

# Hizmet İhracatçılar Birliği (HİB) Sektör Stratejileri

## Limnlar ve Yer Hizmetleri Sektör Stratejisi Özet Rapor

---

Kuruluřa Özel Gizli Belge

---

*Bu sunum Hizmet İhracatçılar Birliği (HİB) ve Limnlar ve Yer Hizmetleri alt sektör üyelerinin dahili kullanımı için hazırlanmıştır. Raporun veya rapor içerisinde yer alan herhangi bir analiz ya da sayfanın üçüncü taraflar ve / veya kamuoyu ile kısmi veya tam olarak paylaşılması ve ifşa edilmesi için HİB ve MK Novo'nun yazılı onayı gereklidir.*

## Sektörün Tanımı ve Değer Zinciri

### Çalışmanın Kapsamı

Liman ve yer hizmetleri başlığı altında havalimanları, deniz limanları ve yer hizmetleri operasyonları ayrı ayrı incelenmiştir.



## Küresel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Liman ve yer hizmetleri başlığı altında havalimanları, deniz limanları ve yer hizmetleri operasyonları ayrı ayrı incelenmiştir.

#### Limanlar ve Yer Hizmetleri

Deniz Limanları (Yük)

Kruvaziyer Limanları

Havalimanları

Yer Hizmetleri

Liman işletmeciliği sektörü yaklaşık **55 - 60 Milyar ABD Doları** büyüklüktedir.

*Avrupa özelinde Liman İşletmeciliği (Port Authority) baskın iken (Port of Rotterdam vb.), Türkiye'de limanlarda yer alan Terminal İşletmelerinin baskınlığı söz konusudur (Ambarlı Limanı'ndaki Marport ve Kumport vb.).*

## Küresel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi – Yük Limanları

2019 yılında deniz limanlarında toplam 11,9 milyar ton yük elleçlenirken, pandeminin etkisiyle %3,3 oranında daralma olmuş ve 2020 yılında toplamda 11,5 milyar ton yük elleçlenmiştir.

Dünya Denizyolu Taşımacılığı (Milyon Ton)	2014	2019	2020	YBBO 2014 - 2019	2020/2019 Değişim
Minör Dökmeyük	1,848	2,046	1,957	2.1%	-4.3%
Ham petrol	1,785	1,999	1,855	2.3%	-7.2%
Konteyner	1,557	1,882	1,851	3.9%	-1.6%
Demir cevheri	1,340	1,457	1,504	1.7%	3.2%
Kömür	1,217	1,290	1,168	1.2%	-9.5%
Petrol Ürünleri	935	1,032	917	2.0%	-11.1%
Diğer Kuruyük	810	928	903	2.8%	-2.7%
Tahıl	409	478	508	3.2%	6.3%
Gaz	317	459	483	7.7%	5.2%
Kimyasal	267	331	365	4.4%	10.3%
<b>Toplam</b>	<b>10,485</b>	<b>11,902</b>	<b>11,511</b>	<b>2.6%</b>	<b>-3.3%</b>

- 2019 yılında deniz limanlarında toplam 11,9 milyar ton yük elleçlenirken, pandeminin etkisiyle %3,3 oranında daralma olmuş ve 2020 yılında toplamda 11,5 milyar ton yük elleçlenmiştir.
- Clarksons Research tahminlerine göre 2021 yılında %4.2 ve 2022 yılında %3'lük büyümelerle dünya denizyolu taşımacılığı hacmi 12.349 milyon ton seviyelerine ulaşacaktır.
- Bu dönemde en yüksek büyümenin petrol ürünleri (%5) ve konteyner taşımacılığında (%4.8) olması beklenmektedir.

## Küresel Pazar Analizi

### Pazar Büyüklüğü ve Gelişimi

Dünya ticaretinin hacimsel olarak %83'ü değersel olarak da %70'e yakını denizyolu vasıtasıyla taşınmaktadır. Bu sebeple yük limanları ticaretin gerçekleşmesinde ve gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır.

	Hacimsel	Değersel
 Denizyolu taşımacılığı	%83	%65-70
 Havayolu taşımacılığı	%1	%25-30
 Diğer	%16	%10-15

