

Yayın Geliş Tarihi:15.02.2016

Yayına Kabul Tarihi:03.05.2016

Online Yayın Tarihi: 27.10.2016

DOI: 10.18613/deudfd.55407

Araştırma Makalesi (Research Article)

Dokuz Eylül Üniversitesi

Denizcilik Fakültesi Dergisi

ULK 2015 Özel Sayı Sayfa:117-151

ISSN:1309-4246

E-ISSN: 2458-9942

TÜRKİYE KONTEYNER LİMANLARINDA PAZAR YÖNLÜLÜK: İTİCİ GÜÇLER VE ENGELLER

Ceren ALTUNTAŞ VURAL¹
Aysu GÖÇER²
Durmuş Ali DEVECİ³

ÖZET

Türkiye limanları son 10 yılda hareketlenen özelleştirme faaliyetleri doğrultusunda bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişim sadece yönetim mekanizmalarındaki değişikliklerden değil, aynı zamanda pazardan yansıyan talebin yapısından da kaynaklanmaktadır. Deniz yolu taşımacılığında gittikçe artan bir paya sahip olan lojistik bakış açısı, hizmet tedarik zincirlerinin tüm üyelerinde olduğu gibi limanlar üzerinde de baskı kurmakta, limanları pazar yönlü stratejileri benimsemeye teşvik etmektedir. Ancak limanlar bu strateji değişikliğine giderken içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin dinamiklerinden de yüksek oranda etkilenmekte ve dolayısıyla birçok engelle karşılaşmaktadır. Bu çalışma Türkiye konteyner limanlarını pazar yönlülüğe yönelten faktörleri ve pazar yönlülüğün önündeki engelleri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Çalışma uzman görüşlerini Delphi yöntemi kullanarak ortaya çıkarmayı ve sektörü temsil eden liman yöneticileri veya ilgili uzmanların uzlaşıları ışığında öncelikli fırsatları belirlemeyi hedeflemektedir. Çalışma bulgularının Türkiye'deki liman yöneticileri, tedarikçileri ve müşterileri için sistematik bir kaynak oluşturabileceği ve uzmanlar tarafından öncelikli algılanan engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik yeni stratejiler üretilebileceği düşünülmektedir. İtici güçlerin ise daha etkin kullanılmasıyla pazar yönlülüğün tüm limanlar için yeni bir rekabet aracı olarak değerlendirilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Delphi metodu, hizmet pazarlaması, liman pazarlaması, pazar yönlülük, Türkiye.

¹ Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Seferihisar Fevziye Hepkon Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İzmir, ceren.vural@deu.edu.tr

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

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

MARKET ORIENTATION AT TURKISH CONTAINER PORTS: DRIVERS AND BARRIERS

ABSTRACT

Turkish ports have been going through a change process during the last 10 years through the acceleration of privatization movements. A new port management mentality that is competition and market-oriented has started to emerge instead of the former operation focused and stakeholder-independent structure. This change is sourced by not only the transformation in governance systems but also the demand that is being reflected from the markets. Logistics perspective that has started to increase its share in maritime transport, is speeding up the pressure on the ports as well as all the other members of service supply chains and encouraging them to adopt market oriented strategies. However, ports are being highly affected by the dynamics of the industry that they operate within while going through this strategy change, and consequently face with a lot of obstacles. The purpose of this study is to discover the drivers and barriers that Turkish container ports face with. The article aims to explore the expert views by Delphi method and identify the prioritized opportunities through the guidance of port managers or experts representing the industry. The findings of the study might provide a systematic resource for port managers, suppliers and customers in Turkey, and new strategies might be developed in order to eliminate the prioritized barriers. Drivers can be used more effectively so that market orientation becomes a new competition tool for all ports. Also the results might provide new variables for scholars studying on port marketing; develop recommendations for testing the relationships between these variables.

Keywords: *Delphi method, service marketing, port marketing, market orientation, Turkey.*

1. GİRİŞ

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

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

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

Aynı şekilde Türkiye’de faaliyet göstermekte olan konteyner limanlarının da hizmet verdikleri pazarı tanımaları, hizmetlerini bu pazarların isteklerine göre geliştirmeleri sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları için gerekli olacaktır. Bu gereksinimin farkında olan konteyner liman işletmelerinin çeşitli faktörlerin de etkisiyle pazar yönlü faaliyetler yürüttükleri gözlenmektedir. Ancak Türkiye gibi özel liman işletmeciliği sektörünün dünyaya kıyasla daha yeni olduğu bir pazarda, limanların pazar yönlülük faaliyetleri önünde çeşitli engeller olduğu da bilinmektedir. Türkiye’deki konteyner limanlarını pazar yönlülüğe yönelten faktörlere veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerinin önündeki engellere yönelik sistematik bir incelemenin henüz yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı Türkiye’deki konteyner limanlarını pazar yönlülük faaliyetleri yürütmeye iten olguları veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerine engel teşkil eden faktörleri keşfetmektir.

Çalışma bu amacı gerçekleştirirken Türkiye konteyner limanlarının müşterilerini sınıflandırmayı ve yürüttükleri pazar yönlülük faaliyetlerini listelemeyi de hedeflemektedir. Bu olguların keşfedilmesinin, liman pazarlaması alanında yürütülecek sektörel ve akademik çalışmalar için önemli girdiler teşkil edeceği söylenebilir.

Çalışmada Delphi yöntemi kullanılarak uzman görüşlerinin uzlaşmasına dayalı bir yol izlenmiştir. Böylece üzerinden en çok uzlaşılan itici güçler ve engeller ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

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

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

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

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

2. YAZIN TARAMASI

2.1. Pazar Yönlülük

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

Her ne kadar pazar yönlülüğü anlatan ortak bir tanım bulunmasa da, pazar yönlülük genelde müşteri odaklılık, koordineli pazarlama ve

karlılık olarak üç temel konu çerçevesinde açıklanabilir (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu üç ana konudan ilki olan müşteri odaklılık, müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi edinmenin ötesinde, bunları etkileyen pazar bilgisinin de toplanmasıyla elde edilen daha geniş kapsamlı bir pazar zekâsına dayanan ve müşterilerin hem bugünkü hem de gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla, bu üç temel madde arasında müşteri odaklılık, pazar yönlülüğün merkezinde yer alan en önemli unsur olarak nitelendirilebilir. İkinci konu olan koordineli pazarlama ise, pazar yönlülüğün sadece pazarlama değil, ilgili tüm diğer birimler tarafından geliştirilmesi gereken bir yaklaşım ve sorumluluk olması gerekliliğın vurgulandığı bir diğer unsurdur. Bu bağlamda, tüm ilgili tarafların pazarlama faaliyetlerini bir uyum içinde daha eşgüdümlü bir bakış açısıyla sürdürmelerinin önemi vurgulanmaktadır. Bunun ötesinde, pazar yönlülüğün pazar performansına olan olumlu etkisi (Narver ve Slater, 1990), üçüncü konu olarak karlılığın, pazar yönlülüğün bir parçasındansa daha çok bir sonucu olarak değerlendirilmesini sağlamıştır (Kohli ve Jaworski, 1990). Bu sebeple, pazar yönlülük üzerine yapılan tüm çalışmalar daha çok ilk iki konu üzerinde odaklanmıştır (Kohli ve Jaworski, 1990; Günay ve Kesken, 2000). Ayrıca, pazar yönlülüğün işletmelerin genel performansına olan olumlu etkisi Türkiye’de yapılan çalışmada da kanıtlanmıştır (Günay ve Kesken, 2000). Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada da, pazarlama organizasyonlarının yapısının pazar yönlülük faktörlerini etkilediğı ortaya koyulmuştur (Cerit, 2000).

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

faaliyetlerinde kritik süreçler olarak belirtilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990).

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

Pazar zekâsı oluşturma ve yayma, ancak pazar ihtiyaçlarına yeterli hızda cevap verilebildiği sürece tamamlanıp başarıya ulaşabilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti doğrultusunda, doğru hedef pazarlara, mevcut ve tahmini ihtiyaç ve tercihlere yönelik ürünler ve hizmetler tasarlamak, üretmek, sunmak, üretmek, dağıtmak ve tanıtmak pazar zekâsına hızlı ve etkin cevap verebilmeyi sağlamaktadır ki bu da pazar yönlülüğün başarı ile uygulanması için üçüncü ve önemli bir aşamadır. Ayrıca pazar yönlülük stratejisini uygulamak ve sürdürmek için örgütlerin mevcut yetkinliklerini tanımaları, pazarda daha etkin olabilmek için gerekli yetkinlikleri tespit etmeleri, iş süreçlerini bu yetkinlikleri edinecek şekilde tasarlamaları, uygulamaları ve kontrol etmeleri gerekmektedir (Day, 1994).

