirical Analysis", **Maritime Policy and Management**, Volume 30, Issue 04, ss.37–41, <https://doi.org/10.1080/0308883032000145618>
- CARIOU, P. (2008) "Liner Shipping Strategies: An Overview", **International Journal of Ocean Systems Management**, Volume 1, Issue 1, ss.2–13
- CASTILLO-MANZANO, J. I.; ve diğerleri (2009) "Low-Cost Port Competitiveness Index: Implementation İn The Spanish Port System", **Marine Policy**, Volume 33, Issue 4, ss.591–598.

- CELİK, M., DEHA ER, I.; OZOK, A. F. (2009) "Application Of Fuzzy Extended AHP Methodology On Shipping Registry Selection: The Case Of Turkish Maritime Industry", **Expert Systems with Applications**, Volume 36, Issue 1, ss.190–198, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.09.004>
- CELLINI, R.; SOCI, A. (2002) "Pop Competitiveness", **PSL Quarterly Review**, Volume 55, Issue 220.
- CHANG, S. E. (2000) "Disasters And Transport Systems: Loss, Recovery And Competition At The Port Of Kobe After The 1995 Earthquake", **Journal of Transport Geography**, Volume 8, Issue 1, ss. 53–65.
- CHANG, Y.-T.; TALLEY, W. K. (2019) "Port Competitiveness, Efficiency, And Supply Chains: A Literature Review", **Transportation Journal**, Volume 58, Issue 1, ss.1–20,
- CHANG, Y. H.; YEH, C. H. (2001) "Evaluating Airline Competitiveness Using Multiattribute Decision Making", **Omega**, Volume 29, Issue 5, ss.405–415, [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(01\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(01)00032-9)
- CHANG, Y-T.; LEE, S-Y.; TONGZON, J. L. (2008) "Port Selection Factors By Shipping Lines: Different Perspectives Between Trunk Liners And Feeder Service Providers", **Marine Policy**, Volume 32, Issue 6, ss.877–885, <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.01.003>
- CHAUDHURI, S.; RAY, S. (1997) "The Competitiveness Conundrum: Literature Review And Reflections", **Economic and Political Weekly**, ss.M83--M91.
- CHEN, S.; JEEVAN, J.; CAHOON, S. (2016) "Malaysian Container Seaport-Hinterland Connectivity: Status , Challenges and Strategies", **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Volume 32, Issue 3, ss.127–138, <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.09.001>
- CHEN, G.; ve diğerleri (2017) "Transshipment Hub Selection From A Shipper's And Freight Forwarder's Perspective", **Expert systems with applications**, 83, s. 396-404.
- CHO, C.; KIM, B.; HYUN, J. (2010) "Total Quality Management & Business Excellence A comparative analysis of the ports of Incheon and Shanghai : The cognitive service quality of ports, customer satisfaction, and post-behaviour, **Total Quality Management**, Volume 21, Issue 9, ss.37–41, <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487677>
- CHOU, T. Y.; LIANG, G. S. (2001) "Application Of A Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Model For Shipping Company Performance Evaluation", **Maritime Policy and Management**, Volume 28, Issue 4, ss.375–392, <https://doi.org/10.1080/03088830110049951>
- CIA World Factbook, Djibouti, 2022, <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/djibouti/#economy> Erişim tarihi: 19.06.2022

- CLARK, X.; DOLLAR, D.; MİCCO, A. (2004) "Port Efficiency, Maritime Transport Costs, And Bilateral Trade", **Journal of Development Economics**, Volume 75, Issue 2, ss.417–450, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2004.06.005>
- CLARKSONS RESEARCH “World Seaborne Trade Tables. Shipping Intelligence Network”, 2022b. <https://sin.clarksons.net>.
- CMA CGM, (2012), “CMA CGM Announces A New Cooperation With MSC and CSAV on The North Europe East Coast - South America Trade”, <https://www.cmacgm-group.com/en/news-medias/cma-cgm-announces-a-new-cooperation-with-msc-and-csav-on-the-north-europe-east-coast-south-america-trade> Erişim tarihi: 29.12.2022
- CMA CGM, (2013) “CMA CGM, Maersk Line and MSC to establish an operational alliance”, <https://www.cmacgm-group.com/en/news-medias/cma-cgm-maersk-line-and-msc-to-establish-an-operational-alliance> Erişim tarihi: 29.12.2022
- COLLISON, F. M. (1984) "North To Alaska: Marketing İn The Pacific Northwest--Central Alaska Linear Trade", **Maritime Policy and Management**, Volume 11, Issue 2, ss.99–112,
- COTO-MILLÁN, P.; BAÑOS-PİNO, J.; RODRÍGUEZ-ÁLVAREZ, A. (2000) "Economic Efficiency İn Spanish Ports: Some Empirical Evidence", **Maritime Policy and Management**, Volume 27, Issue 2, ss.169–174, <https://doi.org/10.1080/030888300286581>
- CASTİLLO-MANZANO, J.I.; ve diğerleri (2009) "Low-Cost Port Competitiveness Index: Implementation İn The Spanish Port System", **Marine Policy**, Volume 33, Issue 4, ss.591–598.
- CHANG, Y.-T.; TALLEY, W. K. (2019) "Port Competitiveness, Efficiency, And Supply Chains: A Literature Review", **Transportation Journal**, Volume 58, Issue 1, ss.1–20.
- CUADRADO, M.; FRASQUET, M.; CERVERA, A. (2004) "Benchmarking The Port Services: A Customer Oriented Proposal", **Benchmarking**, Volume 11, Issue 3, ss.320–330, <https://doi.org/10.1108/14635770410538781>
- CULLINANE, K.; KHANNA, M. (1999) "Economies Of Scale İn Large Container Ships", **Journal of Transport Economics and Policy**, ss.185–207,
- CULLINANE, K.; SONG, D.-W.; GRAY, R. (2002) "A Stochastic Frontier Model Of The Efficiency Of Major Container Terminals İn Asia: Assessing The İnfluence Of Administrative And Ownership Structures", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 36, Issue 8, ss.743–762.
- CULLINANE, K.; TENG, Y.; WANG, T.-F. (2005a) "Port Competition Between Shanghai And Ningbo", **Maritime Policy & Management**, Volume 32, Issue 4, s. 331–346.

- DA CRUZ, M.; FERREIRA, J. J.; GARRIDO AZEVEDO, S. (2013) "Key Factors Of Seaport Competitiveness Based On The Stakeholder Perspective: An Analytic Hierarchy Process (AHP) model", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 15, Issue 4, s. 416–443.
- DE BORGER, B.; PROOST, S.; VAN DENDER, K. (2008) "Private Port Pricing And Public Investment In Port And Hinterland Capacity", **Journal of Transport Economics and Policy** (JTEP), Volume 42, Issue 3, ss.527–561,
- DE LANGEN, P. W.; CHOULY, A. (2004) "Hinterland Access Regimes In Seaports", **European Journal of Transport and Infrastructure Research**, Volume 4, Issue 4, <https://doi.org/https://doi.org/10.18757/ejtir.2004.4.4.4273>
- DE LANGEN, P. W. (2009) "Assuring Hinterland Access: The Role Of Port Authorities", In Oecd/Itf (Ed.), Port Competition And Hinterland Connections, Roundtable Report 143 ss. 109–128, **OECD** Publishing, <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789282102251-5-en>
- DE LANGEN, P. W.; SHARYPOVA, K. (2013) "Intermodal Connectivity As A Port Performance Indicator", **Research in Transportation Business & Management**, Volume 8, ss.97–102, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.06.003>
- DE LANGEN, P.W. (2020) "Towards a Better Port Industry: Port Development, Management and Policy" 1.bs., **Routledge**, ss. 302. <https://doi.org/10.4324/9780203797501>
- DE MARTINO, M.; MORVILLO, A. (2008) "Activities, Resources And Inter-Organizational Relationships: Key Factors In Port Competitiveness", **Maritime Policy & Management**, Volume 35, Issue 6, ss.571–589,
- DESIDERIO CONSULTANTS LTD. (01 February 2022) http://www.ddcustomslaw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=587%3Adjibouti-port-loses-traffic-shares-from-neighbouring-ethiopia&catid=1%3Aultime&Itemid=50&lang=en Erişim tarihi: 22.06.2022
- DE VOORDE, E.; WINKELMANS. W. (2002) "A General Introduction To Port Competition And Management", Port competitiveness: an economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports, Ed.: Huybrechts, M., Meersman, H., Van de Voorde, E., Van Hooydonk, E., Verbeke, A., Winkelmans, W., De Boeck: Antwerpen, s. 1-16.
- DEN BERG, R.; DE LANGEN, P. W. (2011) "Hinterland Strategies Of Port Authorities: A Case Study Of The Port Of Barcelona", **Research in Transportation Economics**, Volume 33, Issue 1, ss.6–14,
- DEY, P. K. (1999) "Process Re-Engineering For Effective Implementation Of Projects", **International Journal of Project Management**, Volume 17, Issue 3, ss.147–159, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00023-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00023-4)

- DIBB, S.; ve diğerleri. (2019) "Marketing: Concepts And Strategies", **Cengage Learning EMEA**, 8.bs., ss. 814.
- DJIBOUTI PORT CORRIDOR ROADS SA (2022) "World Bank Approves Project to Improve Trade Connectivity and Stimulate Regional Integration, <https://dpcr.dj/node/50> , Erişim tarihi: 31.10.2022
- DOWD, T. J.; LESCHINE, T. M. (1990) "Container Terminal Productivity: A Perspective", **Maritime Policy & Management**, Volume 17, Issue 2, ss.107–112, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03088839000000060>
- DPFZA (2022) "Djibouti To Develop And Construct Six River Ports In South Soudan" <https://dpfza.gov.dj/djibouti-develop-and-construct-six-river-ports-south-soudan>, Erişim tarihi: 7.12.2022
- DP World Berbera (2021) "Tariff Book", shorturl.at/GJNO1
- DYCK, V. G. K.; ISMAEL, H. M. (2015) "Multi-Criteria Evaluation Of Port Competitiveness In West Africa Using Analytic Hierarchy Process (AHP)", **American Journal of Industrial and Business Management**, Volume 5, Issue 06, s. 432.
- DYER, J. S. (1990) "Remarks On The Analytic Hierarchy Process", **Management Science**, Volume 36, Issue 3, ss.249–258.
- EKER, İ. , ERGİN, A. , ALKAN, G. (2013) "Selection Of Container Port With Fap-Topsis Technique", **Beykoz Akademi Dergisi**, Volume 1, Issue 1, ss.43–58.
- ESLSE (2022), Dry Ports of ESLSE, <https://www.eslse.et/dryport.htm> 19/07/2022
- ESMER, S.; ve diğerler (2016) "Non-Price Competition In The Port Sector: A Case Study of Ports in Turkey", **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Volume 32, Issue 1, s. 3–11.
- ETHIOPIAN MONITOR MINISTRY (2021), "UAE's DP World Agree to Develop Ethiopian side of Berbera Corridor", <https://ethiopianmonitor.com/2021/05/06/ethiopia-uaes-dp-world-agree-to-develop-ethiopian-side-berbera-corridor/> Erişim tarihi: 05.07.2022
- ETHIOPIA OBSERVER (2018) "Djibouti, Ethiopia strike port deal, Djibouti to partner in Ethiopian airlines, telecom", <https://www.ethiopiaobserver.com/2018/04/29/djibouti-ethiopia-strike-port-deal-djibouti-to-partner-in-ethiopian-airlines-telecom/> Erişim tarihi: 03.07.2022
- EUROPEAN COMMISSION (2019) "Reconnecting Eritrea and Ethiopia Through Rehabilitation Of The Main Arterial Roads In Eritrea" https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/region/horn-africa/eritrea/reconnecting-eritrea-and-ethiopia-through-rehabilitation-main-arterial-0_en Erişim tarihi: 22.11.2022

- FAGERBERG, J. (1988) "International Competitiveness", **The Economic Journal**, Volume 98, Issue 391, ss.355–374.
- FEAFFA (2021) "Huge Discounts And Extended Free Storage Period as KPA Lure Shippers to Lamu Port", Freight Logistics, <https://magazine.feaffa.com/huge-discounts-and-extended-free-storage-period-as-kpa-lure-shippers-to-lamu-port/> Erişim tarihi: 24.11.2022
- FERRARI, C.; PAROLA, F.; GATTORNA, E. (2011) "Measuring The Quality Of Port Hinterland Accessibility: The Ligurian Case", **Transport Policy**, Volume 18, Issue 2, ss.382–391, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.11.002>
- FIŞKIN, C. S.; AKGÜL, E. F.; ÇETİN, Ç. K. (2016) "Liman Rekabetçiliğini Etkileyen Faktörler: Ege Bölgesi Konteyner Terminalleri Kullanıcılarına Yönelik Bir Vzahp Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Volume 8, ss.1–23.
- FLANAGAN, R.; ve diğerleri (2005) "Measuring Construction Competitiveness In Selected Countries", Final Report, School of Construction Management and Engineering, **the University of Reading**,
- FLEMING, D. K. (1997) "World Container Port Rankings", **Maritime Policy and Management**, Volume 24, Issue 2, ss.175–181, <https://doi.org/10.1080/03088839700000068>
- FLEMING, D. K.; BAIRD, A. J. (1999) "Comment Some Reflections On Port Competition In The United States And Western Europe", **Maritime Policy and Management**, Volume 26, Issue 4, ss.383–394, <https://doi.org/10.1080/030888399286817>
- FLEMING, D. K.; HAYUTH, Y. (1994) "Spatial Characteristics Of Transportation Hubs: Centrality And Intermediacy", **Journal of Transport Geography**, Volume 2, Issue 1, ss.3–18,
- FLOWERDEW, R.; MARTİN, D. (2005) "Methods in human geography: a guide for students doing a research project", **Pearson Education**, ss. 392.
- FORMAN, E. H.; GASS, S. I. (2001) "The Analytic Hierarchy Process—An Exposition", **Operations Research**, Volume 49, Issue 4, ss.469–486,
- FRANC, P.; DER HORST, M. (2010) "Understanding Hinterland Service İntegration By Shipping Lines And Terminal Operators: A Theoretical And Empirical Analysis", **Journal of Transport Geography**, Volume 18, Issue 4, ss.557–566,
- FRANKEL, E. G. (1992) "Hierarchical Logic İn Shipping Policy And Decision-Making", **Maritime Policy and Management**, Volume 19, Issue 3, ss.211–221, <https://doi.org/10.1080/751248662>

- FREEBAIRN, J. W. (1987) "Implications Of Wages And Industrial Policies On The Competitiveness Of Agricultural Export Industries", **Review of Marketing and Agricultural Economics**, Volume 55, Issue 430-2016–31512, ss.79–87.
- FRENCH, R. A. (1979) "Competition among Selected Eastern Canadian Ports for Foreign Cargo", **Maritime Policy and Management**, , 6(1), s.5-14.
- GAO, T.; NA, S.; DANG, X.; ZHANG, Y. (2018) "Study of the Competitiveness of Quanzhou Port on the Belt and Road in China Based on a Fuzzy-AHP and ELECTRE III Model", **Sustainability**, Volume 10, Issue 4, s. 1253.
- GARCIA-ALONSO, L.; SANCHEZ-SORIANO, J. (2009) "Port Selection From A Hinterland Perspective", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 11, Issue 3, s. 260–269.
- GAROWE ONLINE (29 may 2022), "Ehtiopia Reduces İmport Volume İn Port Of Djibouti", <https://www.garoweonline.com/en/world/africa/ethiopia-reduces-import-volume-in-port-of-djibouti> 22/06/2022
- GAUR, P.; PUNDIR, S.; SHARMA, T. (2011) "Ports Face İnadequate Capacity, Efficiency And Competitiveness İn A Developing Country: Case Of India", **Maritime Policy \& Management**, Volume 38, Issue 3, ss.293–314, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03088839.2011.572700>
- GBS AFRICA (2022) "East Africa's Ports Step up Competition over Indian Ocean Trade Market Share", East African Ports.
- GILMAN, S. (1975) "The Choice Of Ship Size On Deep-Sea General Cargo Routes", **Maritime Policy and Management**, Volume 3, Issue 2, ss.95–102, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03088837500000039>
- GILMAN, S. (1980) "A Critique Of The Super-Port İdea", **Maritime Policy and Management**, Volume 7, Issue 2, ss.77–78, <https://doi.org/10.1080/03088838000000001>
- GLOBAL DATA (September 12, 2017) YGAPC – Port of Aden Expansion – Yemen, <https://www.globaldata.com/store/report/ygapc-port-of-aden-expansion-yemen/#tab-key-players> Erişim tarihi: 11.07.2022
- GOHOMENE, D. A.; ve diğerleri. (2016) "The Attractiveness Of Ports İn W Est A Frıca: Some Lessons From Shipping Lines' Port Selection", **Growth and Change**, Volume 47, Issue 3, s. 416–426.
- GOSS, R. O. (1990) "Economic Policies And Seaports: Strategies For Port Authorities", **Maritime Policy \& Management**, Volume 17, Issue 4, ss.273–287,
- GROSSO, M.; MONTEIRO, F. (2011) "Criteria for container port choice: Focus on the Mediterranean", **Association for European Transport and Contributors**, 2011, vol. 4, s. 139-160.
- GUMBA, D. (2020) "Is Mombasa Port a safe haven for licit trade?" Issue 20

- GUY, E.; URLİ, B. (2006) "Port Selection And Multicriteria Analysis: An Application To The Montreal-New York Alternative", **Maritime Economics \& Logistics**, Volume 8, Issue 2, ss.169–186.
- GÜLMEZ, S. (2020) “Liman Kapasitesinin Rekabetteki Aracı Rolü: Kaynak Temeli Yaklaşım”, **Deniz Taşımacılığı ve Lojistiği**, Ed: Soner Esmer, Ankara, Akademisyen Kitabevi, s. 187-214.
- HA, M. (2003) “A Comparison Of Service Quality At Major Container Ports : Implications For Korean Ports”, **Journal of transport geography**, Volume 11, ss.131–137, [https://doi.org/10.1016/S0966-6923\(02\)00069-8](https://doi.org/10.1016/S0966-6923(02)00069-8)
- HAARMEYER, D.; YORKE, P. (1993) “Port Privatization: An İnternational Perspective”, **Policy Study**, No. 156, ss. 1-24.
- HAEZENDONCK, E.; diğerleri (2000) "The Competitive Advantage of Seaports", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 2, Issue 2, s.69–82, <https://doi.org/10.1057/ijme.2000.8>.
- HAEZENDONCK, E.(2001) “Essays On Strategy Analysis For Seaports”, Garant.
- HAEZENDONCK, E.; ve diğerleri (2001) "The Core Competences Of The Antwerp Seaport: An Analysis Of" Port Specific" Advantages", **International Journal of Transport Economics/Rivista Internazionale Di Economia Dei Trasporti**, s. 325–349.
- HAEZENDONCK, E.; NOTTEBOOM, T. (2002). The competitive advantage of seaports”, **Port competitiveness: an economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports**, Ed.: Huybrechts, M., Meersman, H., Van de Voorde, E., Van Hooydonk, E., Verbeke, A., Winkelmans, W., De Boeck: Antwerpen, ss. 67-87.
- HAEZENDONCK, E.; LANGENUS, M. (2019) "Integrated Ports Clusters And Competitive Advantage İn An Extended Resource Pool For The Antwerp Seaport", **Maritime Policy \& Management**, Volume 46, Issue 1, ss.74–91
- HAEZENDONCK, E.; VERBEKE, A.; COECK, C. (2006) "Strategic Positioning Analysis For Seaports", **Research in Transportation Economics**, Volume 16, ss.141–169.
- HADLAND, E., (2021) “Acceleration İn Port Capacity İntvestment İnsufficient To Support Cargo Demand Growth”, <https://www.drewry.co.uk/maritime-research-opinion-browser/acceleration-in-port-capacity-investment-insufficient-to-support-cargo-demand-growth>, Erişim tarihi: 27.12.2022
- HALES, D.; LEE LAM, J. S.; CHANG, Y.-T. (2016) "The Balanced Theory Of Port Competitiveness", **Transportation Journal**, Volume 55, Issue 2, ss.168–189.
- HALES, D. N.; ve diğerleri (2017) "An Empirical Test Of The Balanced Theory Of Port Competitiveness", **The International Journal of Logistics Management**, Volume 28, Issue 2, s. 363–378.