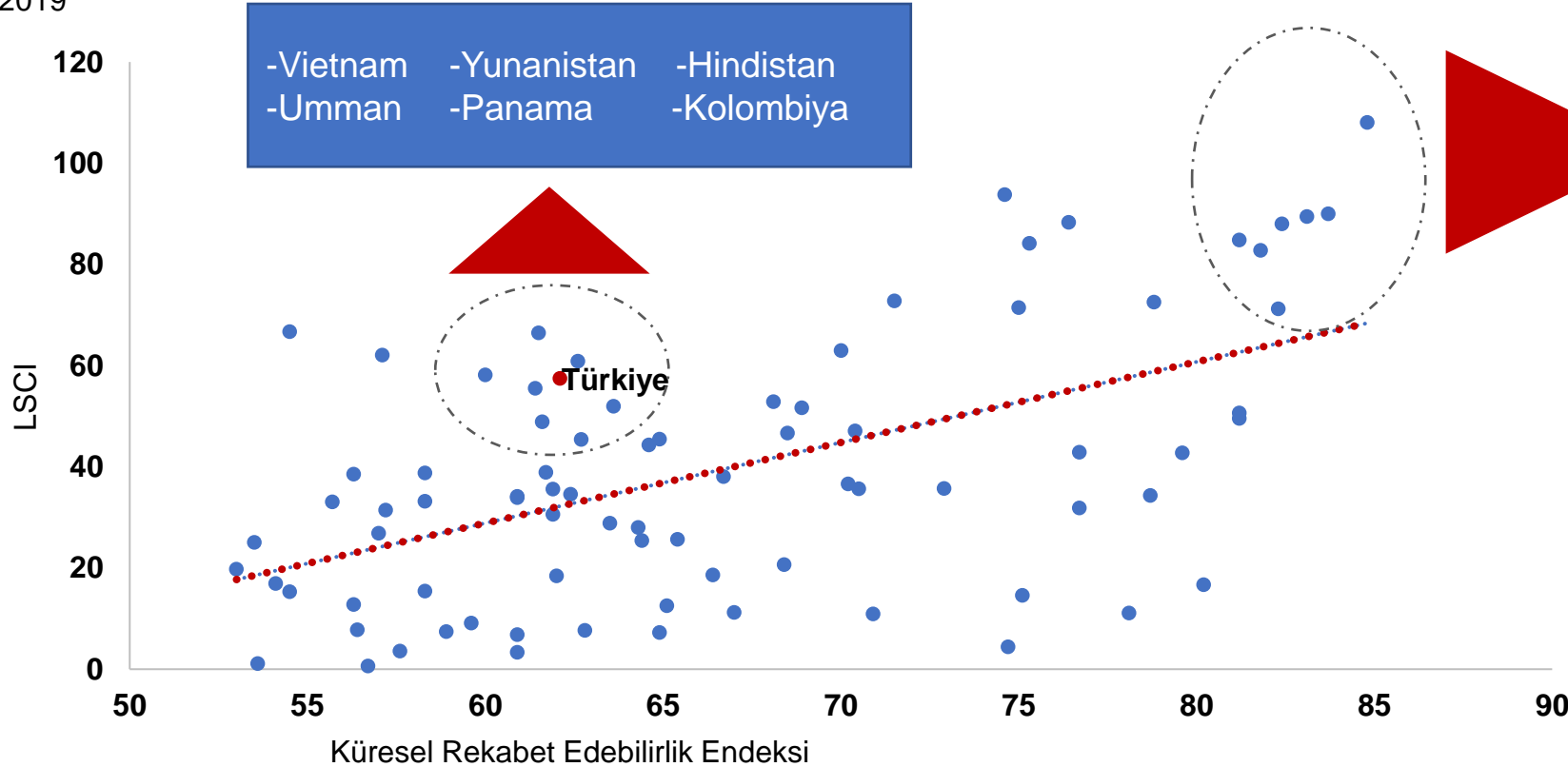
# Küresel Pazar Analizi

## Türkiye'nin Konumu

Rekabet gücü ve liman bağlantısı arasındaki güçlü ve pozitif ilişki liman operasyonlarına yönelik yapılması gereken yatırımların ülkenin rekabetçiliği açısından da önemini vurgulamaktadır.

### Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi ve LSCI Kıyaslaması

2019



LSCI: UNCTAD tarafından deniz taşımacılığı sektörünün beş bileşenine dayalı olarak hesaplanmaktadır:

- Ülkenin sahip olduğu gemi sayısı,
- Ülkenin konteyner taşıma kapasitesi,
- Ülkenin sahip olduğu maksimum gemi boyutu,
- Ülke limanlarında verilen hizmet sayısı,
- bir ülkenin limanlarında konteyner gemileri kullanan şirket sayısı.

# Yerel Pazar Analizi

## Türkiye'nin Konumu

2010 – 2019 arasında toplam deniz yolu konteynır taşımacılığı TEU cinsinde yılda ortalama %4,3 ile büyürken Türkiye konteynır taşımacılığı hacmini %7,5 oranında artırarak pazarın üstünde büyümüştür. Türkiye ülke olarak iyi bir konuma sahipken, işlem hacmi olarak ilk 50'ye giren limanımız bulunmamaktadır, hacim çok sayıda liman arasında paylaşılmaktadır, limanlarda fiziksel kısıtlar vardır ve limanların pazarlanması tek elden yapılmamaktadır.