2.2. Limanlar ve Pazar Yönlülük

Günümüzün modern limanları çeşitli içsel ve dışsal çevre değişkenlerinden yüksek oranda etkilenmektedir. Bir yanda kıt kaynaklarını etkin bir şekilde dağıtmak ve başarılı bir stratejiyi uygulayabilmek için doğru yönetim becerilerini oluşturmak zorunda kalmaktadırlar. Öte yanda ise geçmişte faaliyet gösterdikleri tekeli pazar yapısı yerini yoğun bir rekabet ortamına bırakmaktadır (Pantouvakis vd. 2010). Ayrıca limanlar artık sadece yük elleçleyen bağımsız terminaller olmadıklarının, küresel tedarik zincirlerine hizmet eden ve değer katan önemli düğüm noktaları olduklarının farkına varmaktadır (Robinson, 2002). Bu gelişmeler limanları ürettikleri hizmetleri gözden geçirmeye ve hizmet ürettikleri pazarların gereksinimlerini iyi analiz ederek bu doğrultuda geliştirmeye sevk etmektedir.

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

Ayrıca, fiyat unsuru da limanların pazar yönlülük faaliyetlerinde oldukça önem taşımaktadır. Her ne kadar Türkiye'deki limanlar arasında tarifeler rekabet için önemli bir ölçüt olarak görülse de, limanlar çok yüksek bedelli yatırımlar oldukları için fiyat üzerinden yürüyen rekabet yıkıcı olabilecektir (Pardali ve Kounoupas, 2014). Yine de limanların gelen gemilerin büyüklüğüne veya hatların toplam filo büyüklüklerine, limana uğrama sıklıklarına göre müşteriye özel ve esnek fiyat uygulamalarına gittikleri gözlenmektedir (Bernard, 1995).

Yer veya fiziksel dağıtım konusunda da limanların artık geleneksel rollerinden sıyrılarak bölgeselleşmeye yöneldikleri (Notteboom ve Rodrigue, 2005), diğer dağıtım kanallarından bağımsız bir şekilde faaliyet göstermek yerine küresel tedarik zincirlerinin birer parçası olarak hareket ettikleri (Panayides ve Song, 2007) görülmektedir. Bu durum limanların hizmetlerini sadece coğrafi lokasyonlarında değil, iç limanlarda, ortak faaliyetler yürüttükleri rakip limanlarda, büyük müşterilerinin yer aldığı destinasyonlarda da sundukları anlamına gelmektedir. Örneğin Antwerp liman otoritesi 2010 yılından beri Orta Doğu, Güneydoğu Asya, Hindistan, Brezilya ve Afrika'da danışmanlık ofisleri kurmakta ve böylece Avrupa dışında da mevcudiyetini yaymaya, liman hizmetlerine talep yaratan yeni bölgelere ulaşmaya çalışmaktadır (Pardali ve Kounoupas, 2014).

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

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

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

Literatürde limanların pazar yönlülük faaliyetleri çeşitli boyutlarıyla incelenmiştir. Cahoon (2007) Avustralya limanlarının pazarlama iletişimi faaliyetlerini araştırmış ve bu faaliyetlerin tekil olarak değil, bütünsel olarak ele alınmaları, hedef pazarlara göre tasarlanmaları ve mesajlarında tutarlı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Pando vd. (2005)'nin dünya genelinde yürüttükleri bir çalışmada Avrupa ve Kuzey Amerika limanlarının daha yüksek oranda ortak pazarlama örgütlenmesine sahip olduklarını, hinterland genişledikçe limanların pazarlama ve iletişim araçlarından daha çok yararlandıklarını tespit etmişlerdir. Ancak bu araştırmaya göre henüz limanlar arası ortak pazarlama ve işbirliğinin düşük seviyelerde olduğu gözlenmiştir. Song (2003) ise limanlar arası ortak pazarlama ve rekabetin dengesinin farklı limanlara özgü ve şirketlere özgü faktörlere göre değişim gösterebileceğini vurgulamaktadır. Deveci vd.'nin (2001) Türkiye limanları üzerinde gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada da limanların

müşterileri ile iletişim seviyelerinin düşük olduğu, daha çok somut altyapı olanaklarına dayandıkları ve bu yönleriyle diğer hizmetlerden farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları arasındaki farklılıklar limanların pazar yönlülük faaliyetlerinin bölgeden bölgeye değişiklik gösterebileceğini kanıtlamaktadır. Ayrıca, Türkiye gemi inşa sanayinde yapılan bir çalışmada pazar yönlülük ölçütleri Türkiye ve ABD’de faaliyet gösteren tersaneler arasında karşılaştırılmalı olarak analiz edilmiştir (Cerit, 2000). Bu çalışmada, farklılık gösteren değişkenler, Türkiye tersanelerinde doğrudan pazar yönlülük ile ilişkisi bulunmayan değişkenler olarak tespit edilirken, ABD tersanelerinde daha çok ana pazar yönlülük değişkenlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları Türkiye ve ABD tersanelerinin pazarlama fonksiyonları açısından önemli farklılıklar taşıdığını göstermekte ve dolayısıyla Türkiye’deki pazarlama organizasyonlarının etkinliğinin sorgulanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Cerit, 2000).

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

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

3. TÜRKİYE LİMANCILIK SEKTÖRÜ

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

Türk limanlarındaki yük trafiği son yıllarda büyük bir artış göstererek 2000 yılında 186 milyon tondan 2007 yılında 285 milyon tona ve 2014 yılında ise 383 milyon tonun üzerinde bir rakama ulaşmıştır (UBAK, 2015). Elleçlenen bu yüklerin %23’ü ihracat, %50’si ithalat, %13,3’ü kabotaj ve %12,8’i transit olarak gerçekleşmiştir. Elleçlenen yük türü açısından bakıldığında toplam yüklerin %20’sinden fazlasını konteynerize yükler oluşturmaktadır. Türk limanlarındaki toplam konteyner trafiği hacmi %40 artış göstererek (Ernst & Young, 2011) 2003 yılında yaklaşık 2,5 milyon TEU’dan 2009’da 4,5 milyon TEU’ya ve 2014 yılında 8,3 milyon TEU’yu aşan bir değere ulaşmıştır (UBAK, 2015).

Son yıllarda Türkiye’de konteyner limancılık pazarında bir takım stratejik gelişmeler yaşanmaktadır. Genel olarak bu gelişmeler aşağıdaki ana başlıklar altında değerlendirilebilir (Karataş Çetin, 2012; Bloem vd. 2013; İMEAK DTO, 2015):

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

Türkiye’de TDİ limanlarında 1997 yılından itibaren başlatılan liman özelleştirmeleri, özellikle Türkiye’nin konteyner taşımacılığında önemli rol oynayan ve gelir sağlamasına rağmen, bu gelirlerin modernizasyon ve geliştirme için kullanılmaması sonucu artan ihtiyaçlara cevap veremez hale gelen TCDD limanlarında 2004 yılından itibaren başlamıştır. Özelleştirme Yüksek Kurulu’nun 2004/128 sayılı kararı ile

TCDD tarafından işletilen limanlardan Mersin Limanı 2007 yılında 755 milyon ABD doları bedelle PSA-Akfen Ortak Grubuna, Bandırma Limanı 175,5 milyon ABD doları bedelle Çelebi Ortak Girişim Grubuna, Samsun Limanı 125,2 milyon ABD doları bedelle Ceynak Lojistik ve Ticaret A.Ş.'ne devredilmiştir. Derince Limanı 543 milyon ABD doları bedelle 39 yıl süre ile 2015 tarihinde Safi Holding A.Ş.'ne devredilmiştir. (IMEAK DTO, 2015). Belirli bir süre için işletme hakkı yöntemiyle özelleştirilen Türkiye'deki konteyner limanları rekabetçi ortamı arttırmış, limanlar rakiplerine göre rekabetçi üstünlükler elde etmek ve pazar paylarını arttırmak için doğal olarak gerekli yatırım, altyapı ve teçhizat modernizasyonu gerçekleştirmek, hizmet kalitesini iyileştirmek ve pazar yönlü olmak durumunda kalmışlardır.