- HAM, V. H.; RIJSENBRIJ, J. (2012) "Development Of Containerization Success Through Vision, Drive and Technology", **Delft University Press**, ss. 336.
- HAMBRICK, D. C.; MACMILLAN, I. C. (1982) "The Product Portfolio And Man's Best Friend", **California Management Review**, Volume 25, Issue 1, ss.84–95.
- HARALAMBIDES, H. E. (2002) "Competition, Excess Capacity, And The Pricing Of Port Infrastructure", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 4, Issue 4, ss.323–347, <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100053>
- HARALAMBIDES, H. E.; YANG, J. (2003) "A Fuzzy Set Theory Approach To Flagging Out: Towards A New Chinese Shipping Policy", **Marine Policy**, Volume 27, Issue 1, ss.13–22, [https://doi.org/10.1016/S0308-597X\(02\)00056-8](https://doi.org/10.1016/S0308-597X(02)00056-8)
- HARKER, P. T.; VARGAS, L. G. (1987) "The Theory Of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Process", **Management Science**, Volume 33, Issue 11, ss.1383–1403.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. (1983) "The Use Of The Growth-Share Matrix In Strategic Planning", **Interfaces**, Volume 13, Issue 1, ss.46–60.
- HAYUTH, Y. (1982) "Intermodal Transportation And The Hinterland Concept", **Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie**, Volume 73, Issue 1, ss.13–21, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.1982.tb00947.x>
- HAYUTH, Y. (1991) "Load Centering Competition And Modal Integration", **Coastal Management**, Volume 19, Issue 3, ss.297–311, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08920759109362145>
- HAYUTH, Y.; FLEMING, D. K. (1994) "Concepts Of Strategic Commercial Location: The Case Of Container Ports", **Maritime Policy and Management**, Volume 21, Issue 3, ss.187–193,
- HEAVER, T. D. (1995) "The Implications Of Increased Competition Among Ports For Port Policy And Management", **Maritime Policy and Management**, Volume 22, Issue 2, ss.125–133.
- HEAVER, T.; MEERSMAN, H.; DE VOORDE, E. (2001) "Co-Operation And Competition In International Container Transport: Strategies For Ports", **Maritime Policy & Management**, Volume 28, Issue 3, ss.293–305.
- HEAVER, T. D.(2002) "The Evolving Roles Of Shipping Lines In International Logistics", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 4, Issue 3, ss.210–230.
- HEAVER, T.; ve diğerleri. (2000) "Do Mergers And Alliances Influence European Shipping And Port Competition?", **Maritime Policy & Management**, Volume 27, Issue 4, ss.363–373, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/030888300416559>

- HEAZENDONCK, E.; NOTTEBOOM, T.(2002) "The Competitive Advantage Of Seaports", **Port Competitiveness: An Economic And Legal Analysis Of The Factors Determining The Competitiveness Of Seaports**, Ed.: M. Huybrechts, H. Meersman, E. Van de Voorde, E. Van Hooydonk, A. Verbeke, E. de Voorde, & W. Winkelmanns, , Antwerpen, **De Boeck**, ss. 67–87.
- HEEJUNG, Y. E. O. (2015) "Participation Of Private Investors In Container Terminal Operation: Influence Of Global Terminal Operators", **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Volume 31, Issue 3, ss.363–383
- HELLENIC SHIPPING NEWS (2021) “Lamu Port Curves Niche In Transshipment Business”, <https://www.hellenicshippingnews.com/lamu-port-curves-niche-in-transshipment-business/> Erişim tarihi: 23.06.2022
- HO, W. (2008) "Integrated Analytic Hierarchy Process And Its Applications--A Literature Review", **European Journal of Operational Research**, Volume 186, Issue 1, ss.211–228,
- HOYLE, B. (1999) "Port Concentration, Inter-Port Competition And Revitalization: The Case Of Mombasa, Kenya", **Maritime Policy & Management**, Volume 26, Issue 2, ss.161–174,
- HOYLE, B.; CHARLIER, J. (1995) "Inter-Port Competition In Developing Countries: An East African Case Study", **Journal of Transport Geography**, Volume 3, Issue 2, ss.87–103.
- HOYLE, B. S. (1983) “Seaports And Development: The Experience Of Kenya And Tanzania”, **Routledge**, ss. 270.
- HUANG, W.-C.; diğerleri (2003) "Port Competitiveness Evaluation By Fuzzy Multicriteria Grade Classification Model", **Journal of Marine Science and Technology**, Volume 11, Issue 1, s.7.
- HUMPHREYS, M.; ve diğerleri (2019) “Port Development And Competition In East And Southern Africa: Prospects And Challenges”, Washington DC, **World Bank**, , ss. 165.
- HUMPHREYS, R. M.; ve diğerleri (2022) “The Container Port Performance Index 2021: A Comparable Assessment of Container Port Performance”,
- HURLEY, W. J. (2001) "The Analytic Hierarchy Process: A Note On An Approach To Sensitivity Which Preserves Rank Order", **Computers & Operations Research**, Volume 28, Issue 2, ss.185–188.
- IGAD (2019) “IGAD Wrap-ups Development Studies of Djibouti-Juba-Addis-Kampala Corridor”, <https://igad.int/igad-wrap-ups-development-studies-of-djibouti-juba-addis-kampala-corridor/> Erişim tarihi: 6.12.2022
- IMF (2022) “Press Release Press Release20120523”, ss.32–33,

- IMF (2022) "Real GDP Growth (Annual percent change)", 2022, https://external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD Erişim tarihi: 25.12.2022
- INAMA, STEFANO (2022) "Trade Facilitation and Corridors as Means to Foster Economic Transformation in Ethiopia", **United Nations Conference on Trade and Development**, Addis Ababa, Ethiopia.
- ISHII, M.; ve diğerleri (2013) "A Game Theoretical Analysis Of Port Competition", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, Volume 49, Issue 1, ss.92–106,
- JANSSON, J. O.; SHNEERSON, D. (1982) "Port Economics" (Vol. 8), **MIT Press**.
- JEEVAN, J.; CHEN, S.-L.; CAHOON, S. (2019) "The Impact Of Dry Port Operations On Container Seaports Competitiveness", **Maritime Policy & Management**, Volume 46, Issue 1, ss.4–23.
- JIHANE BOUDIAF (2022) "The Impact Of Civil Unrest On Port Sudan", *ihsmarkit*, <https://ihsmarkit.com/research-analysis/the-impact-of-civil-unrest-on-port-sudan.html> Erişim tarihi: 23.06.2022
- JOC (2022) "Port Of Salalah Expanding To Accommodate Record Container Growth", https://www.joc.com/port-news/international-ports/port-salalah/port-salalah-expanding-accommodate-record-container-growth_20220414.html Erişim tarihi: 20.08.2022.
- JUHEL, M. H. (2001) "Globalisation, Privatisation And Restructuring Of Ports", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 3, Issue 2, ss.139–174.
- KALISZEWSKI, A.; ve diğerleri (2020) "Key Factors Of Container Port Competitiveness: A Global Shipping Lines Perspective", **Marine Policy**, Volume 117, ss. 103896.
- KALISZEWSKI, A.; ve diğerleri (2021) "LinkedIn Survey Reveals Competitiveness Factors Of Container Terminals: Forwarders' View", **Transport Policy**, Volume 106, ss. 131–140.
- KAMBLE, S. S.; RAOOT, A. D.; KHANAPURI, V. B. (2010) "Improving Port Efficiency: A Comparative Study Of Selected Ports In India", **International Journal Of Shipping And Transport Logistics**, Volume 2, Issue 4, ss.444–470, <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJSTL.2010.035504>
- KANGAS, J.; ve diğerleri (2001) "A'WOT: Integrating The AHP with SWOT Analysis", **Proceedings of the Sixth International Symposium on the Analytic Hierarchy Process ISAHP**, ss.2–4.
- KAVIRATHNA, C. A.; KAWASAKI, T.; HANAOKA, S. (2018) "Transshipment Hub Port Competitiveness of The Port of Colombo Against The Major Southeast

- Asian Hub Ports", **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Volume 34, Issue 2, ss.71–82.
- KHAN, G. M.; ALİ-BUARKI, E. (1992) "Strategic Planning In Bahrain", **Management Decision**, Vol. 30 No. 5, ss. 3-9.
- KENT, P. E.; ASHAR, A. (2001) "Port Competition Regulation: A Tool For Monitoring For Anti-Competitive Behaviour", *International Journal of Maritime Economics*, Volume 3, Issue 1, ss.27–51.
- KENYA PORTS AUTHORITY (2012), "Tariff", <https://www.kpa.co.ke/InforCenter/Pages/Tariff-Book.aspx>
- KIA, M., SHAYAN, E.; GHOTB, F. (2000) "The Importance Of Information Technology In Port Terminal Operations", **International Journal of Physical Distribution \& Logistics Management**, Volume 30, Issue 3/4, ss.331–344, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09600030010326118>
- KIM, A. R. (2016) "A Study On Competitiveness Analysis Of Ports In Korea And China By Entropy Weight TOPSIS", *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Volume 32, Issue 4, ss.187–194.
- KINGDOM OF SAUDI ARABIA VISION 2030 (2016), https://www.vision2030.gov.sa/media/rc0b5oy1/saudi_vision203.pdf.
- KRUGMAN, P.(1994) "Competitiveness: A Dangerous Obsession", **Foreign Aff.**, Volume 73, ss.28,
- KRUGMAN, P. R. (1996) "Making Sense Of The Competitiveness Debate", **Oxford Review of Economic Policy**, Volume 12, Issue 3, ss.17–25,
- KUENZ MURPHY, C. (1993) "Limits On The Analytic Hierarchy Process From Its Consistency Index", **European Journal of Operational Research**, Volume 65, Issue 1, ss.138–139,
- KUMAR, S. (2000) "An Evaluation Of Liner Strategies In The Context Of Contemporary Supply Chain Management Practices", **Journal of Transportation Management**, Volume 12, Issue 2, ss.55–64, <https://doi.org/10.22237/jotm/967766760>
- KUMAR, S. . (2002) "A Decision Support Model For The Liner Shipping Competition Policy Debate", **Proceedings of the International Association of Maritime Economists**, Panama, ss.12–15,
- KUMAR, S. N.; RAJAN, V. (2002) "An Analysis Of Intermodal Transport Carrier Selection Criteria For Pacific-Rim Imports To New England", **Journal of Transportation Management**, Volume 13, Issue 1, ss.19–27, <https://doi.org/10.22237/jotm/1017619440>
- KURTTILA, M.; ve diğerleri (2000) "Utilizing The Analytic Hierarchy Process (AHP) in SWOT Analysis—A Hybrid Method And Its Application To A Forest-

Certification Case", **Forest Policy and Economics**, Volume 1, Issue 1, ss.41–52

LAGOUDIS, I. N.; THEOTOKAS, I.; BROUMAS, D. (2017) "A Literature Review Of Port Competition Research", **International Journal of Shipping and Transport Logistics**, Volume 9, Issue 6, ss.724–762.

LARSON, P. D.; POIST, R. F. (2004) "Improving Response Rates To Mail Surveys: A Research Note", **Transportation Journal**, ss.67–74.

LEE, H.-G.; YEO, K.-T.; RYU, H.-G. (2003) "A Study on the Classification of Chinese Major Ports based on Competitiveness Level", **Journal of Navigation and Port Research**, Volume 27, Issue 3, ss.315–320.

LEE, K.; LIN, S. (2008) "A Fuzzy Quantified Swot Procedure For Environmental Evaluation Of An International Distribution Center", **Information Sciences**, Volume 178, Issue 2, ss.531–549.

LEE, S., ve diğerleri (2014) "A Study On The Comparative Analysis Of Port Competitiveness Using AHP", **KMI International Journal of Maritime Affairs and Fisheries**, Volume 6, Issue 1, ss.53–71,

LEE, S.; TONGZON, J. L.; CHANG, Y. (2013) "Assessing Port Service Quality By Process Component : The Case Of Korean And Chinese Ports", Volume 5, Issue 2.

LENGYEL, I. (2004) "The Pyramid Model: Enhancing Regional Competitiveness In Hungary", **Acta Oeconomica**, Volume 54, Issue 3, ss.323–342,

LESUTIS, G. (2022) "Kenya's Lamu Port Was Meant To Deliver Great Things. But, As The Story Of Local Fishermen Shows, It Hasn't", *The Conversation*, <https://theconversation.com/kenyas-lamu-port-was-meant-to-deliver-great-things-but-as-the-story-of-local-fishermen-shows-it-hasnt-189258> Erişim tarihi: 24.11.2022

LEUNG, L. C.; CAO, D. (2001) "On The Efficacy Of Modeling Multi-Attribute Decision Problems Using Ahp And Sinarchy", **European Journal of Operational Research**, Volume 132, Issue 1, ss.39–49,

LIM, S.-M. (1998) "Economies Of Scale In Container Shipping", **Maritime Policy & Management**, Volume 25, Issue 4, ss.361–373,

LIRN, T.-C.; THANOPOULOU, H. A.; BERESFORD, A. K. C. (2003) "Transshipment Port Selection And Decision-Making Behaviour: Analysing The Taiwanese Case", **International Journal of Logistics: Research and Applications**, Volume 6, Issue 4, ss.229- 244Lirn, T.- C., Thanopoulou, H. A., Beynon, M.,

LIRN, T.-C.; ve diğerleri (2004) "An Application Of Ahp On Transshipment Port Selection: A Global Perspective", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 6, Issue 1, ss.70–91,

- LOMBANA, J. (2011) "Looking For A Distinctive Model With Which To Analyze Competitiveness", *Journal of Competitiveness Studies*, Volume 19, Issue 3/4, ss.32,
- LÓPEZ, R. C.; POOLE, N. (1998) "Quality Assurance In The Maritime Port Logistics Chain: The Case Of Valencia, Spain", **Supply Chain Management**, Volume 3, Issue 1, ss.33–44, <https://doi.org/10.1108/13598549810200915>
- LOYEN, R. (2002) "Throughput In The Port Of Antwerp (1901-2000): An Integrated Functional Approach", In *Struggling for Leadership: Antwerp-Rotterdam Port Competition* s. 29–86.
- LUND, J. R.; PALMER, R. N. (1986) "Subjective Evaluation: Linguistic Scales In Pairwise Comparison Methods", **Civil Engineering Systems**, Volume 3, Issue 4, ss.182–186.
- LV, Y. C.; CULLINANE, K.; LU, P. (2011) "Developing a Competitive Strategy for the Port of Qingdao: An Application of the Analytic Hierarchy Process to Ports in Bohai Bay", **Applied Mechanics and Materials**, Volume 97, s. 659–663.
- MACHARIS, C.,; ve diğerleri (2004) "Promethee And Ahp: The Design Of Operational Synergies In Multicriteria Analysis.: Strengthening Promethee With Ideas Of Ahp", **European Journal of Operational Research**, Volume 153, Issue 2, ss.307–317.
- MADSEN, D. O. (2017) "Not Dead Yet: The Rise, Fall And Persistence Of The Bcg Matrix", **Problems and Perspectives in Management**, Volume 15, Issue 1, ss.19–34.
- MAGALA, M.; Sammons, A.(2008) "A New Approach To Port Choice Modelling", **Maritime Economics & Logistics**, 10, ss.9–34, <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100189>
- MALANGA, A. N. (2022) "Bagamoyo Port Construction To Start In 2023", *The Citizen*, <https://www.thecitizen.co.tz/tanzania/news/national/bagamoyo-port-construction-to-start-in-2023-3960166> Erişim tarihi: 29.11.2022
- MALCHOW, U. (2017) "Growth in Containership Sizes To Be Stopped?", **Maritime Business Review**, Volume 2, Issue 3, ss.199–210, <https://doi.org/10.1108/MABR-01-2017-0001>
- MALCHOW, M.; KANAFANI, A. (2001) "A Disaggregate Analysis Of Factors Influencing Port Selection", **Maritime Policy & Management**, Volume 28, Issue 3, s. 265–277.
- MALCHOW, M. B.; KANAFANI, A. (2004) "A Disaggregate Analysis of Port Selection", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, Volume 40, Issue 4, s. 317–337.