### Ülke Bazında Konteyner Hacimleri (bin TEU)

2019 Rank	Ülke Konteyner Hacmi	2015	2019	YBBO	LSI*
	(Bin TEU)				
1	China	193,734	242,030	5.72%	152
2	United States	47,886	55,519	3.77%	90
3	Singapore	31,710	37,983	4.62%	108
4	Korea, Rep.	25,477	28,955	3.25%	105
5	Malaysia	24,013	26,215	2.22%	94
6	Japan	20,138	21,709	1.90%	71
7	Germany	19,239	19,596	0.46%	83
8	United Arab Emirates	21,233	19,171	-2.52%	71
9	Hong Kong SAR, China	20,114	18,360	-2.26%	89
10	Spain	14,245	17,373	5.09%	84
11	India	11,883	17,053	9.45%	56
12	Netherlands	12,407	14,987	4.84%	88
13	Indonesia	12,032	14,764	5.25%	44
14	Vietnam	11,090	13,659	5.35%	67
15	Belgium	11,238	13,571	4.83%	88
16	Turkey	8,298	11,679	8.92%	57
17	Saudi Arabia	7,783	8,905	3.42%	63
18	Australia	7,621	8,282	2.10%	34
19	Egypt, Arab Rep.	7,185	6,307	-3.21%	67
20	Greece	3,679	6,099	13.47%	61

### Liman Bazında Konteyner Hacimleri (bin TEU)

Rank	Liman Konteyner Hacmi (Milyon TEU)	2015	2019	YBBO
1	Shanghai, China	36.54	43.3	4.3%
2	Singapore	30.92	37.19	4.7%
3	Ningbo-Zhoushan, China	20.63	27.53	7.5%
4	Shenzhen, China	24.2	25.77	1.6%
5	Guangzhou Harbor, China	17.22	23.24	7.8%
6	Busan, South Korea	19.45	21.99	3.1%
7	Qingdao, China	17.47	21.01	4.7%
8	Hong Kong, S.A.R, China	20.07	18.36	-2.2%
9	Tianjin, China	14.11	17.26	5.2%
10	Rotterdam, The Netherlands	12.23	14.81	4.9%
11	Jebel Ali, Dubai, UAE	15.6	14.11	-2.5%
12	Port Klang, Malaysia	11.89	13.58	3.4%
13	Antwerp, Belgium	9.65	11.86	5.3%
14	Xiamen, China	9.18	11.12	4.9%
15	Kaohsiung, Taiwan, China	10.26	10.43	0.4%
16	Los Angeles, U.S.A	8.16	9.33	3.4%
17	Hamburg, Germany	8.82	9.27	1.3%
18	Tanjung Pelepas, Malaysia	9.1	9.1	0.0%
19	Dalian, China	9.45	8.76	-1.9%
20	Laem Chabang, Thailand	6.82	8.1	4.4%
55	Ambarlı	3.09	3.1	0.1%
92	Mersin	1.44	1.94	7.7%
96	İzmit	0.98	1.68	14.4%
-	Tekirdağ	0.13	1.35	79.5%