Bu gelişmelerin yanı sıra son yıllarda Türkiye konteyner limanları pazarına küresel liman işletmeleri arasında önde gelen işletmelerden PSA International, TCB Grup, DP World ve APM Terminals gibi işletmeler girmişlerdir. Türkiye'de son 10 yılda gerek mevcut limanların özelleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekse yeni yatırımlar ile birlikte limanların elleçleme kapasitesinin hızla artmakta olduğu görülmektedir. Geline son noktada Türkiye'de konteyner limanlarının elleçleme kapasitesinin 11 milyon TEU'nun üzerine çıktığı söylenmektedir. Türkiye'de son yıllarda konteyner limanlarına yapılan yatırımlar ile bu kapasitenin 2015 yılı sonunda 10,5 milyon TEU artış ile 21,6 milyon TEU'ya çıkması beklenmektedir (IMEAK DTO, 2015: 19). Liman arzındaki bu artışlarla birlikte limanlar arası rekabetin ve doğal olarak da müşteri yönlü faaliyetlerin geliştirilmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir. Ayrıca limanlarda derinliklerin artması, rıhtım uzunluklarının büyümesi, liman sahası ve ekipmanların gelişimi ile daha büyük ölçekli konteyner limanlarının Türk limanlarına uğraması söz konusu olacaktır.

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

Türk limanlarında elleçlenen konteyner transit ve aktarma yüklerinin toplam konteyner trafiği içerisinde yaklaşık %10 civarında olması transit taşımacılık açısından potansiyelin yeterince

kullanılmadığına işaret etmektedir (Çalışkan, 2015). Birçok Türk limanı yapılanmalarını bölgelerindeki aktarma yük trafiğinden daha fazla pay almak için düzenlemekte, böylece Akdeniz'deki transit ve aktarma konteyner trafiğinden aldıkları payı yükseltme olanağı elde etmektedirler. Bütün bu gelişmeler ışığında Türk limanları strateji ve yönetim anlayışlarında bazı değişikliklere yönelmiştir. Yük türlerinde uzmanlaşma ve konteyner taşımacılığına yönelme, limanın pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde, gümrük ve diğer kamu hizmetlerinde, liman içerisinde trafik düzenleme sistemlerinde, kılavuzluk ve romörkaj hizmetlerinde işbirliği, emniyet ve güvenlik konularında birlikte çalışılması, çevresel düzenlemeler ve katma değerli lojistik hizmetlerin geliştirilmesi konularında işbirliğine gidilmesi gibi strateji değişiklikleri gözlenmektedir (Karataş Çetin, 2012: 271). İntermodal aktarma merkezlerinin kurulması, yeşil liman yönelimleri, güvenlik hassasiyetlerindeki artışlar da güncel gelişmeler arasındadır. Bu gelişmelere karşılamak üzere örgütsel yapılarda da esnek yönetim tekniklerine ve takım çalışmasına yönelik değişimler yaşanmaktadır (Karataş Çetin, 2012: 269).

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

4. YÖNTEM

4.1. Delphi Yöntemi

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

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

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

- Problemin tespiti ve konunun tanımlanması,
- Gerekli uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- Uzmanların seçimi, heterojen bir çalışma grubunun oluşturulması,
- İlk aşama soru formunun oluşturulması ve dağıtımı,
- İlk aşama soru formunun analiz edilmesi,
- Gerektiği koşulda ikinci aşama soru formunun oluşturulması,
- İkinci soru formunun analiz edilmesi,
- Grup toplantısı veya çalıştay gerçekleştirilmesi.

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

4.2. Örneklem Seçimi

Delphi yöntemi evreni temsil etmesi için ulaşılmaya çalışılan istatistiksel bir örneklem yerine, araştırılan konu hakkında bilgi sahibi olan nitelikli uzmanların aldığı grup kararlarına dayanır (Okoli ve Pawlowski, 2004). O nedenle bu çalışmalarda soruların yöneltileceği örneklem daha çok yargısal örnekleme yöntemi ile seçilir (Hasson vd. 2000). Yargısal örnekleme yönteminde katılımcılar araştırmacılar

tarafından, araştırma sorularına yanıt verebileceğini bildikleri, donanım ve uzmanlık alanlarına göre özellikle seçtikleri kişiler arasından belirlenir (Cooper ve Schindler, 1998). Politika Delphi’de örneklem sayısı 10-30 kişi arasında değişmektedir (Rayens ve Hahn, 2000).

Bu çalışmada da bu yöntem ile yola çıkılmış ve araştırma toplamda 14 kişi ile yapılmıştır. Öncelikle, araştırma sorularına yanıt verebilecek olan, Türkiye’de faaliyet gösteren 10 konteyner limanının pazarlama yöneticileri örnekleme dâhil edilmiştir. Örneklemdaki limanlar, Türkiye’nin farklı liman bölgelerinden, konteyner elleçlemede ilk 10 sırada yer alan özel veya özelleştirilmiş limanlar arasından seçilmiştir. Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren üç liman, Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren üç liman, Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren bir ve Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren iki liman örnekleme dahil edilmiştir. Limanların özel veya özelleştirilmiş limanlar arasından seçilmesinin temel nedeni, bu limanların pazar yönlülük anlamında özelleştirmenin getirdiği kaçınılmaz rekabet içinde operasyon güçlerini arttırma çabası içinde pazarlama faaliyetlerine daha fazla önem verme potansiyellerinin yüksek olması olarak belirtilebilir. Ayrıca limancılık ve liman pazarlaması alanlarında çalışan üç akademisyen ve bir danışmanlık şirketi yöneticisi de örneklemin içinde yer almıştır.

4.3. İfadelerin Oluşturulması

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

1. Liman işletmeleri müşterilerini nasıl sınıflandırmaktadır? Belli başlı müşteri grupları kimlerden oluşmaktadır?
2. Liman işletmelerinin pazar yönlülük faaliyetleri (müşterileri pazar bölümlerine ayırmak, müşteri beklentilerini araştırmak, müşteri memnuniyetini ölçmek, pazar bilgisi toplamak, pazar

- payını takip etmek, müşteri bölümlerine göre özel hizmet sunumları tasarlamak vb...) nelerdir?
3. Sizce Türkiye'deki özel liman işletmelerini bu faaliyetleri gerçekleştirmeye yönlendiren faktörler nelerdir?
 4. Sizce Türkiye'deki özel liman işletmelerinin pazar yönlü faaliyetlerde bulunmasını engelleyen faktörler nelerdir?

İkinci tur soru formundaki ifadeler ise ilk turda toplanan yanıtların araştırmacılar tarafından derlenmesi, listelenmesi ve gruplandırması ile oluşturulmuştur. Bu aşamada araştırmacılar sorulara verilen yanıtların tekrarlanma sıklığını da gözden geçirmişlerdir. İkinci tur soru formunda sadece itici güçler ve engeller grubunda yer alan ifadeler katılımcılara yöneltilmiş ve temelde katılımcıların ifadelere katılıp katılmadığı sorgulandığı ve bu noktada bir uzlaşma tespiti amaçlandığı için katılımcılardan “Katılıyorum” veya “Katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri veya yorum yapmak istemedikleri soruları boş bırakmaları istenmiştir. Ayrıca konuyla ilgili belirtmek istediği hususlar olan katılımcılar için her ifadeye serbest yorum bölümleri de eklenmiştir. İkinci aşama sonucunda uzlaşma sağlanamayan ifadeler, yorumlar da göz önünde bulundurularak yeniden derlenmiş ve üçüncü tur soru formu katılımcılara tekrar gönderilmiştir.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Delphi yanıtları toplamda üç turda analiz edilmiştir. İlk turda açık uçlu sorulara verilen yanıtlar tekrarlanma sıklıklarına göre belli ifadeler altında analiz edilmiştir. İkinci turda ise itici güçler ve engeller için hazırlanan ifadelere uzlaşma oranları hesaplanmıştır. Bu turdan alınan sonuçlar doğrultusunda üzerlerinde uzlaşma sağlanamayan ifadeler, ikinci turdaki serbest yorumlar ışığında yeni ifadelere dönüştürülmüş ve derlenen soru formu üçüncü turda katılımcılara yeniden gönderilmiş, sonuçlar bu analizler doğrultusunda tartışılmıştır.