- MARCADON, J. (1999) "Containerisation In The Ports Of Northern And Western Europe", **GeoJournal** 48, 15–20, <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1007032601786>
- MARTIN S. (2002) "Is The Drive For Ever Bigger Containerships Irresistible?", **Lloyds List Shipping Forecasting Conference**.
- MARTIN, J., & THOMAS, B. J. (2001) "The Container Terminal Community", **Maritime Policy and Management**, Volume 28, Issue 3, ss.279–292, <https://doi.org/10.1080/03088830110060831>
- MAWANI (2022) "Introduction to Ports Authority", <https://mawani.gov.sa/en-us/Aboutus/Pages/Introduction.aspx> Erişim tarihi: 22.06.2022
- MBARAGA, A. N. (2016) "Transaction Advisory Services and Technical Assistance for Lamu Port Development: Lamu Port South Sudan – Ethiopia Transport (L.A.P.S.S.E.T) Corridor Project" Project Information Memorandum (Pım), NEPAD – Infrastructure Project Preparation Facility (NEPAD – IPPF), 1-19.
- MCCALLA, R. J. (1994) "Canadian Container Ports: How Have They Fared? How Will They Do?", **Maritime Policy and Management**, Volume 21, Issue 3, ss.207–217.
- MCCALLA, R. J. (1999) "Global Change, Local Pain: Intermodal Seaport Terminals And Their Service Areas", **Journal of Transport Geography**, Volume 7, Issue 4, ss.247–254.
- MEERSMAN, H.; DE VOORDE, E. (1998) "Coping With Port Competition In Europe: A State Of The Art", **WIT Transactions on The Built Environment**, Volume 39, ss. 10.
- MEERSMAN, H.; DE VOORDE, E.; VANELSLANDER, T. (2012) "Port Congestion And Implications To Maritime Logistics", **Maritime Logistics: Contemporary Issues**, Ed.: Dong.-Wook. Song; Photis. M. Panayides, Emerald Group Publishing Limited, ss. 49–68. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/9781780523415-004>
- MEERSMAN, H.; DE VOORDE, E.; VANELSLANDER, T. (2010) "Port Competition Revisited", **Journal of Pediatric, Maternal & Family Health-Chiropractic**, Volume 55, Issue 2, ss.210,
- MEERSMAN, H.; STRANDENES, S. P.; DE VOORDE, E. (2014) "Port Pricing: Principles, Structure And Models", NHH Dept. of Economics Discussion Paper, 14, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2432939>
- MERK, O.; KIRSTEIN, L.; SALAMITOV, F. (2018) "The Impact Of Alliances In Container Shipping", **OECD/ITF**, ss. 127.
- MIDORO, R.; PÍTTO, A. (2000) "A Critical Evaluation Of Strategic Alliances In Liner Shipping", **Maritime Policy & Management**, Volume 27, 1ss. 37–41, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/030888300286662>

- MILLER, G. A. (1956) "The Magical Number Seven, Plus Or Minus Two: Some Limits On Our Capacity For Processing Information", **Psychological Review**, 63(2), ss. 81–9
- MILLET, I.; WEDLEY, W. C. (2002) "Modelling Risk And Uncertainty With The Analytic Hierarchy Process", **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, Volume 11, Issue 2, ss.97–107,
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. B. (1998) "Strategy Safari" **Pearson**, UK, ss. 416.
- MISHRA, A. (2021) "Djibouti: The Locus Of Great Power Competition In The Indo-Pacific", **Reflections On The Indo-Pacific**, ss.36,
- MITTAL, N.; MCCLUNG, D. (2016) "Shippers' Changing Priorities In Port Selection Decision-A Survey Analysis Using Analytic Hierarchy Process (AHP)", **Journal of the Transportation Research Forum**, Volume 55, Issue 1424-2017–1755, ss.65–81.
- MOFED (2010) "Growth and Transformation Plan (GTP) 2010/11-2014/15", **The Federal Democratic Republic of Ethiopia**, Addis Ababa, s.1-85.
- MONTEIRO, M. F. (2013) "Productivity In The Container Port Business - Focus on the Mediterranean Range", **Universiteit Antwerpen**, ss.278.
- MORRISON, A.; WENSLEY, R.(1991) "Boxing Up Or Boxed In?: A Short History Of The Boston Consulting Group Share/Growth Matrix", *Journal of Marketing Management*, Volume 7, Issue 2, ss.105–129,
- MUCHIRA, N. (2021) "Lamu Port: Kenya's Transshipment Hub Risks Becoming a White Elephant", *The Maritime Executive*, <https://maritime-executive.com/editorials/lamu-port-kenya-s-transshipment-hub-risks-becoming-a-white-elephant> Erişim tarihi: 24.11.2022
- MUCHIRA, N. (2022) "China Pushes for Implementation of Tanzania's Bagamoyo Port", <https://maritime-executive.com/article/china-pushing-for-implementation-of-tanzania-s-bagamoyo-port>, Erişim tarihi: 28.11.2022
- MULLER, G. (1999) "Intermodal Freight Transportation". Washington DC, USA: **Eno Transportation Foundation Inc**, s. 1-502.
- MULUNEH, W. (1997) "Land-Lockedness And Dependency On Coastal Countries: The Case Of Ethiopia", **Geopolitics**, Volume 2, Issue 1, ss.56–68.
- MURPHY, P.; DALENBERG, D.; DALEY, J. (1988) "A Contemporary Perspective Of International Port Operations", **Transportation Journal**, s. 23–32.
- MURPHY, P.R.; DALENBURG, D.R.; DALEY, J.M. (1989), "Assessing International Port Operations", **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, Vol. 19 No. 9, s. 3-10. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000334>

- MURPHY, P. R.; DALEY, J. M.; DALENBERG, D. R. (1991a). Selecting Links and Nodes in International Transportation: An Intermediary's Perspective. **Transportation Journal**, 31(2), s. 33–40.
- MURPHY, P. R.; DALENBERG, D. R.; DALEY, J. M. (1991b) "Analyzing International Water Transportation: The Perspectives Of Large US Industrial Corporations", **Journal of Business Logistics**, Volume 12, Issue 1, s. 169.
- MURPHY, P. R.; DALEY, J. M. (1994) "A Comparative Analysis of Port Selection Factors", **Transportation Journal**, s. 15–21.
- MUSSO, E.; FERRARI, C.; BENACCHIO, M. (2000) "Co-Operation In Maritime And Port Industry And Its Effects On Markets Structure", **WIT Transactions on The Built Environment**, Volume 51, ss. 10
- MUSSO, A.; PICCIONI, C.; DE VOORDE, E. (2013) "Italian Seaports' Competition Policies: Facts And Figures", *Transport Policy*, Volume 25, ss.198–209.
- NATION (2022) "Lamu Port Project on Track as First Three of 23 Berths Completed", <https://nation.africa/kenya/news/lamu-port-project-on-track-as-first-three-of-23-berths-completed-3854300> Erişim tarihi: 23.11.2022
- NEW AFRICAN MAGAZINE (2020) "Djibouti: The Rise Of A Major Logistics Hub", <https://newafricanmagazine.com/22628/> Erişim tarihi: 16.11.2022
- NEW BUSINESS ETHIOPIA (2022) "Ethiopia Reaffirms Commitment To Lamu Port Project", <https://newbusinessethiopia.com/construction/ethiopia-reaffirms-commitment-to-lamu-port-project/> Erişim tarihi: 25.11.2022
- NEW TIMES (2021) "Rwanda Conducts Study On How To Leverage Ports It Owns Abroad", <https://www.newtimes.co.rw/article/186501/News/rwanda-conducts-study-on-how-to-leverage-ports-it-owns-abroad>, Erişim tarihi: 5.12.2022
- NG, A. K. Y. (2012) "Container Liner Shipping, Port Development And Competition", **Maritime Logistics: Contemporary Issues**, Ed.: Dong-Wook Song; Photis Panayides, Emerald Group Publishing Limited, ss. 5-27.
- NG, A. S.-F.; ve diğerleri (2010) "A Competitiveness Measurement Framework For Regional Container Hub Ports: A Case Study in East Asia", **International Journal of Logistics Systems and Management**, Volume 7, Issue 3, ss.368–392.
- NG, A. S.-F.; SUN, D.; BHATTACHARJYA, J.(2013) "Port Choice Of Shipping Lines And Shippers In Australia", *Asian Geographer*, Volume 30, Issue 2, ss.143–168,
- NG, K.-Y. A. (2006) "Theory And Structure Of Port Competition", **University Of Oxford**.
- NGUYEN, M.-D.; KIM, S.-J.; JEONG, J.-S. (2016) "Hierarchical Cluster Analysis On Competitiveness Of Container Terminals In Northern Vietnam", **Journal of Navigation and Port Research**, Volume 40, Issue 2, ss. 67–72.

- NGUYEN, D. D.; PARK, G.-K.; CHOİ, K.-H. (2018) "A Study on Competitiveness of Major Container Terminals in Korea and China using FCM and TOPSI", **Journal of Navigation and Port Research**, Volume 42, Issue 2, ss.117–126.
- NGUYEN, P. N.; WOO, S-H. (2022) Port Connectivity And Competition Among Container Ports In Southeast Asia Based On Social Network Analysis and TOPSIS, **Maritime Policy & Management**, 49:6, s. 779-796, DOI: 10.1080/03088839.2021.1908637
- NIJDAM, M.; VAN DER HORST, M. (2017) "Port Definition, Concepts And The Role Of Ports In Supply Chains: Setting The Scene", In *Ports and networks* s. 9–25, **Routledge**.
- NINNEMANN, J. (2015) "Relevance Of Efficient Hinterland Access For The Inter-Port Competitiveness Of European Container Ports", **Logistics Management**, Ed.: Jan Dethloff, Hans-Dietrich Haasis, Herbert Kopfer, Herbert Kotzab, Jörn Schönberger, Springer, s. 227–237.
- NIR, A.-S.; LIN, K.; LIANG, G.-S. (2003) "Port Choice Behaviour--From The Perspective Of The Shipper", **Maritime Policy & Management**, Volume 30, Issue 2, ss.165–173.
- NOTTEBOOM, T. E.; ve diğerleri (1997) "Containerization And The Competitive Potential Of Upstream Urban Ports In Europe", **Maritime Policy & Management**, Volume 24, Issue 3, s. 285–289.
- NOTTEBOOM T (2000) "De invloed van ruimtelijke en logistieke ontwikkelingen in het voorland-achterland continuüm op de positie en functie van zeehavens (met toepassing op het containervervoer in de Rijn-Scheldedeltahavens)". PhD Thesis: **University of Antwerp**.
- NOTTEBOOM, T. (2004) "A Carrier's Perspective On Container Network Configuration At Sea And On Land", **Journal of International Logistics and Trade**, Volume 1, Issue 2, ss.65–87.
- NOTTEBOOM, T. (2006) "Strategic Challenges To Container Ports In A Changing Market Environment", **Research in Transportation Economics**, Volume 17, ss.29–52.
- NOTTEBOOM, T. (2012) "Container Shipping", **The Blackwell Companion to Maritime Economics**, Ed.: Wayne K. Talley ss. 230–262.
- NOTTEBOOM, T.; COECK, C.; VAN DEN BROECK, J.(2000) "Measuring and Explaining the Relative Efficiency of Container Terminals by Means of Bayesian Stochastic Frontier Models", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 2, Issue 2, ss.83–106, <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/ijme.2000.9>
- NOTTEBOOM, T. (1997) "Concentration And Load Centre Development In The European Container Port System", **Journal of Transport Geography**, Volume

5, Issue 2, ss.99–115, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0966-6923\(96\)00072-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0966-6923(96)00072-5)

NOTTEBOOM, T. (2004) "Container Shipping And Ports: An Overview", Review of Network Economics, Volume 3, Issue 2,

NOTTEBOOM, T. (2009), The Relationship Between Seaports And The Intermodal Hinterland In Light Of Global Supply Chains: European Challenges, **Port Competition And Hinterland Connections**, Ed.: ITF/OECD, ss. 25-76.

NOTTEBOOM, T. E.; DE LANGEN, P. W.(2015) "Container Port Competition In Europe", **Handbook Of Ocean Container Transport Logistics**, Ed.: Chung-Yee Lee; Qiang Meng, New York, Springer, ss. 75–95.

NOTTEBOOM, T. E.; WINKELMANS, W.(2001) "Structural Changes In Logistics: How Will Port Authorities Face The Challenge?", **Maritime Policy & Management**, Volume 28, Issue 1, ss.71–89,

NOTTEBOOM, T.; PALLIS, T.; RODRIGUE, J.(2021) "Disruptions And Resilience In Global Container Shipping And Ports: The Covid-19 Pandemic Versus The 2008–2009 Financial Crisis", **Maritime Economics and Logistics** (Vol. 23, Issue 2) Palgrave Macmillan UK, <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00180-5>

NOTTEBOOM, T.; PAROLA, F.; SATTA, G.; PENCO, L.(2015) "Disclosure As A Tool In Stakeholder Relations Management: A Longitudinal Study On The Port Of Rotterdam", **International Journal of Logistics Research and Applications**, Volume 18, Issue 3, ss.228–250,

NOTTEBOOM, T., RODRIGUE, J.-P.(2011) "Emerging Global Networks In The Container Terminal Operating Industry", **Current Issues in Shipping, Ports and Logistics**, Ed.: Theo Notteboom, Brussels, Academic & Scientific Publishers, ss.243–270,

NOTTEBOOM, T.; RODRIGUE, J.-P.(2012) "The Corporate Geography Of Global Container Terminal Operators", **Maritime Policy & Management**, Volume 39, Issue 3, ss.249–279,

NOTTEBOOM, T.; YAP, W. Y. (2012) "Port Competition And Competitiveness", **The Blackwell Companion to Maritime Economics**, Ed.: Wayne K. Talley, Blackwell Publishing Ltd ss.549–570.

OECD (1992) Technology and the economy : the key relationships, Paris

OECD/ITF(2017)ITF Transport Outlook 2017OECD Publishing, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789282108000-en>

OFFSHORE ENERGY (2018) "DP World: Doraleh Container Terminal Concession Is Still in Force", <https://www.offshore-energy.biz/dp-world-doraleh-container-terminal-concession-is-still-in-force/> Erişim tarihi: 22.06.2022

- OKORIE, C.; TIPI, N.; HUBBARD, N. (2016) "Analysis Of The Potential Contribution Of Value-Adding Services (Vas) To The Competitive Logistics Strategy Of Ports", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 18, Issue 2, ss.158–173,
- ONUT, S.; TUZKAYA, U. R.; TORUN, E.(2011) "Selecting Container Port Via A Fuzzy Anp-Based Approach: A Case Study İn The Marmara Region, Turkey", **Transport Policy**, Volume 18, Issue 1, ss.182–193,
- ONWUEGBUCHUNAM, D. E. (2013) "Port Selection Criteria By Shippers İn Nigeria: A Discrete Choice Analysis", **International Journal of Shipping and Transport Logistics**, Volume 5, Issue 4–5, ss.532–550.
- OWEN, D. (1914) "Ocean Trade And Shipping", **Wentworth Press**, ss.296. ISBN-10 : 0530238012
- PALMER, S.(1999) "Current Port Trends İn An Historical Perspective", **Journal for Maritime Research**, Volume 1, Issue 1, ss.99–111,
- PANAYIDES, P. M.(2006) "Maritime Logistics And Global Supply Chains: Towards A Research Agenda", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 8, Issue 1, ss.3–18,
- PANAYIDES, P. M.; SONG, D.-W. (2012) "Determinants Of Users' Port Choice", **The Backwell Companion To Maritime Economics**, Ed.: Wayne K. Talley, Blackwell Publishing Ltd, ss. 599–622.
- PANAYIDES, P. M.; WIEDMER, R. (2011) "Strategic Alliances İn Container Liner Shipping", **Research İn Transportation Economics**, Volume 32, Issue 1, ss.25–38, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.retrec.2011.06.008>
- PANAYIDES, P. M.; ve diğeri (2012) "07 Supply Chain İntegration Of Shipping Companies", **Maritime Logistics: A Complete Guide to Effective Shipping and Port Management**, Ed.: Dong-Wook Song; Photis Panayides, Kogan Page Ltd, ss.101.
- PARK, B.-I.; MIN, H. (2011) "The Selection Of Transshipment Ports Using A Hybrid Data Envelopment Analysis/Analytic Hierarchy Process", **Journal of Transportation Management**, Volume 22, Issue 1, ss.5,
- PARK, C.-S.; HAN, I. (2002) "A Case-Based Reasoning With The Feature Weights Derived By Analytic Hierarchy Process For Bankruptcy Prediction", **Expert Systems with Applications**, Volume 23, Issue 3, ss.255–264, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00045-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00045-3)
- PARK, H.-C. (2021) "A Study on the Policy Priorities for the Enhancement of the Transshipment Competitiveness of the Port of Busan", **Journal of Navigation and Port Research**, Volume 45, Issue 2, ss.75–86.
- PAROLA, F.; MUSSO, E. (2007) "Market Structures And Competitive Strategies: The Carrier--Stevedore Arm-Wrestling İn Northern European Ports", **Maritime Policy & Management**, Volume 34, Issue 3, ss.259–278,