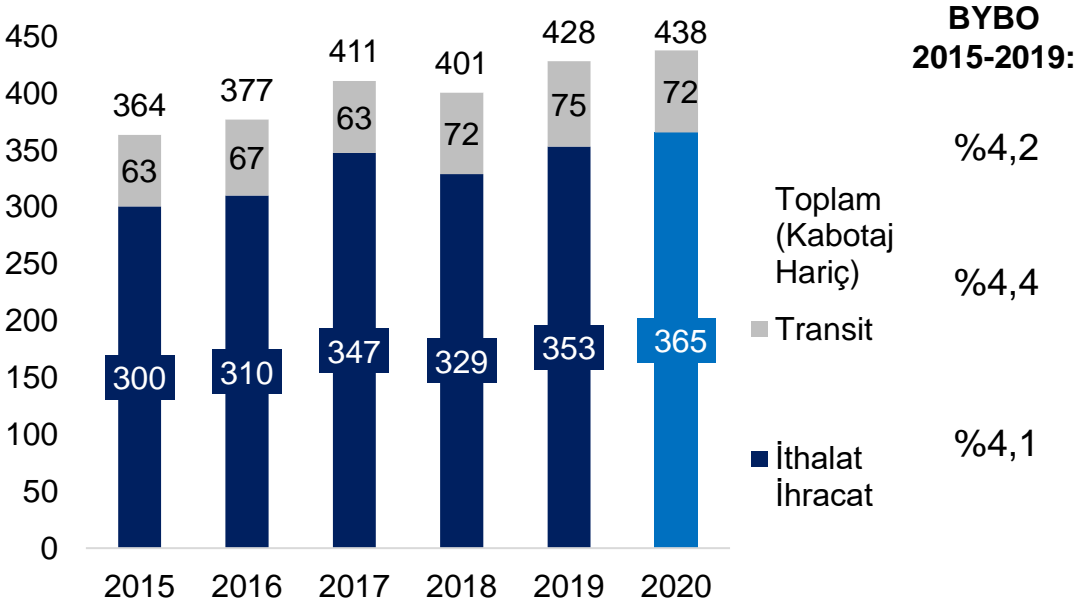
# Yerel Pazar Analizi

## Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Limanlarımızda elleçlenen yük yılda ortalama %4,2 oranında artarken transit hacminin %4,4 oranında arttığı görülmektedir. Deniz taşımacılığında transit hacmi gelişmekle birlikte, mevzuatsal / uygulama kısıtları, fiziksel kısıtlar vb. sebeplerden potansiyelimize göre oldukça sınırlı seviyededir. Kombine taşımacılık için önemli olan konteynır elleçlemesi hacminin de limanlarımızda hızlı şekilde büyüdüğü görülmektedir.

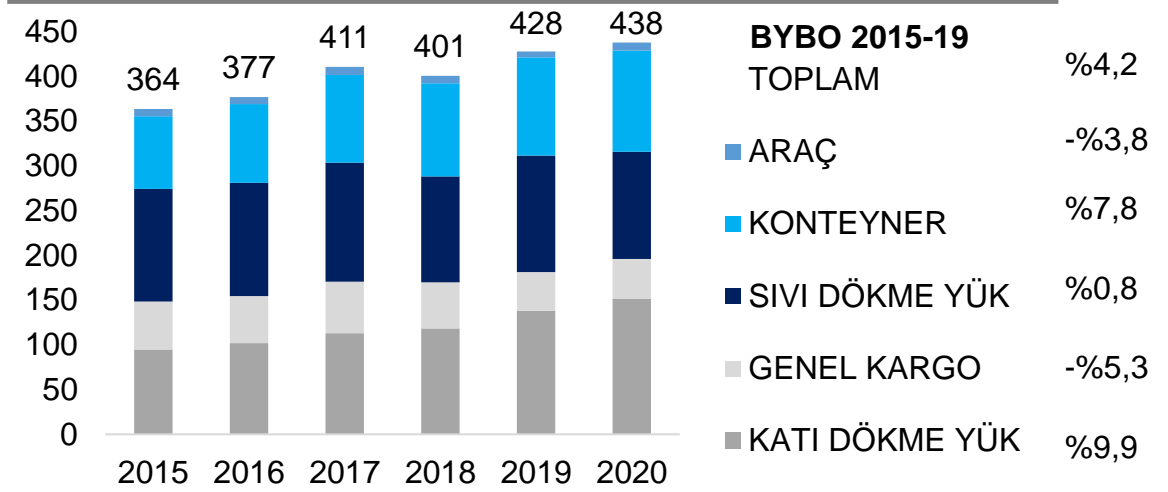
### Türkiye Limanlarında Elleçlenen Yük Gelişimi

2015 – 2020 (Kabotaj hariç, milyon ton)



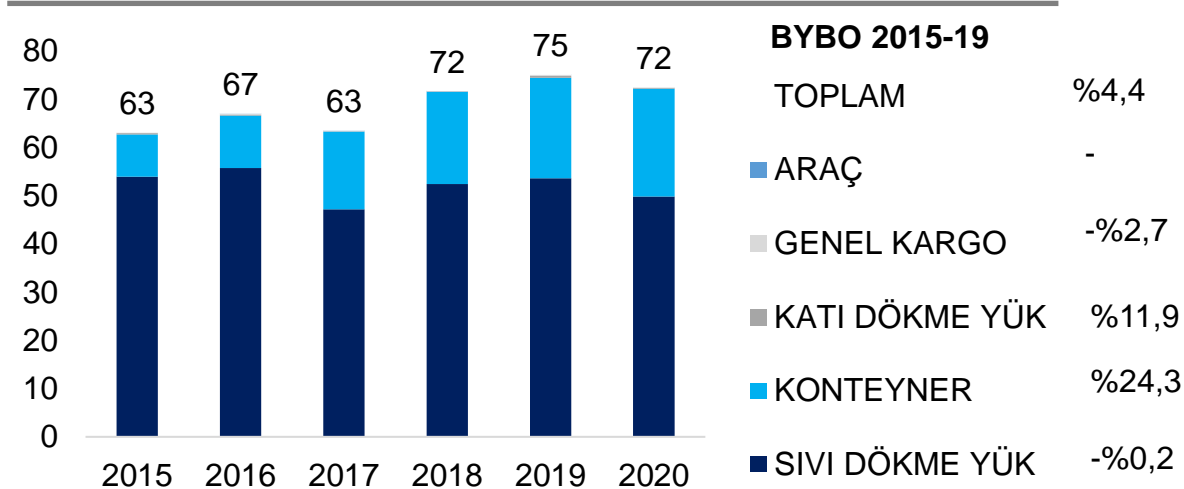
### Türkiye Limanlarında Yük Türüne Göre Elleçleme