İlk tur mülakatlarda belirlenen ifadeler araştırmacılar tarafından kodlanmış ve ikinci tur için soru formları düzenlenmiştir. Kodlama işlemleri nitel araştırmalarda analizlerin güvenilirliği için çok önemlidir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu, aynı analizi yapan başka bir araştırmacının da kodlamayı benzer bir şekilde yapmasını gerektirir. Aynı araştırmacılar tarafından yapılacak kodlamada olası bir farklılık kodlamanın ve dolayısıyla araştırmanın tutarlılığının ve güvenilirliğinin yeterli olmadığı anlamına gelmektedir. Bu sebeple, ifadelerin kodlanması aşamasında kodlama güvenilirliğine bakılmış ve tüm görüşme metinleri

iki araştırmacı tarafından farklı zamanlarda kodlanarak uyum yüzdesi (percent of agreement) indeksi kullanılarak kodlama güvenilirliği 0,94 olarak tespit edilmiştir. Bu yüzde, puanlayıcılar arası veya puanlayıcılar içi güvenilirliği için gerekli olan %70'den daha yüksektir (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Ayrıca, Delphi çalışmasının güvenilirliği, tüm süreçlerin açıklanması ve her bir Delphi turunun bir diğeri üzerine nasıl kurgulandığının detaylı olarak açıklanması ile sağlanmıştır (Seuring ve Müller, 2008). Delphi çalışmasının geçerliliği ise öncelikle katılımcıların konuya hâkim alanında uzman kişilerden seçilmesi ile sağlanmıştır (Goodman, 1987). Bunun dışında, kısa zaman aralıklarıyla birbirini takip eden turların organize edilmesi ve her bir tur soru formuna aynı katılımcıların yüksek geri dönüş oranı ile cevap vermiş olmaları da (Hasson vd. 2000; Seuring ve Müller, 2008) araştırmanın geçerliliğini arttırmaktadır.

5.1. Birinci Aşama Delphi Bulguları

Bu aşamada tüm sorulara verilen yanıtlar, tekrarlanma sıklıklarına göre teker teker incelenmiştir. İlk iki soru için verilen yanıtlar derinlemesine analiz edilmiş, diğer iki soru için verilen yanıtlar ise tekil ifadeler haline getirilerek ikinci aşamaya dâhil edilmiştir. İlk iki soru Türkiye'deki konteyner limanlarının müşterilerini nasıl tanımladıkları konusunda önemli fikirler vermekte ve gerçekleştirdikleri pazar yönlülük faaliyetlerinin çeşitliliğini gözler önüne sermektedir. Konteyner limanlarının müşterilerini nasıl tanımladıklarına bakıldığında çoğunluğun müşterilerini belirgin bölümlere ayırdığı görülmektedir. Burada gerçekleştirilen pazar bölümlendirme faaliyeti fonksiyonel bölümlendirme şeklinde adlandırılabilir; müşteriler daha çok yaptıkları işlere göre birincil ve ikincil müşteriler olarak bölümlendirilmektedir. Yalnızca bir liman yöneticisi limanın müşterilerini "liman konusunda doğrudan tercih hakkı olan tüm taraflar" şeklinde tanımlamıştır.

Limanlar için birincil müşteriler gemi hatları ve onları ilgili limanda temsil eden acenteler olarak tanımlanmaktadır. İkincil müşteriler ise ithalatçı, ihracatçı ve taşıma işleri organizatörlerinden oluşmaktadır. Bu noktada taşıma işleri organizatörlerinin liman ile ilişkileri açısından ithalatçı ve ihracatçılar ile benzer algılandığı dikkat çekmektedir. Bir başka sık tekrarlanan yanıtla göre ise liman müşterileri, sayılan bu gruplara ek olarak nakliyeciler, gümrükçüler, ilaçlama şirketleri, kumanya şirketleri gibi birçok destek hizmet sağlayıcıyı da içermektedir. Ancak bu noktada farklı görüşler de bulunmakta, bazı liman yöneticileri

destek hizmet sağlayıcılarını müşteri grupları içinde görmemektedir. Bu işletmeleri lojistik değer zincirinin birer üyesi olarak algılamakta, müşteri olarak değil ancak birer paydaş olarak önemsemektedirler.

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

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

- Pazar bölümlendirme
- Pazar bilgisinin toplanması
- Müşteri iletişimi
- Hatlarla ortak hazırlanan hizmet tanıtımları
- Kişisel satış ve müşteri ilişkileri yönetimi
- Limancılık alanında düzenlenen akademik ve sektörel etkinliklere katılım
- Sektörün genel görüşleri üzerine bilgi toplama
- Hinterland analizi
- Bölgesel yük hareketlerinin etüdü

En sık görülen faaliyet etkin pazar bölümlendirme çalışmalarıdır. Burada müşterilerin farklı yöntemler ile kategorilere ayrıldığı ve buna göre seçilen hedef pazarlara yoğunlaşıldığı gözlenmektedir. Örneğin birincil ve ikincil müşteriler gibi bölümlendirmelerin yanı sıra, bir gemi hattı aracılığı ile ilk kez ilgili limana gelen nihai kullanıcılar, henüz hiçbir

gemi hattı aracılığı ile söz konusu limandan hizmet almamış olan müşteriler gibi sınıflandırmalar ile karşılanabilmektedir. Pazar bölümlendirmeden daha sonra en sık görülen faaliyetler pazar bilgisinin toplanmasına yönelik olanlardır. İlgili kurumlardan istatistikleri toplama, pazar araştırmaları yaptırma, kendisinin ve rakibinin pazar paylarının takibi, bölgede ve dünyada limancılık alanındaki gelişmelerin takibi bu faaliyetler arasında yer almaktadır. Ayrıca sadece limancılık sektöründeki pazar bilgisinin toplanması dışında, birincil müşteriler olarak algılanan gemi hatlarının pazar faaliyetleri de yakından izlenmektedir. Filo büyüklükleri, yeni sipariş edilen gemilerin özellikleri, açılan yeni rotalar, hizmet verdikleri müşteriler limanın hizmet tasarımı için önemli girdiler arz etmektedir.

Pazar bilgisi edinmenin bir diğer yoğun kullanılan kanalı ise müşteri iletişimidir. Hemen her limanın müşterilerini düzenli ziyaret eden sıcak satış ekipleri olduğu gözlenmektedir. Bu durum özellikle ithalatçı ve ihracatçıları tarafından şaşkınlıkla karşılanmaktadır. Bunun da nedeni Türkiye limancılığındaki eski devlet geleneğinde liman yönetimlerinin ilişkisel pazarlama faaliyetleri yürütmesine pek rastlanmamasıdır. Ancak konteyner limanlarında artan özel sektör yatırımları ile limanlar artık müşteri memnuniyetini düzenli olarak ölçmekte, müşteri şikayetlerini değerlendirerek gerekli önlemleri almakta, müşteriye özel esnek fiyatlandırma uygulamaları sunmakta ve hatta hizmet verdikleri gemi hatlarıyla ortak pazarlama faaliyetleri yürüterek hattın müşterisine ulaşmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda yapılan bir diğer pazar yönlülük faaliyeti de müşterilere özel yapılan ziyaretler ile kişisel satış ortamlarının yaratılması ve artarak önem verilen müşteri ilişkileri yönetimi olarak ortaya koyulmuştur. Pazarlama iletişimi alanında ise hatlarla ortak hazırlanan servis tanıtımları, limancılık alanında düzenlenen akademik ve sektörel etkinliklere düzenli katılım, paydaş toplantıları aracılığı ile sektörün genel görüşleri üzerine bilgi toplama gibi faaliyetler de pazar yönlülük faaliyetleri arasında gözlenmektedir. Ayrıca hinterland analizi veya bölgesel yük hareketlerinin etüdü gibi yöntemler ile de kapsamalarını düzenli olarak kontrol etmekte ve potansiyeli ölçmeye çalışmaktadırlar.

5.2. İkinci Aşama Delphi Bulguları

Çalışmanın ikinci turunda itici güçler ve engeller için hazırlanan ifadelerde uzlaşma oranları Kapoor'un (1987) ortaya koyduğu APMO (Average Percent of Majority Opinion) yöntemi ile analiz edilmiştir. APMO formülü uygulanarak hesaplanan uzlaşma ölçütü daha sonra her bir ifadenin uzlaşma oranını değerlendirmek için kullanılmıştır. Bu uzlaşma oranının hesaplanması için öncelikle "Katılıyorum",

“Katılmıyorum” veya yorumsuz bırakılan fikirlerin yüzdesel değerleri her bir ifade için hesaplanmış ve daha sonra uzlaşma sağlanan ve sağlanamayan ifadelerden %50’nin üzerinde değere sahip olanlar çoğunluk sağlanan fikirler olarak ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra, bu çoğunluk sağlanan fikirlerin toplamı tüm fikirlerin sayısına bölünerek, uzlaşma ölçütü %73 olarak belirlenmiştir. Tüm ifadelerde çoğunluk sağlanan görüşlerden %73 uzlaşma ölçütünün üzerinde olanlar da uzlaşma sağlanan ifadeler olarak bulgulara eklenmiştir (Cottam vd. 2004).