- PAROLA, F.; ve diğerleri (2018) "Marketing Strategies Of Port Authorities: A Multi-Dimensional Theorisation", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 111, ss.199–212,
- PELLETIER, J.; ALIX, Y. (2011) "Benchmarking The Integration Of Corridors In International Value Networks: The Study Of African Cases", **Integrating Seaports and Trade Corridors**, Ed.: Robert J. McCalla, Brian Slack, Peter Hall, Routledge, ss. 173–191.
- PÉREZ, J.(1995) "Some Comments On Saaty's Ahp", **Management Science**, Volume 41, Issue 6, s. 1091–1095.
- PEREZ-LABAJOS, C.; BLANCO, B. (2004) "Competitive Policies For Commercial Sea Ports In The EU", **Marine Policy**, Volume 28, Issue 6, ss.553–556.
- 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**, Volume 3, Issue 1, ss.3–26, <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100003>
- PLACEK, M., "Global Container Ship TEU Capacity 2019-2021", <https://www.statista.com/statistics/198254/forecast-for-global-number-of-containership-teus-from-2011/> Erişim tarihi: 28.12.2022
- PLACEK, M., (2022) "Global Container Port Throughput 2012-2025", <https://www.statista.com/statistics/913398/container-throughput-worldwide/> Erişim tarihi: 27.12.2022
- PORHEL, R. (2008) "The Economic Consequences Of The Political Crisis", **Les Cahiers d'Afrique de l'Est/The East African Review**, 38, ss.231–258,
- PORTER, M. E. (1990) "What Is National Competitiveness?", **Harvard Business Review**, Volume 68, Issue 2, ss.84–85,
- PORTER, M. E. (1991) "Towards A Dynamic Theory Of Strategy", **Strategic Management Journal**, Volume 12, Issue S2, ss.95–117.
- Port of Salalah (2022) "Port Of Salalah Tariff- 2022", <https://salalahport.com.om/port-tariff>
- Port Sudan Port (2016) "Sea Ports Corporation, Sudan Tariff and Statistics System, http://sudanports.gov.sd/portal/statistics/statistics_list.php?menuItemId=3&q=%28Type~equals~Tariff%29
- RAMANATHAN, R. (2001) "A Note On The Use Of The Analytic Hierarchy Process For Environmental Impact Assessment", **Journal of Environmental Management**, Volume 63, Issue 1, ss.27–35,
- RAMANATHAN, R. (2006) "Data Envelopment Analysis For Weight Derivation And Aggregation In The Analytic Hierarchy Process", **Computers & Operations Research**, Volume 33, Issue 5, ss.1289–1307,

- REINERT, E. S. (1995) "Competitiveness And Its Predecessors—A 500-Year Cross-National Perspective", **Structural Change And Economic Dynamics**, Volume 6, Issue 1, s. 23–42.
- REN, J.; DONG, L.; SUN, L. (2018) "Competitiveness Prioritisation Of Container Ports In Asia Under The Background of China's Belt and Road initiative", **Transport Reviews**, Volume 38, Issue 4, s. 436–456.
- REUTERS (2018), Ethiopia, Eritrea Sign 'Joint Declaration Of Peace And Friendship' In Asmara. <https://www.reuters.com/article/uk-ethiopia-eritrea-declaration-idUKKBN1JZ10K>. Erişim tarihi: 21.06.2022
- REUTERS (2018), Somalia Bans Dubai Ports Operator DP World, Says Contract With Somaliland Null, <https://www.reuters.com/article/us-somalia-ports-idUSKCN1GP10E>, Erişim tarihi: 04.07.2022
- REUTERS (2021) "Protesters Close Road, Rail Links Between Djibouti, Addis Ababa – Official", <https://www.reuters.com/world/africa/road-railway-linking-djibouti-addis-ababa-is-blocked-ethiopian-official-2021-07-28/> Erişim tarihi: 30.11.2022
- REUTERS (2021) "Sudan's Red Sea Port Struggles To Recover From Blockade And Turmoil", <https://www.reuters.com/markets/commodities/sudans-red-sea-port-struggles-recover-blockade-turmoil-2021-12-23/> Erişim tarihi: 27.10.2022
- REUTERS (2021) "Tanzania Considers Reviving \$10 Billion Port Project", Reuters, <https://www.reuters.com/world/africa/tanzania-considers-reviving-10-billion-port-project-2021-06-26/> Erişim tarihi: 28.11.2022
- RICHARDSON, M. (2004) "A Time Bomb For Global Trade: Maritime-Related Terrorism In An Age Of Weapons Of Mass Destruction", **Maritime Studies**, Volume 2004, Issue 134, ss.1–8.
- RIMMER, P. J. (1998) "Ocean Liner Shipping Services: Corporate Restructuring And Port Selection/Competition", **Asia Pacific Viewpoint**, Volume 39, Issue 2, s. 193–208.
- ROBINSON, R. (1998) "Asian Hub/Feeder Nets: The Dynamics Of Restructuring", **Maritime Policy and Management**, Volume 25, Issue 1, s. 21–40.
- RODRIGUE, J.-P.; NOTTEBOOM, T. (2009) "The Terminalization Of Supply Chains: Reassessing The Role Of Terminals In Port/Hinterland Logistical Relationships", **Maritime Policy & Management**, Volume 36, Issue 2, ss.165–183,
- RODRIGUE, J.-P.; NOTTEBOOM, T. (2022) "Maritime Shipping and International Trade", Port Economics, Management and Policy, Ed: Notteboom, T., Athanasios Pallis And Jean-Paul Rodrigue, 1.bs., New York, **Routledge**, s. 1-690. <https://porteconomicsmanagement.org/pemp/contents/part1/maritime-shipping-and-international-trade/> Erişim tarihi: 10/01/2023.

- RUEDA, A. G.; FORTES, I. A.; ANDÚJAR, J. A. S. (2012) "Determining Factors In Port Competitiveness: The Case Of Fresh Fruit And Vegetable Produce Traffic In Spanish Ports", **International Journal of Transport Economics / Rivista Internazionale Di Economia Dei Trasporti**, 39(3), ss. 313–327.
- RWANDA TODAY (2020) "Gifted land to Rwanda unused in Djibouti, four years later", <https://rwandatoday.africa/rwanda/news/gifted-land-to-rwanda-unused-in-djibouti-four-years-later-2479946> Erişim tarihi: 5.12.2022
- RWANDA TODAY (2022) "Importers Opt For Djibouti Port", <https://rwandatoday.africa/rwanda/business/importers-opt-for-djibouti-port-3920340>, Erişim tarihi: 5.12.2022
- RYOO, D.-K.; THANOPOULOU, H. A. (1999) "Liner Alliances In The Globalization Era: A Strategic Tool For Asian Container Carriers", **Maritime Policy & Management**, Volume 26, Issue 4, ss.349–367, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/030888399286790>
- SAATY, T.L.; VARGAS, L.G.; WENDELL, R.E., (1983) "Assessing Attribute Weights By Ratios", **Omega**, Volume 11, Issue 1, ss.9–12,
- SAATY, T.L.; VARGAS, L. G.(1984) "The Legitimacy Of Rank Reversal", **Omega**, Volume 12, Issue 5, ss.513–516,
- SAATY, L. T.; VARGAS, G. L. (2012) "Models, Methods, Concepts And Applications Of The Analytic Hierarchy Process", 2.bs., **Springer**, ss. 523.
- SAATY, T. L. (1980) "The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting", **Resource Allocation**, ss.1–287.
- SAATY, T. L.(1984) "The Analytic Hierarchy Process: Decision Making In Complex Environments", In **Quantitative Assessment In Arms Control**, ss. 285–308, Springer.
- SAATY, T. L. (1986) "Absolute And Relative Measurement With The Ahp. The Most Livable Cities In The United States", **Socio-Economic Planning Sciences**, Volume 20, Issue 6, ss.327–331.
- SAATY, T. L. (1990) "An Exposition Of The Ahp In Reply To The Paper "Remarks On The Analytic Hierarchy Process"", **Management Science**, Volume 36, Issue 3, ss.259–268.
- SAATY, T. L. (1997) "That Is Not The Analytic Hierarchy Process: What The Ahp Is And What It Is Not", **Journal Of Multi-Criteria Decision Analysis**, Volume 6, Issue 6, ss.324–335.
- SAATY, T. L. (2008) "Decision Making With The Analytic Hierarchy Process", **International Journal of Services Sciences**, Volume 1, Issue 1, ss.83–98.

- SAATY, T. L.; HU, G. (1998) "Ranking By Eigenvector Versus Other Methods İn The Analytic Hierarchy Process", **Applied Mathematics Letters**, Volume 11, Issue 4, ss.121–125.
- SAEED, N. (2009) "An Analysis Of Carriers' Selection Criteria When Choosing Container Terminals İn Pakistan", **Maritime Economics \& Logistics**, Volume 11, Issue 3, ss. 270–288.
- SANDS, D.; ve diğerleri (2021) "Competition As Sensemaking", **Competition: What It Is and Why It Happens**, Ed.: Stefan Arora-Jonsson, Nils Brunsson, Raimund Hasse, Katarina Lagerström, **Oxford University Press**, s.26-47.
- SANGA, B.; BEJA, P. (2020) "Fears That Lamu Port Is The Next White Elephant", The Standart, <https://www.standardmedia.co.ke/the-standard-insider/article/2001376652/fears-that-lamu-port-is-the-next-white-elephant> Erişim tarihi: 24.11.2022
- SCARAMELLI, S. (2010) The Determinants Of Port Competitiveness: The Case Of Valencia, , Master thesis, **Erasmus University**, ss. 97.
- SCHONER, B.; CHOO, E. U.; WEDLEY, W. C. (1997) "A Comment On 'Rank Disagreement: A Comparison Of Multi-Criteria Methodologies'", **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, Volume 6, Issue 4, ss.197–200,
- SCHONER, B.; WEDLEY, W. C. (1989) "Ambiguous Criteria Weights İn Ahp: Consequences And Solutions", **Decision Sciences**, Volume 20, Issue 3, ss.462–475,
- SCOTT, B. R.; LODGE, G. C.; BOWER, J. L. (1985) "Us Competitiveness İn The World Economy" **Harvard Business School Press**.
- SEA PORTS CORPORATION (2016) "Sudan Sea Ports Handbook 2016-18".
- SEATRADE MARITIME NEWS, (2014), "Evergreen Joins To Make It The New CKYHE Alliance", <https://www.seatrade-maritime.com/asia/evergreen-joins-make-it-new-ckyhe-alliance> Erişim tarihi: 29/12/2022
- SHAFFER, N. M. (1965) "The Competitive Position of The Port of Durban", **Department of Geography**, Northwestern University, Evanston, Illinois, s.26.
- SHEPPARD, E. J.; SEIDMAN, D. (2001) "Ocean Shipping Alliances : The Wave Of The Future ?", **International Journal of Maritime Economics**, 3, ss.351–367, <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100025>
- SHIPPING WATCH, (2014), "China rejects P3 alliance", <https://shippingwatch.com/carriers/Container/article6809622.ece> Erişim tarihi: 29.12.2022
- SIVILEVIČIUS, H.; MASKELIUNAITE, L. (2010) "The Criteria For Identifying The Quality Of Passengers' Transportation By Railway And Their Ranking Using

- Ahp Method", **Transport**, Volume 25, Issue 4, ss.368–381, <https://doi.org/10.3846/transport.2010.46>
- SKRZYPEK, K. (2022) "Containerized Trade Outlook by GTAS Forecasting – March 2022", S&P Global Market Intelligence, ss.1–7,
- SLACK, B. (1985) "Containerization, Inter-Port Competition, And Port Selection", **Maritime Policy and Management**, Volume 12, Issue 4, ss.293–303.
- SLACK, B.; FRÉMONT, A. (2005) "Transformation Of Port Terminal Operations: From The Local To The Global", **Transport Reviews**, Volume 25, Issue 1, ss.117–130.
- SOCIÉTÉ DE GESTION DU TERMINAL À CONTENEURS DE DORALEH (2021) "Tariff Book – 2021 For Terminal Services Provisions, shorturl.at/cpqC6
- SOHN, K. Y.; YANG, J. W.; KANG, C. S. (2001) "Assimilation Of Public Opinions In Nuclear Decision-Making Using Risk Perception", **Annals of Nuclear Energy**, Volume 28, Issue 6, ss. 553–563, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0306-4549\(00\)00076-1](https://doi.org/10.1016/S0306-4549(00)00076-1)
- SONG, D.-W.; CULLINANE, K. (2002) "Port Privatisation: A New Paradigm Of Port Policy", **Ocean Yearbook Online**, Volume 16, Issue 1, ss.398–420,
- SONG, D.-W.; PANAYIDES, P. M.(2002) "A Conceptual Application Of Cooperative Game Theory To Liner Shipping Strategic Alliances", **Maritime Policy & Management**, Volume 29, Issue 3, ss. 285–301, [https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03088830210132632](https://doi.org/10.1080/03088830210132632)
- SONG, D.-W.; YEO, K.-T. (2004) "A Competitive Analysis Of Chinese Container Ports Using The Analytic Hierarchy Process", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 6, Issue 1, ss.34–52.
- SONG, D.-W.; PANAYIDES, P. M. (2008) "Global Supply Chain And Port/Terminal: Integration And Competitiveness", **Maritime Policy & Management**, Volume 35, Issue 1, s.73–87.
- SOPPÉ, M., PAROLA, F.; FRÉMONT, A. (2009) "Emerging Inter-Industry Partnerships Between Shipping Lines And Stevedores: From Rivalry To Cooperation?", **Journal of Transport Geography**, Volume 17, Issue 1, ss.10–20.
- SORGENFREI, J.(2018) "Port business", 2.bs., **De Gruyter**, ss.562.
- STARR, J. T. (1994) "The Mid-Atlantic Load Centre: Baltimore Or Hampton Roads?", **Maritime Policy and Management**, Volume 21, Issue 3, ss.219–227.
- STATISTA RESEARCH DEPARTMENT (2022) "Number Of Container Ships In The Global Merchant Fleet From 2011 to 2022", <https://www.statista.com/statistics/198227/forecast-for-global-number-of-containerships-from-2011/> Erişim tarihi: 28.12.2022

- STATISTA (2021b) “Business Environment – Djibouti”, <https://www.statista.com/outlook/co/business-environment/djibouti> Erişim tarihi: 4.12.2022
- STATISTA (2021a) “Business Environment – Ethiopia”, <https://www.statista.com/outlook/co/business-environment/ethiopia> Erişim tarihi: 4.12.2022
- STATISTA (2022a) “Djibouti: Growth Rate Of The Real Gross Domestic Product (GDP) from 2017 to 2027”, <https://www.statista.com/statistics/529223/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-djibouti/> Erişim tarihi: 4.12.2022
- STATISTA (2022a) “Ethiopia: Growth Rate Of The Real Gross Domestic Product (GDP) from 2017 to 2027”, <https://www.statista.com/statistics/455074/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-ethiopia/> Erişim tarihi: 4.12.2022
- STEDMAN, R. C.; ve diğerleri (2019) "The End Of The (Research) World As We Know It? Understanding And Coping With Declining Response Rates To Mail Surveys", **Society & Natural Resources**, Volume 32, Issue 10, ss.1139–1154,
- STEWART, T. J. (1992) "A Critical Survey On The Status Of Multiple Criteria Decision Making Theory And Practice", **Omega**, Volume 20, Issue 5–6, ss.569–586,
- STOPFORD, M. (2008) “Maritime economics” 3.bs., **Routledge**, ss.815.
- STRANDENES, S. P. (2009) "Port Pricing Structures And Ship Efficiency", **Review Of Network Economics**, Volume 3, Issue 2, ss.135–144, <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1047>
- SUDAN TRIBUNE (2022) “South Sudan acquires Djibouti port land for imports, exports”, <https://sudantribune.com/article264309/>, Erişim tarihi: 7.12.2022
- SUH, B.; HAN, I. (2003) "The Is Risk Analysis Based On A Business Model", **Information & Management**, Volume 41, Issue 2, ss.149–158, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00044-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00044-2)
- SUN, N.-C.; BUNAMO, M. C. (1973) "Competition for Handling US Foreign Trade Cargoes: The Port of New York’s Experience", **Economic Geography**, Volume 49, Issue 2, s. 156–162.
- TAARIFA (2020) “Opportunity For Rwanda As Ethiopia-Djibouti Finally Launch Milestone Coast Facility”, <https://taarifa.rw/opportunity-for-rwanda-as-ethiopia-djibouti-finally-launch-milestone-coast-facility/>, Erişim tarihi: 5.12.2022
- TANG, L.C.; LOW, J.M.W.; LAM, S.W. (2011) “Understanding Port Choice Behavior—A Network Perspective”. **Networks and Spatial Economics**, 11, s. 65–82. <https://doi.org/10.1007/s11067-008-9081-8>.