2015 – 2020 (Kabotaj hariç, milyon ton)



### Türkiye Limanlarında Transit İşlemlerde Yük Türüne Göre Elleçleme

2015 – 2020 (kabotaj hariç, milyon ton)





## Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Liman İşletmeciliğinde öne çıkan ülkeler incelendiğinde dijitalleşme ve otomasyon ile süreç verimliliğinin artırılması, sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi, fiziksel altyapıyı ve liman bağlantılarını geliştirecek çalışmalar ve işbirlikleri dikkat çekmektedir.



# Küresel Pazar Analizi

## Kritik Başarı Unsurları – Deniz Limanları (Yük)

Limanların başarılı olabilmesi için en iyi uygulamalara baktığımızda aşağıdaki başlıklar önem kazanmaktadır...



### Ulaşım Altyapısı

Intermodal ve multimodal ulaşım seçeneklerinin (liman, havalimanı, yol, demiryolu, stratejik intermodal tesisler) bir arada sunulması



### Ülkenin ekonomik ve ticari ortamı

Düşük riskli politik ve ekonomik ortam  
Uluslararası ticarete yeri  
Devletin sektör gelişimini önceliklendirmesi



### Bağlantılar

Küresel lojistik merkezler ile bağlantılar



### Hizmette Verimlilik

Verimliliği ve etkinliği destekleyen süreç ve teknoloji altyapısı (zamanında teslimat, fiyat, güvenilirlik, işlem süresi)



### Stratejik Konum

Ekonomik ve ticari merkezlere yakınlık



### Arazi bulunurluğu

Elleçleme, stok tutma ve dağıtım anlamında yeterli alan, tesisler



### İşgücü

Kalifiye ve yetkin iş gücüne erişim



### Merkezi Liman Yönetimi

Tüm liman süreçlerinin (çevre, altyapı, gümrük, pazarlama, insan kaynakları, vb.) tek elden yönetilmesi

## Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Çin'in 1 Kuşak 1 Yol projesini devreye alması, Türkiye'nin bypass edilmesine yol açabilecek alternatif güzergahların ortaya çıkması ve Akdeniz'deki bazı limanların güçlenmesi değişimi zorunlu kılarken, liman yatırımlarının tamamlanması, bağlantılarının iyileştirilmesi, dijitalleşme ve otomasyon ile süreç verimliliğinin artırılması, limanlarda faaliyetleri kolaylaştırıcı ve rekabetçiliği iyileştirici uygulamaların devreye alınması önemli hale gelmektedir.

- Globalde sıralamaya giren limanların varlığı
- Teknik kapasitesi yüksek limanlara sahip olunması
- Global firmaların yatırımları (MSC, Maersk, Cosco, PSA, DP World)
- Uygun işgücü maliyetleri
- Liman sahaları içinde ve geri bölgelerinde kurulmuş olan serbest ticaret bölgelerinin oluşturduğu ekonomik ve rekabet avantajlarının bulunması
- 3 tarafı denizlerle çevrili bir ülke olmak

- Birlikte büyümeye olanak sağlayan iş ortaklarının varlığı
- Yurt dışı yatırım fırsatları
- Çin'in Bir Kuşak Bir Yol girişimi
- G8 ülkelerinin "Daha iyi bir dünyayı yeniden inşa et" girişimi
- Limanlarımızın bölgesel konumu nedeniyle transit gemi taşımacılığına uygun olması
- Avrupa – Uzak Doğu ticaret rotası için çok önemli ve çok işlek konumda olan Akdeniz bölgesinde yer almak ve bu bölgedeki liman yatırımları
- Rusya'nın küresel tedarik zincirinde daha etkin olmak için yaptığı yatırımlar ve Rusya ile Avrupa-Akdeniz-Afrika arasındaki köprü olmak için en ideal konumda bulunmak
- Alternatif güzergahlar belirleme çalışmaları (Ro-Ro hatları vb.)