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

Tablo 1: Delphi İkinci Analiz Sonuçları Tablosu

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

Bu uzlaşma ölçütünden yola çıkılarak tüm ifadeler için belirtilen yüzdesel değerler değerlendirilmiş ve %73’ün üzerinde olan 13 ifadede uzlaşma sağlandığı görülmüştür. Diğer 17 ifadede ise uzlaşma tespit edilmemiş ve bu sorulara gelen serbest yorumlar ışığında yeni 23 adet ifade oluşturulmuştur. Bu 23 ifade Delphi’nin üçüncü turunda katılımcılara yöneltilmek üzere bir soru formunda derlenmiştir.

Tablo 2: Uzlaşma Sağlanan İfadeler

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

E*-Evet, H*-Hayır, Y*-Yorumsuz

Tablo 3: Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

PAZAR YÖNLÜLÜK İÇİN İTİCİ GÜÇLER						
İFADE	E*		H*		Y*	Sonuçlar
	n	%	n	%	n	
5. Özel limanların, kamu hizmeti sunuyor olmalarının bilinciyle pazarlama faaliyetleri yapmaları	4	%29	10	%71	0	%71 Katılmıyorum
PAZAR YÖNLÜLÜK ÖNÜNDEKİ ENGELLER						
14. Rekabetçi ortamın bilgiye ulaşımı ve bilgi paylaşımını zorlaştırması	10	%71	4	%29	0	%71 Katılıyorum
15. Yönetim felsefesinin ve liderliğin pazar yönlülüğe uygun olmaması	6	%43	8	%57	0	%57 Katılmıyorum
16. Bütçe kısıtları	8	%57	6	%43	0	%57 Katılıyorum
17. Liman otoritesi gibi bir yapının eksikliği	4	%29	10	%71	0	%71 Katılmıyorum
18. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile bağlantılı olunmaması	6	%43	8	%57	0	%57 Katılmıyorum
19. Müşterilerdeki kalıplaşmış alışkanlıklar ve mevcut düzeni kırmamanın zorluğu	9	%64	5	%36	0	%64 Katılıyorum
20. Alt özet beyan gibi uygulamaların nihai müşteri bilgisine ulaşmanın önünde engel yaratması	6	%43	8	%57	0	%57 Katılmıyorum
21. Mevcut veri ve bilginin birleştirip analiz edilmesi ve işlenmesi konusundaki yetkinlik eksikliği	6	%43	8	%57	0	%57 Katılmıyorum
22. Pazarlamaya geleneksel yaklaşımın hakim olması	9	%64	5	%36	0	%64 Katılıyorum
23. Özelleştirilen limanlardaki sözleşme şartları	9	%64	5	%36	0	%64 Katılıyorum
24. Departmanlar arası etkileşim ve iletişimin düşük olması	8	%62	5	%38	1	%62 Katılıyorum
25. Yönetimde ve liman operatörlerinde denizcilik tabanlı kişilerin olmaması	5	%36	9	%64	0	%64 Katılmıyorum
26. İlk yapılan satış anlaşmasına limanın dahil olmaması ve müşteri gözünde üçüncü taraf olmak	5	%38	8	%62	1	%62 Katılmıyorum
27. Liman konumu ve müşterilere mesafesi	8	%57	6	%43	0	%57 Katılıyorum
28. Bölgede önceden tekel bir limanın mevcut olması	6	%43	8	%57	0	%57 Katılmıyorum
29. Müşterinin gümrükçüsü, gözetmen veya lashing'cisi	7	%50	7	%50	0	%50 -

E*-Evet, H*-Hayır, Y*-Yorumsuz

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

Bire bir görüşmeler esnasında özel liman işletmelerinin pazar yönlü faaliyetlerde bulunmasını engelleyen faktörler de tartışmaya açılmış ve toplamda 18 ifade ortaya koyulmuştur. İkinci aşamanın sonunda bu 18 ifadeden sadece 2 tanesinde uzlaşma sağlanmış, diğer 16 tanesi ise üçüncü aşamada tekrar görüşe sunulmak derlenmiştir. Dolayısıyla, ikinci aşamada yalnızca doğru, bütünsel, güvenilir, sistematik altyapısı olan bilgiye ulaşımın zor olmasının (*İfade 13*) ve operasyonda olası aksaklıklar sonucu oluşan müşteri memnuniyetsizliğinin (*İfade 30*) pazar yönlülük faaliyetlerine engel oluşturduğu konusunda uzlaşma sağlanmıştır. Diğer engeller üzerindeki uzlaşmazlık (Tablo 3), bu konuda farklı yöneticilerin farklı görüşleri olduğunu vurgular niteliktedir.

5.3. Üçüncü Aşama Delphi Bulguları

Çalışmanın ikinci aşamasında uzlaşma sağlanamayan 17 ifade, uzmanlardan gelen yorumlar doğrultusunda yeniden değerlendirilmiş ve vurgulanan konular üzerinden 23 yeni alt ifade belirlenerek üçüncü aşama Delphi soru formu oluşturulmuştur. Bu değerlendirme esnasında, ikinci turda uzlaşma sağlanamayan tek itici güç, gelen yorumlar doğrultusunda ve katılmama yüzdesinin uzlaşma ölçütü olan %73’e çok yakın (%71) olması sebebiyle soru formundan çıkarılmış ve yeni oluşturulan 23 alt ifade sadece pazar yönlü faaliyetleri engelleyen faktörlerden

kurgulanmıştır. Oluşturulan yeni soru formu aynı 14 katılımcıya gönderilmiş, 13 katılımcıdan geri dönüş alınabilmiştir. Yapılan analizlerde, üçüncü aşamanın uzlaşma ölçütü %65 olarak belirlenmiştir.

Toplamda 16'sı “Yorumsuz” olmak üzere, 299 fikir raporlanmış ve tüm ifadelerde çoğunluk sağlanan görüşlerden %65'in üzerinde olanlar uzlaşma sağlanan ifadeler olarak bulgulara eklenmiştir (Cottam vd. 2004). Tablo 4'de belirtildiği gibi, toplamda 142 ifadede katılımcılar çoğunlukla “Katılıyorum” fikrini, 53 ifadede ise “Katılmıyorum” fikrini belirtmişlerdir.

Tablo 4: Delphi Üçüncü Analiz Sonuçları Tablosu

Toplam İfade Sayısı:	23
Çoğunluk Katıldığını Belirten Fikirler Toplamı:	142
Çoğunluk Katılmadığını Belirten Fikirler Toplamı:	53
Yorumsuz Fikirler Toplamı:	16
Panel Üyeleri Tarafından Açıklanan Fikirler Toplamı:	299
Uzlaşma Oranı:	65%
Uzlaşma Sağlanan İfade Sayısı:	11
Uzlaşma Sağlanamayan İfade Sayısı:	12

Bu uzlaşma ölçütünden yola çıkılarak tüm ifadeler için belirtilen yüzdesel değerler değerlendirilmiş ve %65'in üzerinde olan 11 ifadede uzlaşma sağlandığı görülürken (Tablo 5), diğer 12 ifadede ise uzlaşma tespit edilmemiştir (Tablo 6).

Tablo 5: Uzlaşma Sağlanan İfadeler

PAZAR YÖNLÜLÜK ÖNÜNDEKİ ENGELLER						
İFADE	E*		H*		Y*	Sonuçlar
	n	%	n	%	n	
5. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile işbirliği içinde olunmaması	9	%69	4	%31	0	%69 Katılıyorum
6. Müşterilerdeki kalıplaşmış alışkanlıklar ve mevcut düzeni kırmamanın zorluğu	9	%69	3	%23	1	%69 Katılıyorum
10. Özelleştirilen limanlardaki sözleşme şartlarının günümüz ticari yaklaşımına aykırı olması	10	%77	1	%8	2	%77 Katılıyorum
12. Liman yönetimlerinde denizcilik bilgisine ve sektörüne hakim kişilerin olmaması	4	%31	9	%69	0	%69 Katılmıyorum
15. Bölgede önceden tekel bir limanın mevcut olması	9	%69	3	%23	1	%69 Katılıyorum
16. Müşterinin gümrükçüsü, gözetmen veya lashing'cisi	10	%77	2	%15	1	%77 Katılıyorum
17. Özelleştirme şartları nedeniyle katma değerli yeni hizmet geliştirmenin güçlüğü, bu hizmetlerin TCDD tarifesinde bulunmaması	9	%69	4	%31	0	%69 Katılıyorum
18. Kapasite, saha, olanak, gümrük vb kısıtları ve yetersizlikleri	12	%92	0	%0	1	%92 Katılıyorum
19. Limanların hinterland taşıma operatörleri ile yeterince işbirliği içerisinde çalışmaması	10	%77	2	%15	1	%77 Katılıyorum
20. Liman hinterlandlarında lojistik merkezlerin yeterli sayıda olmaması, lojistik merkezlerle işbirliği içinde olunmaması	10	%77	2	%15	1	%77 Katılıyorum
22. Limanların tedarik zincirlerine yeterince entegre olmaması, zincirdeki aktörlerle yeterince işbirliği içinde çalışmaması	9	%69	4	%31	0	%69 Katılıyorum