- TENG, J.-Y.; HUANG, W.-C.; HUANG, M.-J. (2004) "Multicriteria Evaluation For Port Competitiveness Of Eight East Asian Container Ports", **Journal of Marine Science and Technology**, Volume 12, Issue 4, s.4.
- TERWIESCH, C.; ULRICH, K. (2008) "Managing The Opportunity Portfolio", **Research-Technology Management**, Volume 51, Issue 5, ss.27–38,
- TEURELINCX, D. (2000) "Functional Analysis Of Port Performance As A Strategic Tool For Strengthening A Port's Competitive And Economic Potential", **International Journal of Maritime Economics**, Volume 2, Issue 2, ss.119–140,
- THE EAST AFRICAN (2022) “ Dar Port Reaps From Rising Political Heat Ahead Of Kenya Polls”, <https://www.theeastafrican.co.ke/tea/business/dar-port-reaps-from-rising-political-heat-ahead-kenya-elections-3824326>, Erişim tarihi: 01.11.2022
- THE ECONOMIC TIMES (2019) “Tanzania President Terms China's BRI port project exploitative”, <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/world-news/tanzania-president-terms-bri-port-project-exploitative/articleshow/70109612.cms?from=mdr>, Erişim tarihi: 27.11.2022
- THE MARITIME EXECUTIVE (2022) “Mawani Invests \$170M in Expansion at Jeddah Islamic Port”, <https://maritime-executive.com/article/mawani-invests-170m-in-expansion-at-jeddah-islamic-port> Erişim tarihi: 29.11.2022
- THE REPORTER ETHIOPIA (2021) “Ethiopia Launches New Road Project To Assab”, <https://www.thereporterethiopia.com/10780/> Erişim tarihi: 22.11.2022
- THE WORLD BANK (2012) Study On Regulation Of Private Operators In The Port of Djibouti, Washington, DC. © World Bank, s.1-111.
- THE WORLD BANK DATA (2021), GDP per capita (current US\$) – Djibouti, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=DJ> Erişim tarihi: 19.06.2022
- THE WORLD BANK (2022a) “Djibouti's Economic Update — April 2022” <https://www.worldbank.org/en/country/djibouti/publication/economic-update-april-2022> Erişim tarihi: 19.06.2022.
- THE WORLD BANK (2022b) “Global Economic Prospects” | JUNE 2022
- THOMAS OFCANSKY (2004) “Africa South of the Sahara 2004, **Africa South of the Sahara**, Ed.: Katharine Murison, Europa, Publications, Taylor & Francis Group, ss. 1360.
- TİWARI, P.; ITOH, H.; MASAYUK, D. (2003) "Shippers' Port And Carrier Selection Behaviour In China: A Discrete Choice Analysis", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 5, Issue 1, ss.23–39,

- TONGZON, J. L. (2009) "Port Choice And Freight Forwarders", **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, Volume 45, Issue 1, ss.186–195, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2008.02.004>
- TONGZON, J. L.; GANESALINGAM, S. (1994) "An Evaluation Of Asean Port Performance And Efficiency", **Asian Economic Journal**, Volume 8, Issue 3, ss.317–330, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8381.1994.tb00020.x>
- TONGZON, J.; HENG, W. (2005) "Port Privatization, Efficiency And Competitiveness: Some Empirical Evidence From Container Ports (Terminals)", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 39, Issue 5, ss.405–424.
- TONGZON, J. L.; SAWANT, L. (2007) "Port Choice In A Competitive Environment: From The Shipping Lines' Perspective", **Applied Economics**, Volume 39, Issue 4, ss.477–492,
- TOVAR, B.; TRUJILLO, L.; JARA-DÍAZ, S. (2004) "Organisation And Regulation Of The Port Industry: Europe And Spain", **Essays On Microeconomics And Industrial Organisation**, Ed.: Pablo Coto-Millán, Springer., ss. 189–207.
- TRAN, N. K.; HAASIS, H. D.(2015) "An Empirical Study Of Fleet Expansion And Growth Of Ship Size In Container Liner Shipping", **International Journal of Production Economics**, Volume 159, ss.241–253, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.016>
- TRIANANTAPHYLLOU, E.; LIN, C.-T. (1996) "Development And Evaluation Of Five Fuzzy Multiattribute Decision-Making Methods", **International Journal of Approximate Reasoning**, Volume 14, Issue 4, ss.281–310,
- TROUTT, M. D.(1988) "Rank Reversal And The Dependence Of Priorities On The Underlying Mav Function", **Omega**, Volume 16, Issue 4, ss.365–367,
- TRUJILLO, L.; NOMBELA, G.(2000) "Multiservice Infrastructure: Privatizing Port Services", **World Bank**, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11417> License: CC BY 3.0 IGO, ss. 4
- TYSON, L. D. (1992) "Who's Bashing Whom?: Trade Conflict In High-Technology Industries" **Peterson Institute**, ss. 352.
- UGBOMA, C.; ve diğeri (2007) "Service Quality And Satisfaction Measurements in Nigerian Ports: An Exploration", **Maritime Policy & Management**, Volume 34, Issue 4, ss.331–346,
- UGBOMA, C.; UGBOMA, O.; OGWUDE, I. C.(2006) "An Analytic Hierarchy Process (Ahp) Approach To Port Selection Decisions--Empirical Evidence From Nigerian Ports", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 8, Issue 3, ss.251–266, <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100160>
- UNCTAD (1992) "Port Marketing and Challenge of the Third Generation", Geneva: TD/B/C.4/AC.7/14.

- UNCTAD (1995) "Strategic port pricings", **United Nations**, New York, s. 1–26,
- UNCTAD (1996) "Ports Newsletter No 15", UNCTAD Ports Section, **United Nations**, New York.
- UNCTAD (2004) "Assessment Of A Seaport Land Nterface: An Analytical Framework", United Nations Conference on Trade and Development and World Trade Organisation, Brazil, ss.1–39,
- UNCTAD (2017) "Review of Maritime Transport", **United Nations**, New York.
- UNCTAD (2021b) "Port liner shipping connectivity index, quarterly", **United Nations** (UN), <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx>. Erişim tarihi 04/07/2022
- UNCTAD (2021a) "Review Of Maritime Report 2021", **United Nations Publications**, New York, http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf
- UNCTAD (2022) "Review of Maritime Transport, UNCTAD secretariat, **United Nations Publications**, New York.
- UNDP (2021) "Damage and Capacity Assessment: Port of Aden and Port of Mukalla", **United Nations Publications**, New York.
- UNITED NATIONS (2003) "Glossary for Transport Statistics, 3rd Edition", Document prepared by the Intersecretariat Working Group on Transport Statistics, **Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg** (UN Transport Glossary), United Nations
- US DEPARTMENT OF COMMERCE (1967), Translations on Sub-Saharan Africa, Numéros 564 à 585, Clearinghouse for Federal Scientific and Technical Information, Washington, s1-99
- VAN DER HORST, M. R.; DE LANGEN, P. W.(2008) "Coordination İn Hinterland Transport Chains: A Major Challenge For The Seaport Community", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 10, Issue 1, ss.108–129,
- VAN LAARHOVEN, P. J. M.; PEDRYCZ, W. (1983) "A Fuzzy Extension Of Saaty's Priority Theory", **Fuzzy Sets And Systems**, Volume 11, Issue 1–3, ss.229–241,
- VARGAS, L. G. (1990) "An Overview Of The Analytic Hierarchy Process And Its Applications", **European Journal of Operational Research**, Volume 48, Issue 1, ss.2–8.
- VELDMAN, S. J.; BÜCKMANN, E. H. (2003) "A Model On Container Port Competition: An Application For The West European Container Hub-Ports", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 5, Issue 1, ss.3–22.
- VELDMAN, S.; GARCIA-ALONSO, L.; VALLEJO-PİNTO, J. Á. (2011) "Determinants Of Container Port Choice İn Spain", **Maritime Policy & Management**, Volume 38, Issue 5, s. 509–522.

- VERHOEFF, J. M. (1977) "Seaport Competition: An Analysis Of Its Nature", **Rivista Internazionale Di Economia Dei Trasporti/International Journal Of Transport Economics**, Ss.271–284,
- VERMEIREN, T.; MACHARIS, C. (2016) "Intermodal Land Transportation Systems And Port Choice, An Analysis Of Stated Choices Among Shippers In The Rhine-Scheldt Delta", **Maritime Policy & Management**, Volume 43, Issue 8, ss.992–1004,
- VERNIMMEN, B.; DULLAERT, W.; ENGELN, S. (2007) "Schedule Unreliability In Liner Shipping: Origins And Consequences For The Hinterland Supply Chain", **Maritime Economics & Logistics**, Volume 9, Issue 3, ss.193–213,
- VISSER, J.; ve diğerleri (2007) "A New Hinterland Transport Concept For The Port Of Rotterdam: Organisational And/OR Technological Challenges?", <https://doi.org/10.22004/ag.econ.207936>
- VREEKER, R.; NIJKAMP, P.; TER WELLE, C. (2002) "A Multicriteria Decision Support Methodology For Evaluating Airport Expansion Plans", **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, Volume 7, Issue 1, ss.27–47, [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00005-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00005-9)
- WATIMA, T. (2021) "Is Lamu Port A White Elephant?", Business Daily Africa, <https://www.businessdailyafrica.com/bd/opinion-analysis/columnists/is-lamu-port-white-elephant--3505636> Erişim tarihi: 24.11.2022
- WAN, Y.; ZHANG, A.; YUEN, A. C. L. (2013) "Urban Road Congestion, Capacity Expansion And Port Competition: Empirical Analysis Of Us Container Ports", **Maritime Policy & Management**, Volume 40, Issue 5, ss.417–438,
- WANG, J.; FOINIKIS, P. (2001) "Formal Safety Assessment Of Containerships", **Marine Policy**, Volume 25, Issue 2, ss.143–157, [https://doi.org/10.1016/S0308-597X\(01\)00005-7](https://doi.org/10.1016/S0308-597X(01)00005-7)
- WANG, M. (2015) "The Formation Of Shipping Conference And Rise Of Shipping Alliance", **International Journal of Business Administration**, Volume 6, Issue 5, ss.22–36, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v6n5p22>
- WANG, T. F.; CULLINANE, K.; SONG, D. W. (2005) "Container Port Production And Economic Efficiency", **Palgrave Macmillan**, ss.1–189, <https://doi.org/10.1057/9780230505971>
- WANG, Y.; YEO, G.-T. (2019) "Transshipment Hub Port Selection For Shipping Carriers in A Dual Hub-Port System", **Maritime Policy & Management**, Volume 46, Issue 6, s. 701–714.
- WARSAMA, (2019) "Djibouti Port community system", https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi8xNe69f_6AhVBVPEDHbWTA8wQFnoECB4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwwwcdn.imo.org%2Flocalresources%2Fen%2FOurWork%2FFacilitation%2FDocuments%2F6%2520-%2520Warsama%2520-

<https://www.washingtonpost.com/world/2022/11/02/ethiopia-tigray-war-truce/>
Erişim tarihi: 30.11.2022

WASHINGTON POST (2022) "Ethiopian government, Tigrayan forces agree to truce after 2 years of war", <https://www.washingtonpost.com/world/2022/11/02/ethiopia-tigray-war-truce/>
Erişim tarihi: 30.11.2022

WATSON, S.R.; FREELING, A. N. S. (1983) "Comment On: Assessing Attribute Weights By Ratios", **Omega**, Volume 11, Issue 1, ss.13,

WEIGEND, G. G. (1958) "Some Elements In The Study Of Port Geography", **Geographical Review**, Volume 48, Issue 2, ss.185–200, <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/212130>

WEIHRICH, H. (1982) "The TOWS matrix—A Tool For Situational Analysis", **Long Range Planning**, Volume 15, Issue 2, ss.54–66,

WENSLEY, R. (1981) "Strategic Marketing: Betas, Boxes, Or Basics", **Journal of Marketing**, Volume 45, Issue 3, ss.173–182,

WIEGMANS, B. W. ve diğerleri (2008) "Port And Terminal Selection By Deep-Sea Container Operators", **Maritime Policy & Management**, Volume 35, Issue 6, ss.517–534,

WILLIAMSON, E.; DAUNT, M. (1984) "Improving Port Performance In Developing Countries—A Case Study", **European Journal of Operational Research**, Volume 15, Issue 2, ss.169–177, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0377-2217\(84\)90206-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0377-2217(84)90206-6)

WILLINGALE, M. C. (1981) "The Port-Routeing Behaviour Of Short-Sea Ship Operators; Theory And Practice", **Maritime Policy and Management**, Volume 8, Issue 2, s. 109–120.

WORLD BANK (2003)Port Reform Toolkit: Effective Decision Support For Policymakers the World Bank.

WORLD BANK (2007a) "Port Reform Toolkit", Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/120991468762301637/Port-reform-toolkit>.

WORLD BANK GROUP (2012) "Study on regulation of private operators in the port of Djibouti".

WORLD ECONOMIC FORUM (2015) "The Global Competitiveness Report 2014--2015", **World Economic Forum**, Geneva, Switzerland, 2015,

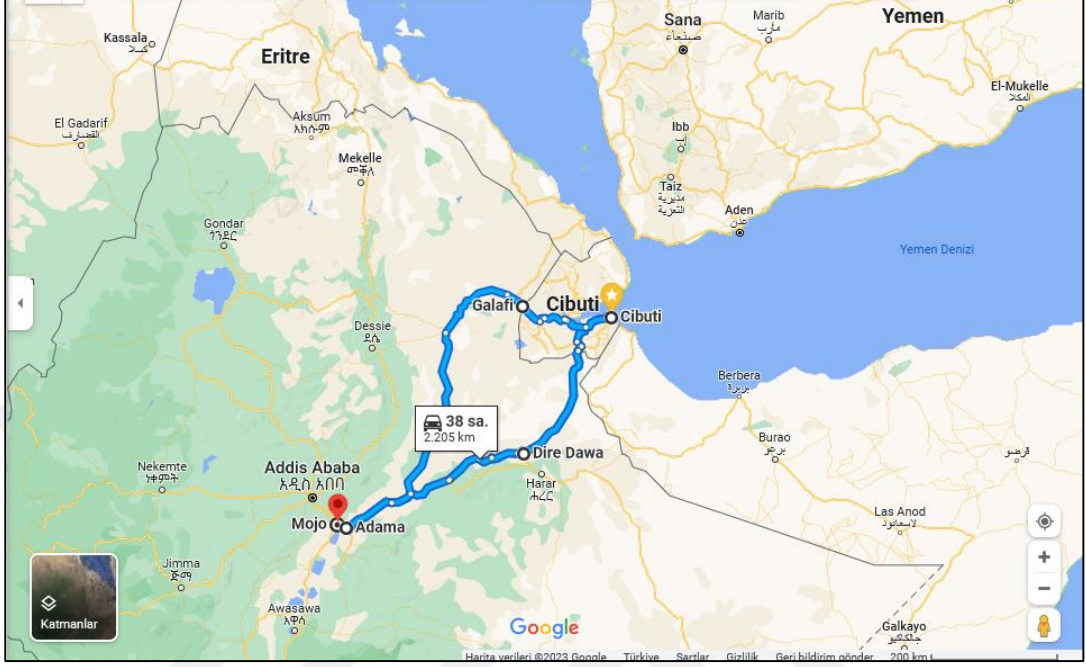
WORLD BANK (2021) "Worldwide Governance Indicators", <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> 31.10.2022

- WORLD BANK (2022) "The Container Port Performance Index 2021: A Comparable Assessment of Container Port Performance", Open Knowledge Repository, Washington, DC. © World Bank
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37542> Erişim tarihi 04/07/2022
- WORLD PORT SOURCE (2021) "Jeddah Islamic Port",
http://www.worldportsource.com/ports/review/SAU_Jeddah_Islamic_Port_281.php Erişim tarihi: 25.06.2022
- WORLD PORT SOURCE (2021) "Port Sudan",
http://www.worldportsource.com/ports/review/SDN_Port_Sudan_2164.php Erişim tarihi: 25.06.2022
- WRIGHT, R. P.; PAROUTIS, S. E.; BLETTNER, D. P. (2013) "How Useful Are The Strategic Tools We Teach In Business Schools?", **Journal of Management Studies**, Volume 50, Issue 1, ss.92–125,
- YANG, X. J.; LOW, J. M. W.; TANG, L. C. (2011) "Maritime Trade Evolutions And Port City Developments In Asia", **Advances in Maritime Logistics and Supply Chain Systems**, Ed.: Ek Peng Chew, Loo Hay Lee, Loon Ching Tang, World Scientific, ss.3–48, https://doi.org/10.1142/9789814329866_0001
- YAP, W. Y. (2009) "Container Shipping Services And Their Impact On Container Port Competitiveness", **ASP/VUBPRESS/UPA**, ss. 536.
- YAP, W. Y. (2020) "Business And Economics Of Port Management: An Insider's Perspective", **Routledge**, ss. 469.
- YAP, W. Y.; LAM, J. S. L. (2006) "Competition Dynamics Between Container Ports In East Asia", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 40, Issue 1, ss.35–51
- YEMEN PORTS AUTHORITY (2007), "Port of Aden Master Plan", Aden - Republic of Yemen, s.1-99.
- YEO, G.-T.; SONG, D.-W. (2006) "An Application Of The Hierarchical Fuzzy Process To Container Port Competition: Policy And Strategic Implications", **Transportation**, Volume 33, Issue 4, s. 409–422.
- YEO, G.-T. (2007) "Port Competitiveness in North East Asia: An Integrated Fuzzy Approach To Expert Evaluations", Phd, **University of Plymouth**, ss. 318.
- YEO, G.-T.; ROE, M.; DINWOODIE, J. (2008) "Evaluating The Competitiveness Of Container Ports In Korea And China", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 42, Issue 6, ss.910–921.
- YEO, H. (2010) "Competitiveness of Asian Container Terminals", **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Volume 26, Issue 2, s. 225–246.

- YEO, G.; ROE, M.; DİNWOODİE, J. (2011), "Measuring The Competitiveness Of Container Ports: Logisticians' Perspectives", **European Journal of Marketing**, Vol. 45 No. 3, s. 455-470. <https://doi.org/10.1108/03090561111107276>
- YEWONDWOSSEN, M (2018) "Ethiopia Ready To Use Eritrean Ports", <https://www.capitalethiopia.com/2018/11/12/ethiopia-ready-to-use-eritrean-ports/> Erişim tarihi: 22.06.2022
- YUEN, A. C.; ZHANG, A.; CHEUNG, W.(2013) "Foreign Participati"on And Competition: A Way To Improve The Container Port Efficiency İn China?", **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 49, ss.220–231,
- YÜKSEL, I.; DAGDEVİREN, M. (2007) "Using The Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis--A Case Study For A Textile Firm", **Information Sciences**, Volume 177, Issue 16, ss.3364–3382,
- ZAHEDI, F. (1986) "The Analytic Hierarchy Process — A Survey of the Method and its Applications", **Interfaces**, Volume 16, Issue 4, ss.96–108, <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/inte.16.4.96>
- ZAHIR, S. (1999) "Synthesizing Intensities of Group Preferences in Public Policy Decisions Using the AHP: Is It Time for the “New Democracy”?", **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration**, Volume 16, Issue 4, ss.353–366.
- ZHANG, A. (2008) "The Impact of Hinterland Access Conditions on Rivalry between Ports", *Port Competition and Hinterland Connections*, Ed.: OCDE, Paris, ss. 129-160 <https://doi.org/10.1787/9789282102251-6-en>. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/235411150338>
- ZHANG, R.; CHEN, T. (2008) "Evaluation of Yangshan International Hub Port Competitiveness for Container Transshipment Business", **Plan, Build, and Manage Transportation Infrastructure in China** ss. 170–183.
- ZHENG, J.; HAN, J.; JIANG, H.(2011) "How To Identify The Leading Industry İn The Service Sector For Xiacheng District Of Hangzhou: Based On BCG Matrix And Location Quotient", 2011 **International Conference on Management and Service Science**, ss.1–4.
- ZHU, L. (2020) "The Role Of Sea Ports İn The Belt And Road Strategy", **The Belt and Road Initiative and the Law of the Sea**, Ed.: Keyuan Zou, Brill Nijhoff, s. 96–113.