- Blockchain, Endüstri 4.0 vb. dijital teknolojilere uyum ve otomasyon konusunda eksiklikler
- Sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye eleman eksikliği
- Limanların demiryolu ağ ve bağlantılarının yetersiz olması
- Limanlarda fiziksel büyüme kısıtları
- Sektörün bütününe yönelik yurt dışında tanıtım faaliyetlerinin sınırlı seviyede olması
- Mevzuatsal düzenleme ihtiyacı

- Akdeniz'de diğer gelişen limanların varlığı
- İsrail'deki liman özelleştirmeli ve artan kapasite
- Çin - COSCO'nun AB'ye ihracat için Pire Limanına yatırım yapmış olması
- Navlun fiyatlarındaki artış nedeniyle boş konteyner bulma sorunu
- Türkiye ile AB arasındaki gerginlikler
- Korumacı politikalar ve üretimin yeniden lokale dönmesiyle küresel mal ticaretinde azalış eğilimi
- Alt yapı maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle özel sektör firmalarının limanlardaki altyapının iyileştirmesine yönelik yatırım yapmaması
- Kuzey Deniz Rotası'nın kullanılmasıyla Akdeniz'deki transit trafiğin hacim kaybetme olasılığı
- Artan siber saldırılar

# Sektör Stratejisi

## Mal ihracatı ve yolcu taşımacılığını kolaylaştıran ulaşım üssü ve Avrupa - Afrika ile Avrupa – Uzakdoğu arasında tercih edilen transit hub

KONUMLANDIRMA

HEDEFLER



### Denizyolu Yük

- 2025'te Türkiye limanlarında elleçlenen yük miktarını 530\* M tona; konteyner hacmini 15.5 M TEU'ya çıkarmak
- Deniz kargoda transit yük payını %17'nin üzerine çıkarmak
- 2025'te LSCI'te ilk 20'de yer almak
- Limanlarda gümrük denetimi için ihracata yönelik yüklerin ortalama bekleme süresini 1 günün altına indirmek
- Limanlardaki teknoloji altyapısını geliştirmek ve dijital dönüşüm
- Operasyonları Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle uyumlu yönetmek

ODAK ALANI



### Hedef Ülkeler

- **Yurt dışı liman yatırımları:** Almanya, İtalya, Rusya, Romanya, Kuzey Afrika, Djibuti, Tanzanya - Kenya
- AB ülkelerinin ana ticaret ortaklarıyla ülke, kurum, liman seviyesinde işbirliklerinin geliştirilmesi (Çin, Japonya, Güney Kore, Vietnam, Malezya)

### İşbirliği Yapılacak Sektörler

- **Direkt Etki:** Lojistik ve Yük Taşımacılığı
- **Dolaylı Etki:** Teknoloji, Otomotiv, Sanayi, Üretim sektörleri

### Hedef Kurumlar

- Hedef ülkelerdeki liman operatörleri, gemi sahibi firmalar, lojistik firmaları, global dış ticaret firmaları

STRATEJİK AKSIYONLAR



- Liman Otoritesine modeline geçiş ve limanlarda kümelenme ile ölçek ekonomisinin sağlanması
- Türkiye limanları algısı yerleştirme çalışmaları
- Fiziksel altyapının geliştirilmesi
- Bağlantılar ve networking
- Dijitalleşme ve otomasyon ile süreç verimliliğinin artırılması
- Liman faaliyetlerini kolaylaştırıcı / rekabetçiliği artırıcı iyileştirmeler (Mevzuat ve uygulama)
- Ortak İş Yapış Kültürü / Global projelerle entegrasyon
- Sürdürülebilir Liman İşletmeciliği
- Sektöre özgü eğitim programlarının tasarlanması
- Destek mekanizmalarının geliştirilmesi

\* Kabotaj hariç

## Küresel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Liman ve yer hizmetleri başlığı altında havalimanları, deniz limanları ve yer hizmetleri operasyonları ayrı ayrı incelenmiştir.

#### Limanlar ve Yer Hizmetleri

Deniz Limanları (Yük)