E*-Evet, H*-Hayır, Y*-Yorumsuz

Tablo 6: Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

PAZAR YÖNLÜLÜK ÖNÜNDEKİ ENGELLER						
İFADE	E*		H*		Y*	Sonuçlar
	n	%	n	%	n	
1. Rakip limanların bilgi paylaşmaktan kaçınması	8	%62	5	%38	0	%62 Katılıyorum
2. Liman işletmelerinin liman işletmeciliği tecrübesinin olmaması	6	%46	7	%54	0	%54 Katılmıyorum
3. Yönetim felsefesinin ve liderlikte geleneksel yaklaşımların rekabet koşullarını görmeyi engellemesi	7	%54	5	%38	1	%54 Katılıyorum
4. Yerel limanların küresel liman işletmeleri gibi güçlü finansal kaynaklara sahip olmaması	5	%38	7	%54	1	%54 Katılmıyorum
7. Limanların taşıma sözleşmesine taraf olan gerçek yükleyiciyi tanımaması	5	%38	8	%62	0	%62 Katılmıyorum
8. Mevcut veri ve bilginin birleştirip analiz edilmesi ve işlenmesi konusundaki altyapı ve yetkinlik eksikliği	7	%54	5	%38	1	%54 Katılıyorum
9. Liman işletmelerinin rekabetçi ortamla yeni tanışıyor olması sebebiyle yenilikçi strateji ve uygulamalara adapte olunmaması	8	%62	4	%31	1	%62 Katılıyorum
11. Departmanlar arası etkileşim ve iletişimin düşük olması	8	%62	3	%23	2	%62 Katılıyorum
13. İlk yapılan satış anlaşmasına limanın dahil olmaması ve müşteri gözünde üçüncü taraf olması	5	%38	7	%54	1	%54 Katılmıyorum
14. Liman konumu ve müşterilere mesafesi	5	%38	8	%62	0	%62 Katılmıyorum
21. Türkiye'deki müşterilerin ihracatı daha çok FOB, ithalatı CIF yapmaları	5	%38	7	%54	1	%54 Katılmıyorum
23. Limanların hinterlandındaki müşteriler ile demiryolu bağlantılarının yetersiz olması	7	%54	6	%46	0	%54 Katılıyorum

E*-Evet, H*-Hayır, Y*-Yorumsuz

Özel liman işletmelerinin pazar yönlü faaliyetler gerçekleştirmesini engelleyen 11 ifadenin 10'unda "Katılıyorum" seçeneği üzerinde uzlaşma sağlanırken, 1 ifadede "Katılmıyorum" yönünde uzlaşma sağlandığı görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda, uzmanların özellikle bazı limanların kapasite, saha, olanak, gümrük vb. gibi kısıtlarının ve yetersizliklerinin müşteriye özel değer katacak hizmetler geliştirmelerinde pazar yönlülük faaliyetlerini engellediği konusunda yüksek oranda görüş birliğine vardıkları ortaya koyulmuştur (*İfade 18*).

Ayrıca, özelleştirilen limanlardaki sözleşme şartlarının kamu şartlarında hazırlanmış olduğu ve günümüz ticari yaklaşımına aykırı olduğu konusunda da görüş birliği ortaya konulmuştur (*İfade 10*). Müşterinin gümrükçüsü, gözetmen veya lashing diye tabir edilen mal sabitleme hizmeti sunan firmalar gibi destek hizmet sağlayıcılarının liman pazarlamasını engelleyen ve önemle göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biri olarak vurgulanmıştır (*İfade 16*).

Bunların dışında, limanların hinterland taşıma operatörleri ile yeterince işbirliği içerisinde çalışmamasının (*İfade 19*) ve liman hinterlandlarında lojistik merkezlerin yeterli sayıda olmamasının veya mevcut lojistik merkezlerle işbirliği içinde olunmamasının (*İfade 20*) pazar yönlü faaliyetlerin gerçekleştirilmesini engellediği ortaya konulmuştur. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile işbirliği içinde çalışılmamasının pazar yönlü faaliyetler gerçekleştirme yolunda yetersiz kalınmasına yol açtığı yönünde ortak görüşler bildirilmiştir (*İfade 5*). Ayrıca, müşterilerdeki yerleşmiş, kalıplaşmış alışkanlıkların, mevcut düzeni kırmamanın zorluğunun pazarlama faaliyetlerinin sonuca ulaşmasında engel teşkil ettiği konusunda da görüş birliğine varılmıştır (*İfade 6*). Bunlardan farklı olarak, bölgede önceden mevcut tek el bir limanın mevcut olmasının tekelleşmiş yapının oluşturduğu şart ve servis koşullarının değiştirilmesinde zorluk çıkarması (*İfade 15*), özelleştirme şartları nedeniyle katma değerli yeni hizmet geliştirmenin güçlüğü, bu hizmetlerin TCDD tarifesinde yerinin bulunmaması (*İfade 17*) ve limanların tedarik zincirlerine yeterince entegre olmaması ile zincirdeki aktörlerle yeterince işbirliği içinde çalışmaması (*İfade 22*) da pazar yönlülüğü engellemesi açısından uzlaşa sağlanan ifadeler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, liman yönetimlerinde denizcilik bilgisine ve sektörüne hâkim kişilerin olmamasının pazarlama faaliyetlerine engel oluşturmadığı yönünde görüş birliğine varılmıştır (*İfade 12*).

Ancak bilgi yetersizliğinin, yani, limanların rekabet doğrultusunda bilgi paylamaktan kaçınmasının bilgiye ulaşımı zorlaştırdığı (*İfade 1*) veya mevcut veri ve bilginin birleştirilerek analiz edilmesi ve işlenmesi konusundaki altyapı ve yetkinlik eksikliğinin (*İfade 8*) pazarlama faaliyetlerinde bir engel teşkil ettiği konusunda görüş birliğine varılmamıştır. Ayrıca limanların hinterlandı konusunda müşteriler ile demiryolu bağlantılarının yetersiz olmasının (*İfade 23*) pazar yönlülüğü engellediği konusunda da görüş birliği sağlanamamıştır.

Bunların dışında, liman işletmeciliği tecrübesinin (*İfade 2*) veya yönetim felsefesi ile liderlikte geleneksel yaklaşımların (*İfade 3*) limanların pazar yönlülük faaliyetlerini engellediği konusunda uzlaşa

sağlanamamıştır. Ayrıca, güçlü finansal kaynakların olmaması (İfade 4), yenilikçi strateji ve uygulamalara adapte olunmaması (İfade 9) veya departmanlar arası etkileşim ve iletişimin düşük olması (İfade 11) gibi konuların limanların pazar yönlülük faaliyetlerini engellediği konusunda görüş birliği ortaya koyulmamıştır. Limanların taşıma sözleşmesine taraf olan gerçek yükleyiciyi tanımaması (İfade 7) veya ilk yapılan satış anlaşmasına limanın dâhil olmayarak müşteri gözünde üçüncü parti olunması (İfade 7) uzlaşma sağlanamayan ifadeler olarak belirlenmiştir. Bunlara ek olarak da, liman konumunun veya müşterilere mesafesinin (İfade 14), Türkiye'deki müşterilerin ihracatı daha çok FOB, ithalatı CIF yapmalarının (İfade 21) pazar yönlülüğü engellediği konusunda görüş birliğine varılmamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Özel limanlar, her ne kadar dünyada yaygın olarak faaliyet gösteriyor olsa da, Türkiye’de oldukça yeni kurumsal oluşumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, içinde bulundukları pazarın dinamiklerini hızla değiştirmekte ve rekabetin yoğun olarak hissedilmeye başlandığı bir pazar ortamını tetiklemektedir. Dolayısıyla, artık limanlar, pazar yönlülük faaliyetleri ile mevcut müşterilerini memnun etme ve yeni müşteriler kazanma çabalarını yoğunlaştırmaya başlamışlardır. Tüm işletmelerde genel performansı geliştirecek önemli bir etken olarak (Günay ve Kesken, 2000) bu yaklaşım, Türk limanları açısından da önem kazanmaktadır. Artık, pazar yönlülüğün kaçınılmaz olduğu Türkiye’de konteyner limanlarının, onları pazar yönlülüğe yönelten veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerini engelleyen faktörleri bilmeleri, hem bu çabalarının değeri ve faydaları hakkında farkındalıklarını arttırmalarını hem de mevcut engelleri aşip geliştirme yolunda önlemler almalarını sağlayacaktır. Konunun artan önemi doğrultusunda, bu alanda sistematik bir incelemenin gerekliliği değerlendirilmiş ve bu çalışmada Türkiye’deki konteyner limanlarını pazar yönlülük faaliyetleri yürütmeye iten olguların veya bu faaliyetleri gerçekleştirmelerine engel teşkil eden faktörlerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Aynı zamanda, bu çalışma kapsamında Türkiye konteyner limanlarının müşterileri sınıflandırılmış ve yürüttükleri pazar yönlülük faaliyetleri özetlenmiştir. Çalışmada kullanılan Delphi yönteminin ilk aşamasında uzman görüşleri alınmış, elde edilen verilere dayanarak ikinci aşama için 30 ifade derlenerek uzmanların görüşlerine sunulmuş ve ilgili araştırma sorularına cevap aranmıştır.