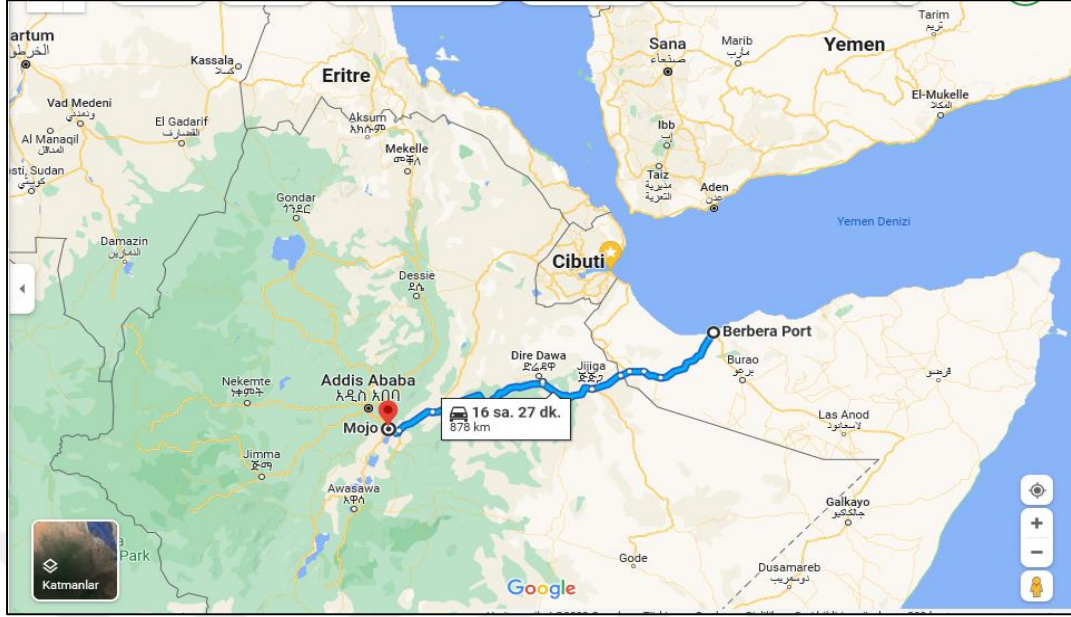
EKLER

Ek1. Cibuti-Etiyopya Koridoru



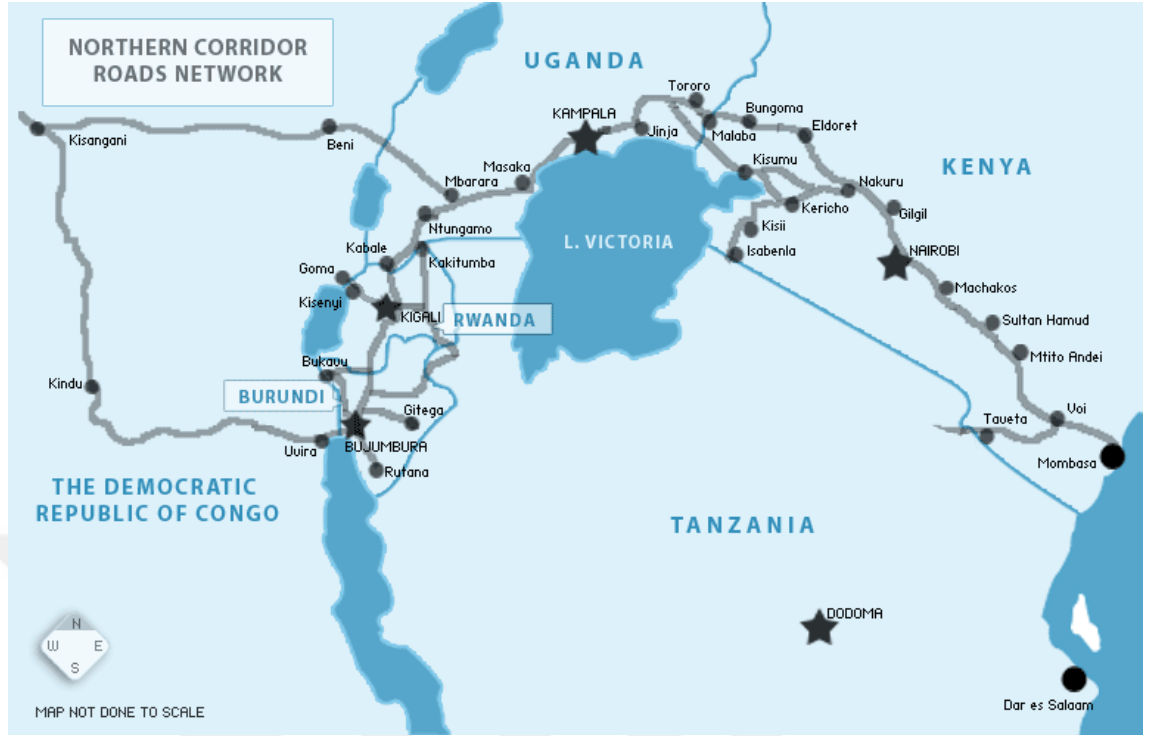
Kaynak: Yazar (Google Maps'a dayalı)

Ek2. Berbera Koridoru



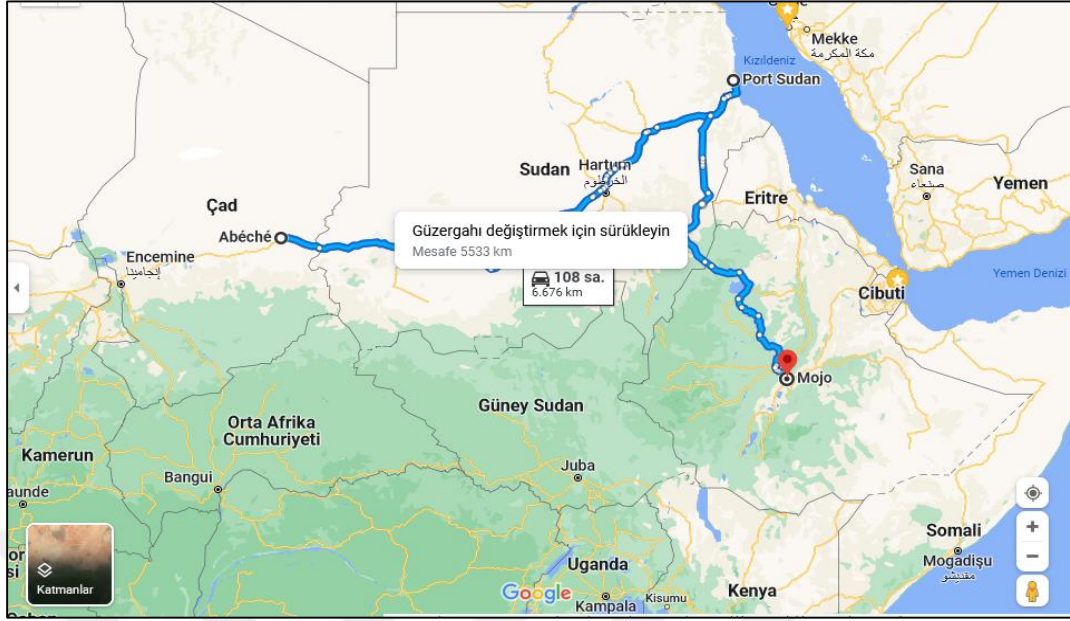
Kaynak: Yazar (Google Maps'a dayalı)

Ek 3. Kuzey Koridoru



Kaynak: Northern Corridor Transit and Transport Coordination Authority
(<http://www.ttcanc.org/maps.php>)

Ek 4. Port Sudan-Abéché-Mojo



Kaynak: Yazar (Google Maps'a dayalı)

Ek 5. Liman Rekabetçiliğini Etkileyen En Önemli Faktörlere İlişkin Literatür Taraması

Faktörler	Çalışma
Liman maliyeti	Sun ve Bunamo (1973); French (1979); Willingale (1981); Slack (1985); UNCTAD (1992); Kent ve Ashar (2001); Kent ve Ashar (2001); Veldman ve Bückmann (2003); Labajos ve Blanco (2004); Lirn ve diğerleri (2004); Cullinane, Teng ve Wang (2005a); Tongzon ve Heng (2005); Guy ve Urli (2006); Tongzon ve Sawant (2007); Wiegman, Hoest ve Notteboom (2008); Fan, Wilson ve Tolliver (2009); Saeed (2009); Grosso ve Monteiro (2011); Onut, Tuzkaya ve Torun (2011); Yeo, Roe ve Dinwoodie (2011); Yuen, Zhang ve Cheung (2012); Musso, Piccioni ve De Voorde (2013); Ng, Sun ve Bhattacharjya (2013); Cabral ve Ramos (2014); Abbes (2015); Dyck ve Ismael (2015); Hales, Lam ve Chang (2016); Gao ve diğerleri (2018)
Liman Konumu	Starr (1994); Rimmer (1998); Fleming ve Baird (1999); Heaven, Meersman ve de Voorde (2001); Malchow ve Kanafani (2003, 2004); Lirn, Thanopoulou ve Beresford (2003); Song ve Yeo (2004); Guy ve Urli (2006); Zhang ve Chen (2008); Lee, Cullinane ve Lu (2011); Onut, Tuzkaya ve Torun (2011); Park ve Min (2011); Yuen, Zhang ve Cheung (2012); Fışkın, Akgül ve Çetin (2016); Gohomene ve diğerleri (2016); Hales, Lam ve Chang (2016); Gao ve diğerleri (2018)
Liman tesisi	Sun ve Bunamo (1973); French (1979); Willingale (1981); Murphy ve diğerleri (1988, 1991a, 1991b, 1994); Starr (1994); McCalla (1999); Haezendonck ve diğerleri (2000); Labajos ve Blanco (2004); Lirn, Thanopoulou ve Beresford (2003); Tiwari Itoh ve Doi (2003); Lirn ve diğerleri (2004); Song ve Yeo (2004); Guy ve Urli (2006); Ugboma, Ugboma ve Ogwude (2006); Zhang ve Chen (2008); Fan, Wilson ve Tolliver (2009); Yeo (2010); Onut, Tuzkaya ve Torun (2011); Park ve Min (2011); Rueda, Fortes ve Andujar (2012); Cruz ve diğerleri (2013); Musso, Piccioni ve De Voorde (2013); Cabral ve Ramos (2014); Dyck ve Ismael (2015); Anguibi, Balla ve Allate (2016); Balla ve diğerleri (2016); Gohomene ve diğerleri (2016); Hales, Lam ve Chang (2016); Kim (2016); Nguyen, Kim ve Jeong (2016); Jeevan, Chen ve Cahoon (2018); Nguyen ve Woo (2021);
Hizmet kalitesi	Collison (1984); Slack (1985); Murphy ve diğerleri (1988, 1991a, 1991b, 1994); Labajos ve Blanco (2004); Notteboom ve diğerleri (1997); Haezendonck ve diğerleri (2000); Haezendonck ve diğerleri (2001); Veldman ve Bückmann (2003); Song ve Yeo (2004); Tongzon ve Heng (2005); Guy ve Urli (2006); Tongzon ve Sawant (2007); Song ve Panayides (2008); Wiegman, Hoest ve Notteboom (2008); Saeed (2009); Yeo, Roe ve Dinwoodie (2011); Esmer ve diğerleri (2016); Okorie, Tipi ve Hubbard (2016); Hales, Lam ve Chang (2016); Jeevan, Chen ve Cahoon (2018); Kaliszewski ve diğerleri (2020); Kaliszewski ve diğerleri (2021)
Liman etkinliği/verimliliği	Collison (1984); Murphy ve diğerleri (1988, 1991a, 1991b, 1994); Kent ve Ashar (2001); Labajos ve Blanco (2004); Tongzon ve Heng (2005); Ugboma, Ugboma ve Ogwude (2006); Wiegman, Hoest ve Notteboom (2008); Zhang ve Chen (2008); Saeed (2009); Tongzon (2009); Onut, Tuzkaya ve Torun (2011); Tang, Low ve Lam (2011); Cruz ve diğerleri (2013); Ng, Sun ve Bhattacharjya (2013); Cabral ve Ramos (2014); Dyck ve Ismael (2015); Akbayırlı ve diğerleri (2016); Anguibi, Balla ve Allate (2016); Balla ve diğerleri (2016); Fışkın, Akgül ve Çetin (2016); Mittal ve McClung (2016); Nguyen, Kim ve Jeong (2016); Jeevan, Chen ve Cahoon (2018)

(devam)

Ek 5. Liman Rekabet Gücünü Etkileyen En Önemli Faktörlere İlişkin Literatür Taraması (devam)

Faktörler	Çalışma
Art alan bağıntısı	French (1979); Willingale (1981); Starr (1994); Notteboom ve diğerleri (1997); Galaverna, Pozzobon ve Sciutto (1998); Fleming ve Baird (1999); Haezendonck ve diğerleri (2000); Kent ve Ashar (2001); Nir, Lin ve Liang (2003); Tiwari Itoh ve Doi (2003); Lirn ve diğerleri (2004); Labajos ve Blanco (2004); Tongzon ve Heng (2005); Acosta, Coronado ve Cerban (2007); Wiegman, Hoest ve Notteboom (2008); Yeo (2010); Grosso ve Monteiro (2011); Yeo, Roe ve Dinwoodie (2011); Rueda, Fortes ve Andujar (2012); Yuen, Zhang ve Cheung (2012); Cruz ve diğerleri (2013); Ninnemann (2015); Anguibi, Balla ve Allate (2016); Jeevan, Chen ve Cahoon (2018); Kaliszewski ve diğerleri (2021)
Erişilebilirlik	Sun ve Bunamo (1973); Willingale (1981); Fleming ve Baird (1999); Baird (1996); Notteboom ve diğerleri (1997); Haezendonck ve diğerleri (2000); Lirn ve diğerleri (2004); Tongzon ve Heng (2005); Acosta, Coronado ve Cerban (2007); Fan, Wilson ve Tolliver (2009); Cruz ve diğerleri (2013); Cabral ve Ramos (2014); Nguyen, Kim ve Jeong (2016); Kaliszewski ve diğerleri (2020); Nguyen ve Woo (2021)
Yük hacmi	Rimmer (1998); Song ve Yeo (2004); Yap ve Lam (2006); Rueda, Fortes ve Andujar (2012); Dyck ve Ismael (2015); Hales, Lam ve Chang (2016); Kim (2016); Jeevan, Chen ve Cahoon (2018); Nguyen ve Woo (2021);
Bilgi teknolojisi kullanımı	Murphy ve diğerleri (1988, 1991a, 1991b, 1994); Labajos ve Blanco (2004); Song ve Panayides (2008); Yeo (2010); Onut, Tuzkaya ve Torun (2011); Panayides ve Song (2012)
Liman üretkenliği	Musso, Piccioni ve De Voorde (2013); Fleming ve Baird (1999); Notteboom ve diğerleri (1997); Haezendonck ve diğerleri (2000); Grosso ve Monteiro (2011)

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

EK 6. Liman Rekabetçilik Faktörleri Ağırlıklandırması ve Liman Performans Sıralamaları için Anket

GÖNÜLLÜ KATILIM VE BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

(Lütfen Bu Dokümanı Dikkatlice Okumak İçin Zaman Ayırınız)

Sizi (Djilani Osman Aden) tarafından yürütülen, “**Konteyner Limanı Rekabetçiliği Değerlendirilmesi: Cibuti limanı örneği**” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz.

- Bu çalışmanın amacı Doraleh limanının rekabetçiliğini değerlendirmektir.
- Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel nitelikli araştırma amacı ile kullanılacaktır.
- Çalışmada kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz bilimsel nitelikli yayınlar amacı ile kullanılabilir.
- Bu bilimsel araştırmanın başarısı, bütün soruları eksiksiz, içtenlikle, kimsenin baskısı ve telkini altında olmadan yanıtlamanıza ve size en uygun yanıtı vermenize bağlıdır.
- Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu noktada size iletilecek olan soruları yanıtlamanız, araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız ve katılım için onam verdiğiniz anlamında yorumlanacaktır.
- Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz.
- Eğer araştırma ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırma ekibine sorabilir veya daha sonra bu formda yer alan iletişim bilgilerinden iletişime geçerek bilgi alabilirsiniz.
- Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.
- Araştırmaya katılım için ayırmanız beklenen süre yaklaşık 45 dakikadır.

Katılımınız için teşekkür ediyoruz.

1. Bilgilendirmeyi Yapan Araştırmacı İle İlgili Bilgiler

Unvanı, Adı ve Soyadı	Görev Yeri	İmzası
Öğrenci, Djilani Osman Aden	Öğrenci (Denizcilik İşletmeri Yönetimi Yüksek Lisans)	
Telefonu: +90 545 654 58 75 & +253 77 67 12 97	e-Posta: osmandjilani@gmail.com	
Adresi: Tepeköy Mahallesi, 17 Ağustos bulvarı 102/1, 7.Ada 10.Blok daire 1, İzmit Kocaeli, Türkiye Balbala Cheick Moussa Mahallesi, Cibuti şehri, Cibuti Cumhuriyeti.		

2. Çalışmaya Katılım Onayı

Aşağıda imzası olan ben, yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güvence verildi. Araştırmacıya çalışma ile ilgili her türlü soruyu sorma fırsatı buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım. Çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım. Bu formun bir nüshasını imzalı olarak teslim aldım. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

	Adı SOYADI (Kendi el yazısı ile)	İmzası (Islak İmza)
Katılımcının / Gönüllünün (Katılımcı çocuk veya engelli ise kendisine bilgilendirme yapılmalı ve rızası alınmalıdır)		
Veli veya Vasisinin (Velayet veya vesayet altında bulunanlar için)		
Olur alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin veya görüşme tanığının (gerekli ise)		

Anket

1. Giriş

Konteyner limanı rekabetçiliğinin değerlendirilmesi, çok çeşitli faktörlerin dikkate alınması ve bunların göreceli önemlerinin belirlenmesi nedeniyle karmaşık bir konu olarak görülmektedir. Cibuti limanının büyük bir konteyner tesisi olarak geliştiği alandaki liman rekabetinin analizi için bölüm I'de açıklanan ilgili unsurları çıkarabildik. Bu bağlamda, bu anketin temel amacı, ilgili faktörlerin göreceli önemini ortaya çıkarmak ve Cibuti limanının rakiplerine göre performansını görüşleriniz sayesinde değerlendirmektir. Bu, çalışmamızda liman rekabetçiliğini değerlendirmeye yönelik matematiksel bir yöntemde kullanılacak girdi verileri olarak bize olanak sağlayacaktır. Faktörlerin göreceli önemi ve limanların performansı ile ilgili görüşlerinizi nasıl ifade edebileceğiniz konusunda gerekli talimatlar anketin ilgili bölümlerinde verilmiştir.