Kruvaziyer Limanları

Havalimanları

Yer Hizmetleri

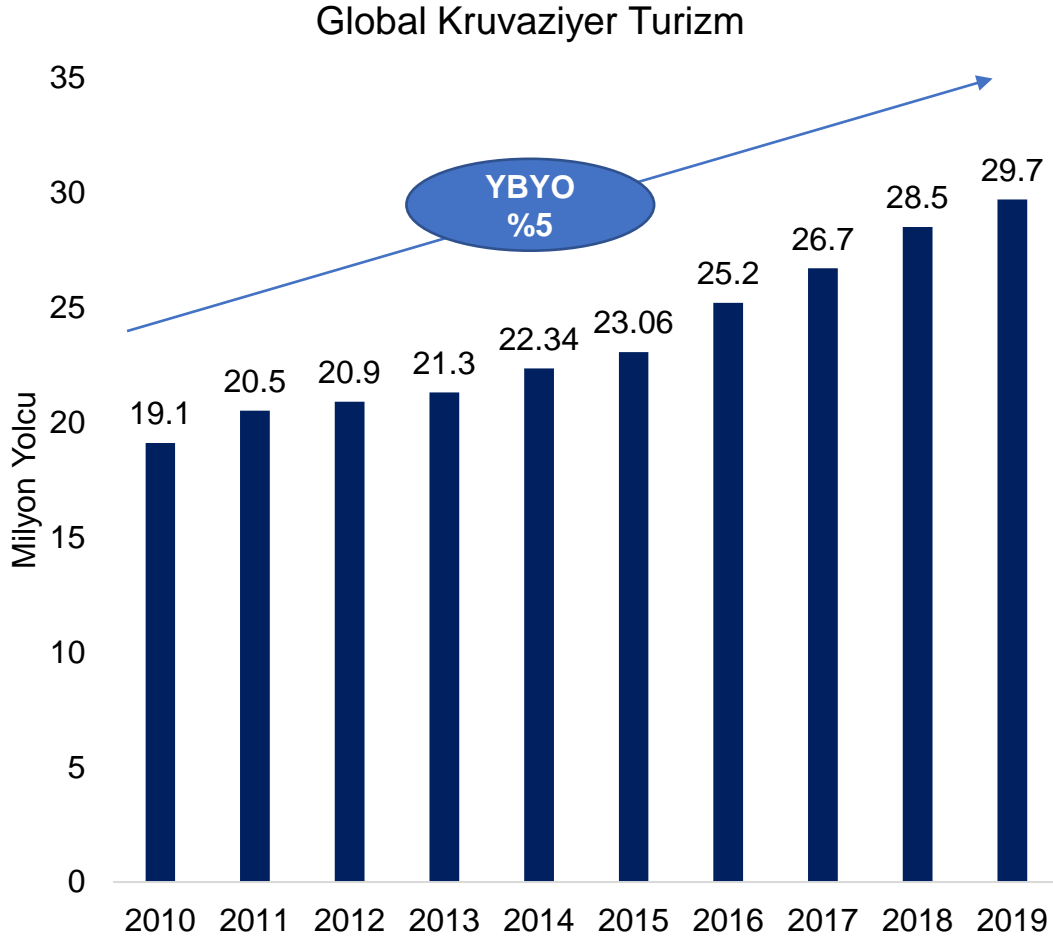
Kruvaziyer endüstrisinin toplam büyüklüğü yaklaşık 30 Milyar ABD Dolarıdır.

Pazardan en büyük payı kruvaziyer acenteleri almaktadır- yaklaşık 24-25 Milyar ABD Doları gelire sahiptirler. Kruvaziyer limanlarının bu büyüklükteyi payı ise yaklaşık 1.2 – 1.5 Milyar ABD Doları seviyelerindedir.

## Küresel Pazar Analizi

### Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Global kruvaziyer turizmi yolcu limanlarının önemli bir gelir kaynağı olarak son on yılda ortalama %5 oranında büyüyerek 2019'da 29,7 milyon yolcuya ulaşmıştır.



2019 yılında kruvaziyer turizmi kullanan yolcu sayısı 29.7 Milyon olmuştur.

Gelecek 10 yılda kruvaziyer turizmi tercih eden yolcuların sayısının 50 milyonun üstüne çıkması beklenmektedir.

Bu da gemi sayısı, kapasitesi ve bunları elleçlemek için liman yatırımlarının artmasına sebep olacaktır.

### 2031 Tahminleri

50 Milyon  
Yolcu

115 yeni  
gemi  
siparişi\*

%47 kapasite  
artışı (gemi)

\*2019 yılında pandemi öncesinde verilen sipariş miktarıdır.

# Küresel Pazar Analizi

## Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Kruvaziyer taşımacılıkta ABD en çok ziyaret edilen bölge olurken Uzak Doğu ülkelerine olan ilgi son yıllarda giderek artmaktadır. Türkiye 628 bin yolcu ile 9. sıradayken, 2019'da 300 bin yolcu ile 14. sıraya gerilemiştir.