İlk araştırma sorusuna istinaden Türk konteyner limanlarının pazar bölümlendirme çalışmaları, pazar bilgisinin toplanması, gemi hatlarının

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

İkinci ve üçüncü araştırma sorusu ise uzmanlarla mülakatlar esnasında toplanan verinin iki ayrı Delphi soru formu aracılığı ile sistematik hale getirilmesi ve analiziyle yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına bakıldığında Türkiye'deki konteyner limanlarını pazar yönlü faaliyetler yürütmeye iten en önemli faktörler müşterinin ne istediğini etkin bir şekilde tespit etmek, müşteriye kendi hizmetini anlatmak ve pazar sunumunu müşteri gözünde farklılaştırmak olarak listelenebilir. Bu faktörlerin başarıyla gerçekleştirilmesi sonrasında doğal sonucun sürdürülebilir karlılık ve büyüme olacağı düşünülmektedir. Uzun yıllar boyu devlet eliyle işletilen Türkiye konteyner limanlarındaki bu değişimin ana sebebinin pazardaki oyuncu sayısının ve dolayısıyla rekabetin artması olduğu söylenebilir. Ayrıca özel sektör mensubu yönetimlerin modern kurumsal stratejiler aracılığı ile liman performansına ilişkin olarak ölçülebilir hedefler koyması da konteyner limanlarını bu doğrultuda faaliyetler göstermeye yöneltmektedir. Bu stratejiler ışığında limanlarda satış ve pazarlama ekipleri kurulmakta, müşteri memnuniyeti sağlamak bu ekiplerin en önemli amacı haline gelmektedir. Bu bulgunun, Peters'in (2001) limanlarda kişisel satışın pazarlama iletişimde önemini vurgulayan çalışmasına da destek nitelikte olduğu söylenebilir. Ayrıca bu bulgu, pazarlama organizasyonlarının pazar yönlülük faktörleri üzerinde artarak gelişen önemini vurgulayan diğer çalışmaları (Cerit, 2000) destekler niteliktedir. Müşteri memnuniyetini düzenli olarak ölçmek, varsa sorunları tespit ederek çözmek, böylece piyasayı yakından takip ederek hem bölgesinin hem de dünyanın iyi örneklerinden biri haline gelmek limanlar için önemli motivasyon unsurları olarak görülmektedir. Bu itici güçler kullanılarak limanların hizmet ettikleri pazarları daha yakından tanımları sağlanmalı, rekabetçi stratejiler bu faaliyetlerin ve ölçülebilir hedeflerin üzerine kurgulanmalıdır. Türkiye'deki limanların pazarlama iletişimi araçlarını yeterince etkin olarak kullanmadığı düşünüldüğünde (Esmer,

2011), pazar yönlülük için pazarlama iletişim araçlarının daha etkin kullanılmaya başlanmasının önemi bu çalışmada bir kez daha vurgulanmaktadır.

Pazar yönlülük önündeki öncelikli engeller ise hem politikaları düzenleyen birimler, hem de liman yönetimleri için önemli önerilere ışık tutmaktadır. Güçlü bir pazar yönlü faaliyetin en çok ihtiyaç duyduğu kaynak doğru, düzenli ve sistematik bilgi akışıdır. Bu bilgi akışının yokluğu Türkiye konteyner limanlarının pazar yönlülük faaliyetleri önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Rekabeti zedeleyecek gizlilik düzeyi yüksek bilgileri saklamak koşuluyla, pazarın mevcut durumunu ve gidişatını gösteren genel bilginin ya devletin ilgili birimlerince ya da sektörü temsil eden sivil toplum kuruluşları aracılığı ile sistematik bir şekilde toplanması ve kamunun yararına sunulması büyük faydalar sağlayacaktır. Bu noktada tek noktadan bilgi akışının daha sağlıklı olduğu söylenebilmektedir; zira mevcut durumda sadece bilgi vermeyi kabul eden bazı limanlara ilişkin detaylar raporlanabilmekte ama sistematik, karşılaştırılabilir bilgiler eksik kalmaktadır. Bu durum, sektörün geleceğe ilişkin öngörülerini olumsuz yönde etkilediği gibi, bu alanda araştırmalar yapmak isteyen bilim insanlarını da veri yokluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile limanlar arasında işbirliğinin düşük seviyelerde olması da limanların pazar bilgisini toplaması veya ellerindeki bilgiyi sistematik ve etkin şekilde kullanması önünde engel oluşturmaktadır. Pazar yönlülük için işbirliğinin önemi göz önünde bulundurulduğunda (Song, 2003; Deveci vd. 2001), bu engeli ortadan kaldırmak için liman yöneticilerinin araştırma geliştirme birimlerine destek vermeleri, üniversiteler ile ortak projeler yürüterek stratejilerini bilimsel veriler ışığında kurgulamaları önerilmektedir.

Ayrıca pazarlama ekipleri her ne kadar müşteri memnuniyetini sağlamak için düzenli olarak müşteri iletişimi sağlamaya çalışsalar da (Bilginer, 2008) operasyonda yaşanan bazı aksaklıklar memnuniyeti doğrudan etkilemektedir. Bu da pazar yönlülük yazınında da vurgulanan pazar bilgisinin yayılması ve sadece pazarlama departmanının değil tüm birimlerin odağında yer alması hususlarının önemini doğrulamaktadır. Müşteri memnuniyeti kriterlerinin operasyon birimlerince de iyi anlaşılması için stratejiler oluşturmak ve bu bilgiyi operasyonun en alt kademelerine kadar ulaştırmak konteyner liman işletmeleri için önem taşımaktadır.

Türkiye’de konteyner liman işletmeciliğinin önemli kısmının özelleştirilen limanlar kapsamında yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda, özelleştirme şartlarının katma değerli hizmetler

geliştirme önünde engel teşkil ettiği görülmektedir. Bu yeni hizmet sunumlarının, sözleşmeler gereği devam ettirilmek zorunda kalınan tarifelerde yerini bulamaması limanları hizmet farklılaştırma konusunda zorlamaktadır. Yeni özelleştirmelerde bu hususların hem devlet hem de alıcılar tarafından değerlendirmeye katılması önerilmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, Türkiye konteyner limanlarının küresel iyi örneklerde olduğu gibi bir tedarik zinciri bakış açısına henüz sahip olmamaları, zincir içindeki diğer aktörlerle, hinterlanda hakim taşıma operatörleriyle, lojistik merkezlerle yeterli işbirliği içinde hareket etmemeleridir. Bu durum limanların pazara hâkimiyeti önünde engel oluşturmaktadır. Liman yönetici ve yetkili birimlerinin lojistik bakış açısıyla kapıdan kapıya hizmet sunumunu anlamaları, kendi operasyonlarının bu hizmet süreci içindeki yerini tespit ederek hizmet adımlarını buna göre tasarlamaları onları bir adım öne geçirecektir. Gelişmiş ülkelerde gözlemlenen limanların bölgeselleşme stratejileri kapsamında iç bölgelerde kurulacak lojistik merkezlere, aktarma sahalarına yatırım yapmaları, pazarlarının kapsamını genişletecek ve böylece daha geniş bir bölgeye hâkim olabileceklerdir.