2. Liman Rekabet Rekabetçiliği Faktörlerinin Açıklaması

Liman konumu, liman tesisi, liman maliyetleri, liman hizmet kalitesi, liman verimliliği ve liman bağlanabilirliği faktörleri, liman rekabet gücünü belirleyen altı hayati bileşen olarak liman rekabetçiliği üzerine önceki çalışmalardan seçilmiştir. Bu bölüm, yanıtlarınızı belirtirken referans olarak kullanımınıza sunulan her bir faktörün daha ayrıntılı ve basit bir tanımını sağlar.

Liman konumu- Liman konumu, belirli bir ön bölge ve art alan üssüne hizmet etmek için ticari bir limanın bulunduğu coğrafi bölgeyi ifade eder. Önemli liman konumu özellikleri, hinterlanda olan mesafeyi, deniz kıyısına erişilebilirliği ve ana nakliye ticaret şeritlerinden sapmayı içerir.

Liman tesisi- Bu unsur, esas olarak, limanların müşterilerine hizmet vermek için sahip oldukları fiziksel varlıkları kapsar ve belirli düzeyde yük elleçleme hizmetleri sunma kapasitesini doğrudan yansıtır. Liman tesisi temel olarak altyapı (rıhtımlar, depolama kapasitesi vb.) ve üst yapıdan (yük elleçleme ekipmanları) oluşmaktadır.

Liman maliyetleri- Limanın sunduğu hizmetler için müşterilerinden aldığı para miktarıdır. Liman maliyetleri, çeşitli tarife bileşenlerini içerir, ancak burada odak noktası yalnızca, terminal operatörleri tarafından limanda kargo yükleme/boşaltma için nakliye hatlarından alınan ücretleri temsil eden terminal elleçleme masrafları (THC) üzerindedir.

Liman hizmet kalitesi- Liman hizmet kalitesi, liman kullanıcılarına ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması beklenen hizmet sağlama düzeyini temsil eder. Bu faktörü değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken temel unsurlar, liman müşterisinin taleplerine hızlı yanıt verilmesi ve “liman hizmetlerinin genel olarak güvenilirliğidir” (zaman hizmetleri).

Liman verimliliği- Bu ölçüt, limanların operasyonel performansını gösterir ve kullanılan kaynakların düzeyine bağlı olarak liman üretiminin büyüklüğünü yansıtır. Bu bağlamda dikkate alınan liman verimliliğine ilişkin ana göstergeler, “yük elleçleme hızı” ve “limanda gemi dönüş süresini” içermektedir.

Art alan bağlanabilirliği- art alan bağlanabilirliği, limanların, iç ulaşım ağları aracılığıyla, elleçledikleri malların geldiği ve bittiği ekonomik bölgeye kara bağlantısını ifade eder. Seçilmiş başlıca bağlantı özellikleri arasında “arka bölgeye olan kara mesafesi” ve iç ulaşım altyapısının verimliliği yer almaktadır.

3. Faktörlerin göreceli öneminin değerlendirilmesi

Talimatlar

Lütfen yukarıda belirtilen herhangi iki faktör arasında aşağıdaki dokuz ölçeğe göre ikili karşılaştırma yaparak faktörlerin göreceli önemini tahmin edin:

Önem yoğunluğu	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	İki faaliyet amaca eşit katkıda bulunur.
3	Birinin diğerine göre orta derecede önemi	Deneyim ve yargı, bir faaliyeti diğerine biraz üstün kılmaktadır.
5	Temel veya güçlü önem	Tecrübe ve yargı, bir faaliyeti diğerine güçlü bir şekilde tercih etmektedir.
7	Çok güçlü önem	Bir faaliyet kuvvetle tercih edilir ve baskınlığı pratikte gösterilmektedir.
9	Aşırı önem	Bir faaliyeti diğerine tercih eden kanıtlar, mümkün olan en yüksek doğrulama derecesine sahiptir.
2,4,6,8	İki bitişik yargı arasındaki ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde

Lütfen seçtiğiniz daha önemli faktörün altını çiziniz ve görüşlerinize göre ilgili ölçeği (1, 2, 3,...9) daire içine alarak diğer faktöre göre önem derecesine göre puan veriniz.

Soru 1

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman konumu / Liman tesisi								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 2

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman konumu / Liman maliyetleri								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 3

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman konumu / Liman hizmet kalitesi								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 4

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman konumu / Liman verimliliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 5

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman konumu / Art alan bağlanabilirliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 6

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman tesisi / Liman maliyetleri								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 7

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman tesisi / Liman hizmet kalitesi								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 8

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman tesisi / Liman verimliliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 9

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman tesisi / Liman maliyetleri								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 10

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman maliyetleri/ Liman hizmet kalitesi								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 11

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman maliyetleri/ Liman verimliliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 12

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman maliyetleri/ Art alan bağlanabilirliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 13

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman hizmet kalitesi/ Liman verimliliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 14

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman maliyetleri/ Art alan bağlanabilirliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Soru 15

Hangi faktör daha önemlidir?	Liman verimliliği / Art alan bağlanabilirliği								
Ne kadar önemli?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

4. Liman performansının değerlendirilmesi

Lütfen aşağıdaki tabloda sunulan limanların performansını kısım 2'deki ölçekleri kullanarak kısım 1'deki faktörler temelinde değerlendiriniz.

	Liman konumu			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Cibuti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Liman tesisi			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Cibuti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Liman maliyetleri			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Cibuti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Liman hizmet kalitesi			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Cibuti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Liman verimliliği			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Cibuti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Liman art alan bağlanabilirliği			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Cibuti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Liman Konumu			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Aden				
Cibuti				
Cidde				
Selale				

	Liman tesisi			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Aden				
Cibuti				
Cidde				
Selale				

	Liman maliyetleri			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Aden				
Cibuti				
Cidde				
Selale				

	Liman hizmet kalitesi			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Aden				
Cibuti				
Cidde				
Selale				

	Liman verimliliği			
	Berbera	Cibuti	Mombasa	Port Sudan
Aden				
Cibuti				
Cidde				
Selale				

*Aden, Djeddah ve Salah limanlarının performansı, Cibuti ile ilgili olarak art alan bağlanabilirliği açısından değerlendirilmeyecektir, çünkü bu limanların art alanları Doğu Afrika'dan ziyade Arap Yarımadası'nda yer almaktadır.

Bu ankete katılmak için ayırdığınız zamandan dolayı çok teşekkür ederiz! Anketin sonuçlarını tamamladıktan sonra sizinle paylaşmaktan mutluluk duyarız.

EK 7. Liman Rekabetçilik Faktörleri Ağırlıklandırması ve Liman Performans Sıralamaları için Anket (İngilizce Konuşan Katılımcılar için)

VOLUNTARY PARTICIPATION AND INFORMED CONSENT FORM

(Please Take The Time To Read This Document Carefully)

We invite you to the research titled “*Assessment of Container Port Competitiveness: The case of Djibouti port*” conducted by (Djilani Osman Aden).

- The aim of this study is to evaluate the competitiveness of Djibouti port.
- The information obtained from this study will only be used for scientific research purposes.
- Your personal information will be kept confidential in the study; however, your data can be used for scientific publications.
- The success of this scientific research depends on you answering all questions completely, sincerely, without pressure or suggestion and it depends on you giving the most appropriate answer.
- Your participation in the study is completely voluntary. At this point, Answering the questions that will be sent to you will be interpreted as your voluntary participation in the research and your consent for participation.
- You have the right not to participate in the study or to withdraw from the study at any time after participating.
- If you need more information now or later, other than the information given about the research, you can ask the researcher or you can get information later by contacting the contact information in this form.
- If you want the general/specific results to be shared with you when the research is completed, please inform the researcher.
- The expected time to allocate for participation in the research is approximately 45 minutes.

Thank you for your participation.

1. Information about the Researcher Who Made the Information

Title, Name and Surname	Place of Duty	Signature
Student, Djilani Osman Aden	Student (Master of Maritime Business Administration)	
Tel:+90 545 654 58 75 & +253 77 67 12 97	e-Mail: osmandjilani@gmail.com	
Address: Tepeköy Mahallesi, 17 Ağustos bulvarı 102/1, 7.Ada 10.Blok daire 1, İzmit Kocaeli, Türkiye & Balbala Cheick Moussa Neighborhood, Djibouti City, Republic of Djibouti.		

2. Consent to Study Participation

I, the undersigned, have read the information above and must be given to the participant before the research, and I understand the scope and purpose of the study I am asked to participate in, and my responsibilities voluntarily. Written and verbal explanations about the study were made by the researcher/researchers mentioned above. I was also verbally explained to me the possible risks and benefits of the study. Sufficient assurance has been given that my personal information will be carefully protected. I had the opportunity to ask the researcher any questions about the study. I understood the answers and the information given to me. I realized that I could leave my work whenever I wanted. I have received a signed copy of this form.

Under these conditions, I agree to participate in the research in question voluntarily, without any pressure or suggestion.

	Name SURNAME (In own handwriting)	Signature (Wet Signature)
Participant/Volunteer		
Parent or Guardian (for those under custody or guardianship)		
Organization officer or interview witness (if necessary) who witnessed the consent process from beginning to end		

Questionnaire

1. Introduction

The evaluation of container port competitiveness is regarded as a complex issue due to the consideration of wide range of factors as well as the identification of their relative importance. We have been able to extract the relevant elements explained in section 1 for the analyse of port competition in the area within which the port of Djibouti evolves as a major container facility. However, the relative significance of those elements remains still unknown to us. In this respect, the main purpose of this survey is to derive the relative importance of these factors and evaluate Djibouti port's performance as compared with its rivals thanks to your opinions. This will serve us as inputs data that will be used in a mathematical method intended to evaluate port competitiveness in our study. Necessary instructions on how to express your judgements regarding the relative importance of the factors and the performance of ports are provided in respective sections of the survey.

2. Explanation of Port Competitiveness Factors

The factors port location, port facility, port costs, port service quality, port efficiency, and port connectivity were selected from the previous studies on port competitiveness as six vital components determining port competitiveness. This section provides a more detailed simple definition of each factor put at your disposal as reference when stating your responses.

Port location: Port location refers to the geographical site where of a commercial port is situated in order to serve a given foreland and hinterland base. Key port location attributes include the distance towards the hinterland, seaside accessibility and, deviation from main shipping trade lanes.

Port facility: This element covers mainly the physical assets a port possesses to serve its clients and reflects directly its capacity for delivering certain level of cargo handling services. Port facility comprises principally "infrastructure" (berths, storage capacity, etc.) and "superstructure" (cargo handling equipment).

Port costs: It is the amount of money a port charges its customers for the services they offer and facilities use. Port costs incorporates a variety of tariff components, but the focus here is solely

on “terminal handling charges” (THC), which represents the fees collected by terminal operators from shipping lines for cargo loading/unloading at port.

Port service quality: Port service quality represents the level of service provision to port users that are expected to meet their needs and expectations. Essential items to be taken into account when evaluating this factor are quick responses to port customer’s demands and “overall reliability of port services (on time services)”.

Port efficiency: This criteria illustrates the operational performance of ports and mirror the magnitude of port production depending on the level of resources deployed. Main indicators for port efficiency considered in this regard embody “speed of cargo handling” and “vessel turnaround at port”.

Hinterland connectivity: Hinterland connectivity designated the land connection of seaports via inland transport networks to the economic region where the goods they handle originate from and end to. Major selected connectivity features include “land distance to hinterland” and efficiency of inland transport infrastructure”.

3. Assessment of the relative importance of factors

Please estimate the relative importance of factors through making pair-comparison between any two factors mentioned above according to the following nine scales

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
3	Moderate importance of one over another	Experience and judgment make one activity slightly superior to the other.
5	Essential or strong importance	Experience and judgment strongly favor one activity over another
7	Very strong importance	An activity is strongly favored and its dominance demonstrated in practice
9	Extreme importance	The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation
2,4,6,8	Intermediate values between the two adjacent judgments	When compromise is needed

Please underline the chosen more important factor and give score to the degree of its importance relative to the other factor by encircling the corresponding scale (1, 2, 3,...9) based on your opinions.

Question 1

Which factor is more important?	Port location / Port facility									
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Question 2

Which factor is more important?	Port location / Port costs								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 3

Which factor is more important?	Port location / Port service quality								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 4

Which factor is more important?	Port location / Port efficiency								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 5

Which factor is more important?	Port location / Hinterland connectivity								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 6

Which factor is more important?	Port facility / Port costs								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 7

Which factor is more important?	Port facility / Port service quality								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 8

Which factor is more important?	Port facility / Port efficiency								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 9

Which factor is more important?	Port facility / Hinterland connectivity								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 10

Which factor is more important?	Port costs / Port service quality								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 11

Which factor is more important?	Port costs / Port efficiency								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 12

Which factor is more important?	Port costs / Hinterland connectivity								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 13

Which factor is more important?	Port service quality / Port efficiency								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 14

Which factor is more important?	Port service quality / Hinterland connectivity								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 15

Which factor is more important?	Port efficiency / Hinterland connectivity								
How important is it?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

4. Evaluation of port performance

Please evaluate the performance of the ports presented in the table below on the basis of the factors in part 1 using the scales in part 2.

	Port location			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Port Facility			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Port costs			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Port service quality			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Port efficiency			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Hinterland connectivity			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Port location			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Port facility			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Port costs			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Port service quality			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Port efficiency			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

Thank you very much for the time you spare to participating in this survey! We will be happy to share the results of the survey with you once completed.

EK 8. Liman Rekabetçilik Faktörleri Ağırlıklandırması ve Liman Performans Sıralamaları için Anket (Fransızca Konuşan Katılımcılar için)

FORMULAIRE DE PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

(Merci de prendre le temps de lire attentivement ce document)

Nous vous invitons à la recherche intitulée « Évaluation de la compétitivité des ports à conteneurs: le cas du port de Djibouti » menée par (Djilani Osman Aden).

- L'objectif de cette étude est d'évaluer la compétitivité du port de Djibouti.
- Les informations obtenues à partir de cette étude ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.
- Vos informations personnelles resteront confidentielles dans le cadre de l'étude; cependant, vos données peuvent être utilisées pour des publications scientifiques.
- Le succès de cette recherche scientifique dépend de votre réponse complète, sincère, sans pression ni suggestion à toutes les questions et de votre réponse la plus appropriée.
- Votre participation à l'étude est entièrement volontaire. À ce stade, répondre aux questions qui vous seront envoyées sera interprété comme votre participation volontaire à la recherche et votre consentement à la participation.
- Vous avez le droit de ne pas participer à l'étude ou de vous retirer de l'étude à tout moment après votre participation.
- Si vous avez besoin de plus d'informations maintenant ou plus tard, autres que les informations fournies sur la recherche, vous pouvez demander au chercheur ou vous pouvez obtenir des informations plus tard en contactant les coordonnées de ce formulaire.
- Si vous souhaitez que les résultats généraux/spécifiques vous soient communiqués une fois la recherche terminée, veuillez en informer le chercheur.
- Le temps prévu pour la participation à la recherche est d'environ 45 minutes.

Merci pour votre participation.

1. Informations sur le Chercheur qui a Fourni L'information

Titre, Nom et Prénom	Lieu de Service	Signature
Étudiant, Djilani Osman Aden	Étudiant (Master en Administration des Affaires Maritimes)	
Tél:	E-Mail:	

Adresse:

2. Consentement à la participation à l'étude

Je, soussigné(e), ai lu les informations ci-dessus et doivent être remises au participant avant la recherche, et je comprends la portée et le but de l'étude à laquelle on me demande de participer, ainsi que mes responsabilités volontairement. Des explications écrites et verbales sur l'étude ont été faites par le(s) chercheur(s) mentionné(s) ci-dessus. On m'a également expliqué verbalement les risques et avantages possibles de l'étude. Une assurance suffisante a été donnée que mes informations personnelles seront soigneusement protégées. J'ai eu l'occasion de poser au chercheur des questions sur l'étude. J'ai compris les réponses et les informations qui m'ont été données. J'ai réalisé que je pouvais quitter mon travail quand je le voulais. J'ai reçu une copie signée de ce formulaire.

Dans ces conditions, j'accepte de participer volontairement à la recherche en question, sans aucune pression ni suggestion.

	Prénom / nom de famille (Sous sa propre écriture)	Signature (Signature humide)
Participant/Volontaire		
Parent ou tuteur (<i>pour les personnes sous garde ou sous tutelle</i>)		
Responsable de l'organisation ou témoin d'entretien (<i>si nécessaire</i>) qui a été témoin du processus de consentement du début à la fin		

Questionnaire

1. Introduction

L'évaluation de la compétitivité des ports à conteneurs est considérée comme une question complexe en raison de la prise en compte d'un large éventail de facteurs ainsi que de l'identification de leur importance relative. Nous avons pu extraire les éléments pertinents expliqués dans la section 1 pour l'analyse de la concurrence portuaire dans l'espace au sein duquel le port de Djibouti évolue en tant qu'installation à conteneurs majeure. Cependant, la signification relative de ces éléments nous reste encore inconnue. À cet égard, l'objectif principal de cette enquête est de déduire l'importance relative de ces facteurs et d'évaluer la performance du port de Djibouti par rapport à ses concurrents grâce à vos opinions. Cela nous servira de données d'entrée qui seront utilisées dans une méthode mathématique destinée à évaluer la compétitivité des ports dans notre étude. Les instructions nécessaires sur la façon d'exprimer vos jugements concernant l'importance relative des facteurs et la performance des ports sont fournies dans les sections respectives de l'enquête.

2. Explication des facteurs de compétitivité portuaire

Les facteurs emplacement du port, installation portuaire, coûts portuaires, qualité du service portuaire, efficacité portuaire et connectivité portuaire ont été sélectionnés parmi les études précédentes sur la compétitivité portuaire comme six éléments essentiels déterminant la compétitivité portuaire. Cette section fournit une définition simple plus détaillée de chaque facteur mis à votre disposition comme référence lors de l'énoncé de vos réponses.

Emplacement du port: l'emplacement du port fait référence au site géographique où un port de commerce est situé afin de desservir une base d'avant-pays et d'arrière-pays donnée. Les attributs clés de l'emplacement du port comprennent la distance par rapport à l'arrière-pays, l'accessibilité au bord de mer et l'écart par rapport aux principales voies de navigation.

Installation portuaire: cet élément couvre principalement les actifs physiques qu'un port possède pour servir ses clients et reflète directement sa capacité à fournir un certain niveau de services de manutention de fret. L'installation portuaire comprend principalement les « infrastructures » (quais, capacité de stockage, etc.) et les « superstructures » (équipements de manutention des marchandises).

Frais portuaires: c'est le montant qu'un port facture à ses clients pour les services qu'ils offrent et les installations qu'ils utilisent. Les coûts portuaires intègrent une variété de composantes tarifaires, mais l'accent est mis ici uniquement sur les «frais de manutention au terminal», qui représentent les frais perçus par les exploitants de terminaux auprès des compagnies maritimes pour le chargement/déchargement des marchandises au port.

Qualité de service portuaire: La qualité des services portuaires représente le niveau de prestation de services aux utilisateurs du port qui est censé répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Les éléments essentiels à prendre en compte lors de l'évaluation de ce facteur sont les réponses rapides aux demandes des clients du port et la "fiabilité globale des services portuaires (services ponctuels)".

Efficacité portuaire: Ce critère illustre la performance opérationnelle des ports et reflète l'ampleur de la production portuaire en fonction du niveau des ressources déployées. Les principaux indicateurs d'efficacité portuaire pris en compte à cet égard comprennent la « vitesse de manutention des marchandises » et la « rotation des navires au port ».

Connectivité de l'arrière-pays: la connectivité de l'arrière-pays désigne la connexion terrestre des ports maritimes via des réseaux de transport intérieurs à la région économique d'où proviennent et aboutissent les marchandises qu'ils traitent. Les principales caractéristiques de connectivité sélectionnées comprennent la «distance terrestre à l'arrière-pays » et «l'efficacité des infrastructures de transport intérieur ».

3. Évaluation de l'importance relative des facteurs

Veillez estimer l'importance relative des facteurs en effectuant une comparaison par paires entre deux facteurs mentionnés ci-dessus selon les neuf échelles suivantes

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Importance égale	Deux activités contribuent à parts égales à l'objectif
3	Importance modérée de l'un par rapport à l'autre	L'expérience et le jugement rendent une activité légèrement supérieur à l'autre.
5	Importance essentielle ou forte	L'expérience et le jugement favorisent fortement une activité plutôt qu'une autre
7	Importance très forte	Une activité est fortement favorisée et sa dominance est avérée dans la pratique.
9	Extrême importance	Les preuves favorisant une activité plutôt qu'une autre sont de l'ordre d'affirmation le plus élevé possible
2,4,6,8	Valeurs intermédiaires entre les deux jugements adjacents	Quand un compromis est nécessaire

Veillez souligner le facteur le plus important choisi et donner une note au degré de son importance par rapport à l'autre facteur en encerclant l'échelle correspondante (1, 2, 3,...9) en fonction de vos opinions.

Question 1

Quel facteur est plus important?	Emplacement du port / Installation portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 2

Quel facteur est plus important?	Emplacement du port / Frais portuaires								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 3

Quel facteur est plus important?	Emplacement du port / Qualité de service portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 4

Quel facteur est plus important?	Emplacement du port / Efficacité portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 5

Quel facteur est plus important?	Emplacement du port / Connectivité de l'arrière-pays								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 6

Quel facteur est plus important?	Installation portuaire / Frais portuaires								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 7

Quel facteur est plus important?	Installation portuaire / Qualité de service portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 8

Quel facteur est plus important?	Installation portuaire / Efficacité portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 9

Quel facteur est plus important?	Installation portuaire / Connectivité de l'arrière-pays								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 10

Quel facteur est plus important?	Frais portuaires / Qualité de service portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 11

Quel facteur est plus important?	Frais portuaires / Efficacité portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 12

Quel facteur est plus important?	Frais portuaires / Connectivité de l'arrière-pays								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 13

Quel facteur est plus important?	Qualité de service portuaire / Efficacité portuaire								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 14

Quel facteur est plus important?	Qualité de service portuaire / Connectivité de l'arrière-pays								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Question 15

Quel facteur est plus important?	Efficacité portuaire / Connectivité de l'arrière-pays								
À quel point est-ce important?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

4. Évaluation des Performances Portuaires

Veillez évaluer les performances des ports présentés dans le tableau ci-dessous sur la base des facteurs de la partie 1 en utilisant les barèmes de la partie 2.2.

	Emplacement du port			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Installation portuaire			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Frais portuaires			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Qualité des services portuaires			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Efficacité portuaire			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Connectivité de l'arrière-pays			
	Berbera	Djibouti	Mombasa	Port Sudan
Berbera				
Djibouti				
Mombasa				
Port Sudan				

	Emplacement du port			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Installation portuaire			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

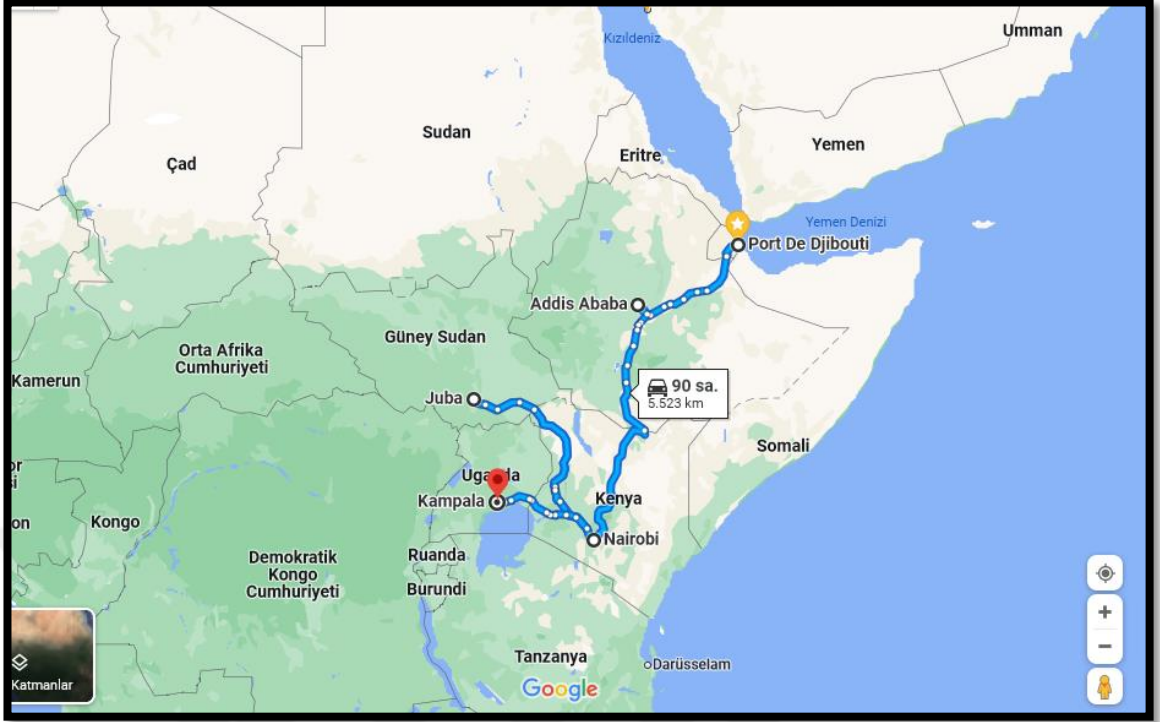
	Frais portuaires			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Qualité des services portuaires			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

	Efficacité portuaire			
	Aden	Djibouti	Jeddah	Salalah
Aden				
Djibouti				
Jeddah				
Salalah				

Merci beaucoup pour le temps que vous consacrez à participer à cette enquête! Nous serons heureux de partager les résultats de l'enquête avec vous une fois terminé.

Ek 9. Cibuti Limanının Hizmet Verebileceği Art Alan



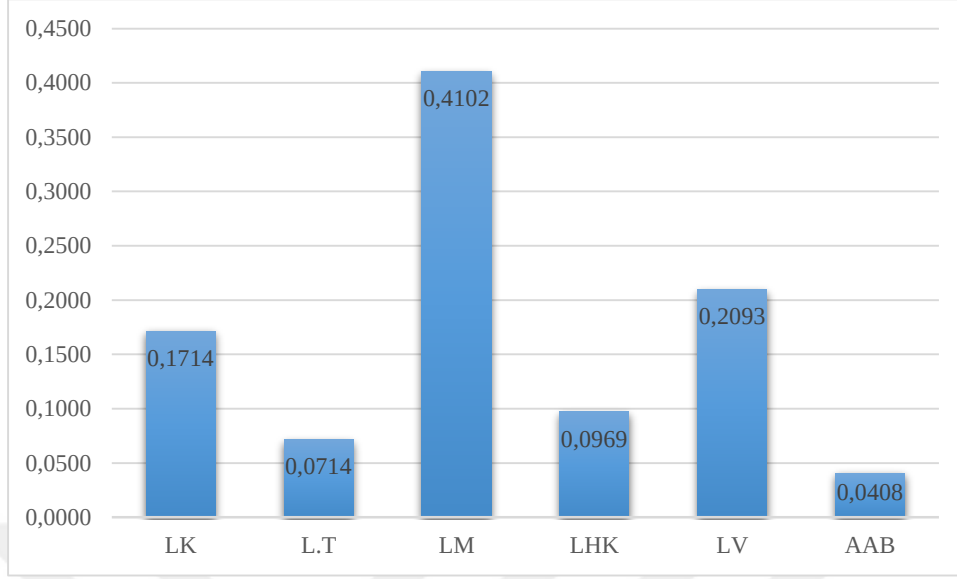
Kaynak: Yazar (Google Maps'a dayalı)

Ek 10. Cibuti Limanı ve Seçilmiş Ana Rakiplerinin Portföy Analizi Sonuçları (2015-2020)

Liman	Limanın konumu			Ülke
	2015-2016	2017-2018	2019-2020	
Aden	Yüksek potansiyel	Yüksek potansiyel	Düşük performans	Yemen
Cibuti	Düşük performans	Düşük performans	Düşük performans	Cibuti
Cidde	Olgunluk	Olgunluk	Üstün performans	Saudi Arabistan
Mombasa	Düşük performans	Yüksek potansiyel	Düşük performans	Kenya
Port Sudan	Düşük performans	Düşük performans	Yüksek potansiyel	Sudan
Selale	Üstün performans	Olgunluk	Üstün performans	Umman

Kaynak: Limanların konteyner trafiklerine dayalı olarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

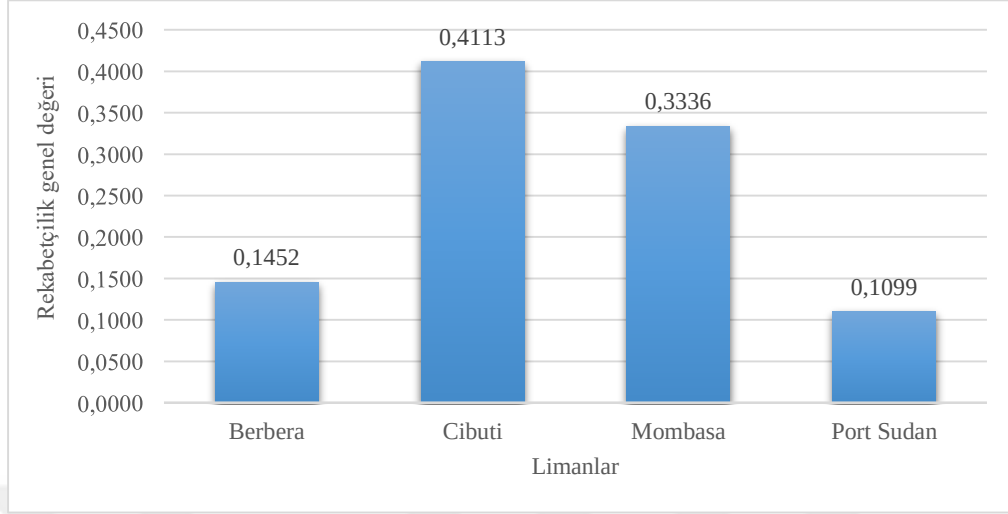
Ek 11. Liman Rekabetçiliğinin Seçilen Faktörlerinin Önem Dereceleri



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

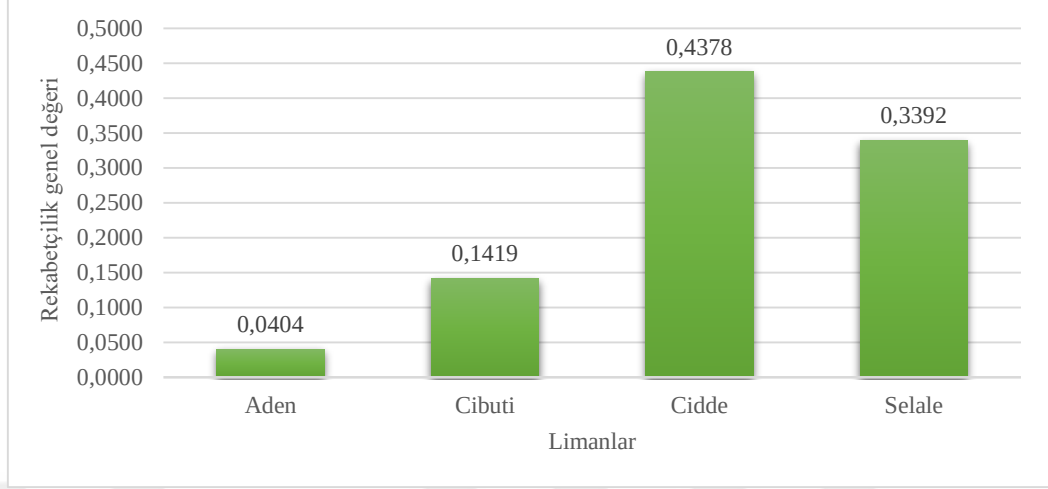
LK: liman konumu; LT: liman tesisi; LM: liman maliyetleri; LHK: liman hizmet kalitesi
LV: liman verimliliği; AAB: art alan bağlanabilirliği

Ek 12. Ağ Geçidi Hizmetlerinde Cibuti Limanı ile Rakiplerinin Rekabetçilik Düzeyleri



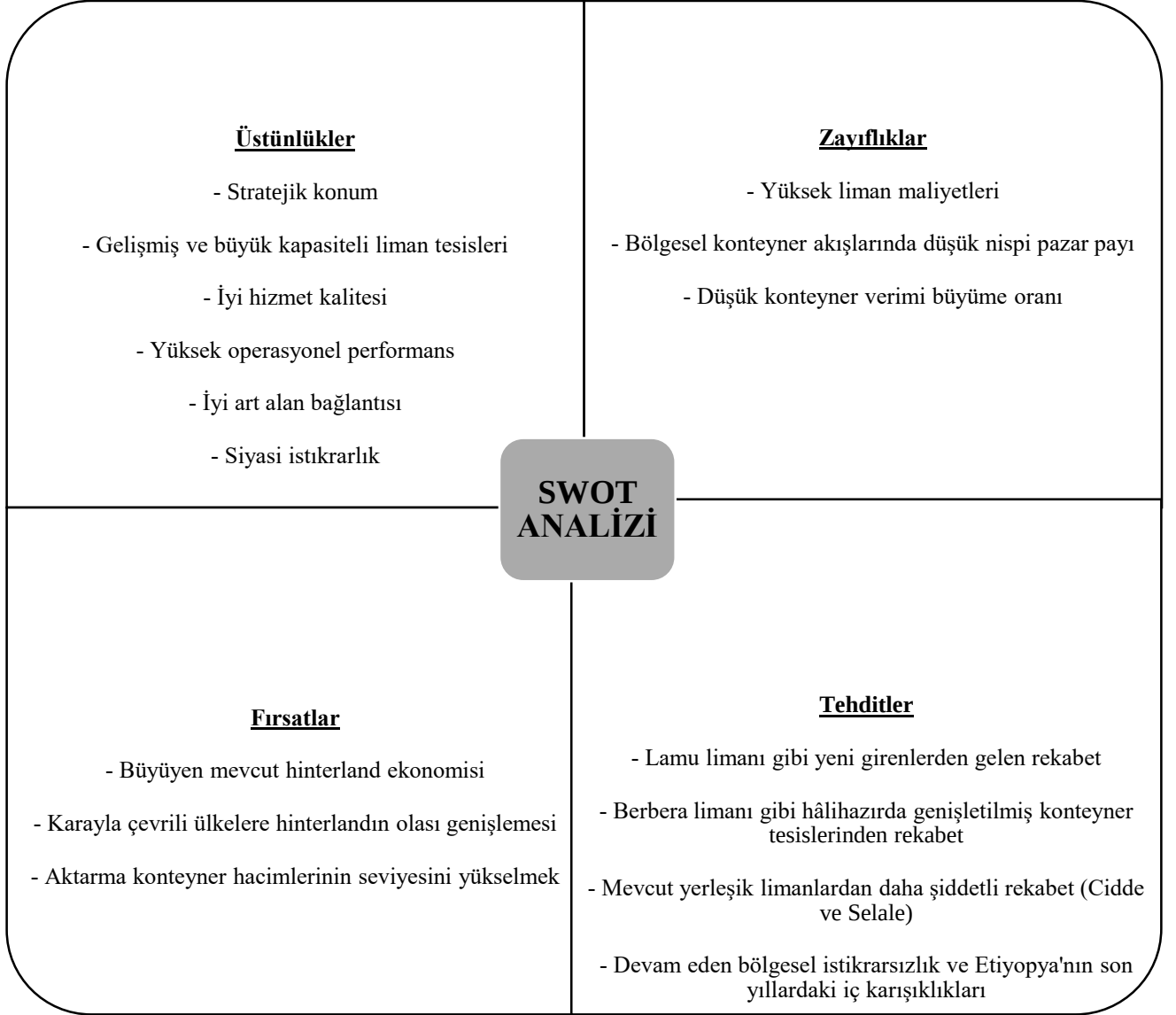
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ek 13. Aktarma Hizmetlerinde Cibuti Limanı ile Rakiplerinin Performans Sıralamaları



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ek 14. Cibuti Limanı Üzerinde SWOT Analizi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