Araştırmanın bir diğer ilginç sonucu ise konteyner limanı müşterilerinin gümrükçüleri, lashing'cileri veya gözetmenlerinin liman seçim kararlarında önemli birer unsur olmalarıdır. Bu da Türkiye konteyner limanlarının pazardaki oyuncularını incelerken bu paydaşları da göz önünde bulundurmaları gerektiğini göstermektedir. Bu paydaşların liman hizmetlerinden memnun olması, müşteri memnuniyetini etkileyecek ve tercih sebebini değiştirecek önemli bir unsurdur. Kalıplaşmış bazı alışkanlıkları değiştirmek için bu paydaşlardan yardım alınabilir, bu paydaş gruplarına özgü pazarlama stratejileri geliştirilebilir.

Çalışmanın, gelecek araştırma alanlarına da olanak sağlayacak farklı açılardan kısıtları olduğu söylenebilir. Araştırmanın sadece Türkiye'de yapılmış olması ve örneklemin konteyner limanları ile kısıtlanmış olmasının yanı sıra örneklem sayısının 14 olması ön plana çıkan bazı kısıtlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca, çalışmanın nitel araştırmaya dayanıyor olması da bir başka kısıt olarak belirtilebilir. Çalışma kapsamında tartışılan bulgular, Türkiye'deki özel limanların pazar yönlülük faaliyetlerine, bunun gerekliliklerine ve engellerine ışık tutarak hem sektörel uygulamaların doğru stratejik yaklaşımlara dayandırılmasını sağlaması yönünde özel limanlara fayda sağlamakta hem de akademik çalışmalarda daha önceden değinilmemiş bir noktayı açıklayan yorumlarıyla yeni ve farklı araştırmalara ışık tutmaktadır. Bu bağlamda, gelecek çalışmalarda farklı nicel karar verme yöntemleri

kullanılarak, Delphi aşamalarında elde edilen ifadeler arasında bir önceliklendirmeye gidilebilir. Analitik Hiyerarşi Süreci veya limanların pazarlama yetkinlikleri ile müşteri beklentilerinin karşılaştırıldığı bir kalite fonksiyon göçerimi uygulaması değerli bulgular sunabilir. Ayrıca, Türkiye'deki özel limanların pazar yönlülük faaliyetlerini, Avrupa'da örnek uygulamalar yapan limanların pazar yönlülük faaliyetleri ile karşılaştıran bir çalışmanın da bu alana ışık tutacağı söylenebilir.

KAYNAKLAR

Bernard, K. (1995). *Marketing Promotion Tools for Ports*. UNCTAD Monographs on Port Management, UNCTAD/SHIP/494(12), New York an Geneva: United Nations.

Bilginer, B. (2008). Konteyner Liman/Terminal Pazarlaması, Liman Pazarlama İletişimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi, M. Erdal (Ed.), *Deniz ve Terminal İşletmeciliği* (s.369), İstanbul: Beta.

Bloem, M., Van Putten, S., Deveci, D. A. ve Tuna, O. (2013). *Maritime Turkey: Market Research*. The Netherlands: Maritime by Holland.

Branch, A. E. (1997). *Elements of Port Operation and Management*. London: Chapman and Hall.

Branch, A. E. (1998). *Maritime Economics: Management and Marketing*. Cheltenham: Stanley Thornes.

Cahoon, S. (2007). Marketing communications for seaports: A matter of survival and growth. *Maritime Policy and Management*, 34 (2), 151-168.

Cerit, A.G. ve Güler, N. (1998). Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı. A.G. Cerit, H. Kişi, F. Yercan ve A. Dedeoğlu (Eds.), *Çağdaş Denizcilik Stratejileri: İşletme Yönetimi Yaklaşımı* (s. 1-18), İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, G. (2000). Türkiye ve ABD gemi inşa sanayilerinin pazar yönlülük açısından karşılaştırmalı analizi. 5. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*. 247-276, Antalya.

Cooper D.R. ve Schindler P.S. (1998). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw Hill.

Cottam, H., Roe, M., ve Challacombe, J. (2004). Outsourcing of trucking activities by relief organisations. *Journal of Humanitarian Assistance*, 1(1).

Çalışkan, M. (2015). Limanlarımızın genel değerlendirilmesi. *Deniz Ticareti*, Haziran Sayısı Liman Eki.

Dalkey, N. ve Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.

Deveci, D.A., Cerit, A.G. ve Sigura, J. (2001). Liner Agents and Container Port Service Quality. M.C Barla, O.K. Sağ, M. Roe ve R. Gray (Eds.), *Development in Maritime Transport and Logistics in Turkey* (s. 184-207), UK: Ashgate Publishing.

Ernst & Young. (2011). *Dünya’da ve Türkiye’de Liman İşletmeciliği Faaliyetleri*. Ernst & Young.

Esmer, S. (2011). *Liman İşletmelerinde Hizmet Pazarlaması: Pazarlama İletişimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Franklin, K. K. ve Hart, J. K. (2007). Idea generation and exploration: Benefits and limitations of the policy Delphi research method. *Innovative Higher Education*, 31, 237-246

Goodman, C. M. (1987). The Delphi technique: A critique. *Journal of Advanced Nursing*, 12(6), 729-734.

Günay, N. ve Kesken, J. (2000). Pazar yönlülük kavramı: Bir uygulama. *5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya.

Hasson, F., Keeney, S. ve Mckenna, H. (2000). Research guidelines for Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.

IMEAK DTO (2015). Türkiye’nin dünyaya açılan kapıları limanlarımız. *Deniz Ticareti*, Haziran Sayısı, Liman Eki.

Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.

Kapoor, P. (1987). *A Systems Approach to Documentary Fraud*. Plymouth: University of Plymouth.

Karataş Çetin, Ç. (2012). *Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkinlik Analizi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Keçeli, Y. (2011). A proposed innovation strategy for Turkish port administration policy via information technology. *Maritime Policy and Management*, 38 (2), 151-167.

Kohli, A. K. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. ve Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 467-477.

Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 467-482.

Linstone, H. A. ve Turoff, M. (2002). *The Delphi Method Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley.

Martin, J. ve Thomas, B. J. (2001). The container port community. *Maritime Policy and Management*, 8(3), 279-292.

Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.

Notteboom, T.E. ve Rodrigue, J.P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy and Management*, 32 (3), 297-313.

Okoli, C. ve Pawlowski, S.D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42, 15-29.

Panayides, P. M. ve Song, D. (2007). Development of a measurement instrument for port supply chain orientation. In: *Proceedings of the IAME Annual Conference*, Athens, Greece.

Pando, J., Araujo, A. ve Maqueda, F.J. (2005). Marketing management at the world's major ports. *Maritime Policy and Management*, 32(2), 67-87.

Pantouvakis, A.M., Chlomoudis C.I. ve Dimas, A.G. (2010). Marketing strategies in port industry: An exploratory study and a research agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 64-72.

Pardali, A. ve Kounoupas, V. (2014). Market orientation and business performance in the container port industry. *Journal of Shipping and Ocean Engineering*, 4, 173-184.

Peters, H.J.F. (2001). Developments in global seatriade and container shipping markets: Their effects on the port industry and private sector involvement. *International Journal of Maritime Economics*, 3(1), 3-26.

Rayens, M. K. ve Hahn, E. J. (2000). Building consensus using the policy Delphi method. *Policy, Politics and Nursing Practice*, 1(4), 308-315.

Robinson, R. (2002). Ports as elements in value-driven chain systems: The new paradigm. *Maritime Policy and Management*, 29(3), 241-255.

Seuring, S. ve Müller, M. (2008). Core issues in sustainable supply chain management—a Delphi study. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 455-466.

Song, D.W. (2003). Port co-opetition in concept and practice. *Maritime Policy and Management*, 30(1), 29-44.

Stanford, B. A. ve Hsu, C. C. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(10), 1-8.

Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

UBAK (2015), *Deniz Ticareti İstatistikleri*, Ankara: UBAK.

Van Zolingen, S. J. ve Klaasen, C. A. (2003). Selection process in a Delphi study about key qualifications in senior secondary vocational education. *Technological Forecasting and Social Change*, 70, 317-340.

İnternet Kaynakları:

AAPA (2015).

<http://www.aapa-ports.org/Industry/content.cfm?ItemNumber=900>,

Erişim Tarihi: 04.09.2015.

Lloyd's List (2015).

<http://www.lloydslist.com/ll/sector/containers/article466693.ece>,

Erişim Tarihi: 04.09.2015.

World Shipping (2015).

<http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/ports>,

Erişim Tarihi: 04.09.2015.