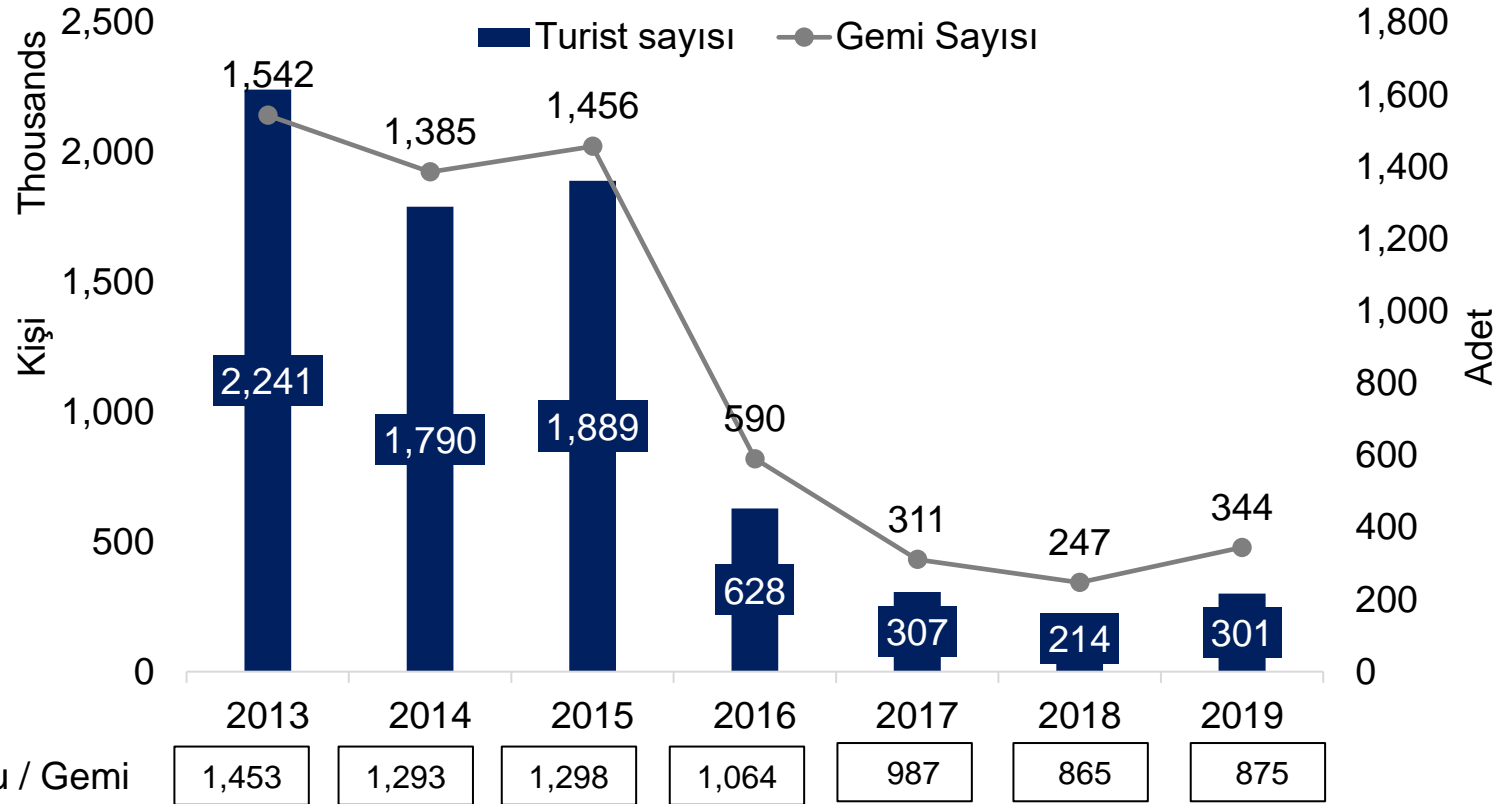
2019 Ranking	Ülke	Yolcu Hacmi (000)					YBBO	2019 Ranking	Ülke	Yolcu Hacmi (000)					YBBO
		2016	2017	2018	2019	2016				2017	2018	2019			
1	ABD	11392	11944	13091	14199	7.6%	14	Türkiye	628	307	214	301	-21.8%		
2	İtalya	1849	1875	2495	2403	9.1%	15	Japonya	207	255	266	296	12.7%		
3	İspanya	1412	1502	1776	1949	11.3%	16	Yunanistan	236	219	236	265	3.9%		
4	Çin	2113	2397	2357	1919	-3.2%	17	Hong Kong	127	230	250	191	14.6%		
5	Almanya	813	1121	1186	1318	17.5%	18	Meksika	142	149	174	167	5.6%		
6	Avustralya	1281	1333	1345	1241	-1.1%	19	Güney Afrika	132	140	143	158	6.2%		
7	Birleşik Krallık	1009	951	1105	1090	2.6%	20	Arjantin	163	178	187	151	-2.5%		
8	Kanada	865	921	971	1037	6.2%	21	İsviçre	147	152	154	140	-1.6%		
9	Brezilya	465	445	510	567	6.8%	22	Avusturya	125	130	136	136	2.9%		
10	Fransa	372	358	423	421	4.2%	23	Hollanda	104	110	113	123	5.8%		
11	Tayvan	299	374	391	389	9.2%	24	Malezya	100	188	150	121	6.6%		
12	Singapur	214	267	373	325	14.9%	25	Yeni Zelanda	86	98	112	106	7.2%		
13	Hindistan	148	172	221	313	28.4%	26	Norveç	111	104	101	98	-4.1%		

## Yerel Pazar Analizi

### Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye'nin kruvaziyer yolcu hacmi 2013 yılında zirve yaptıktan sonra İstanbul'un liman inşa sürecinde kruvaziyer rotasından çıkarılmasıyla derinden etkilenmiş ve yolcu hacmi 2019'da 300 Bin'e kadar gerilemiştir.

Türkiye'ye gelen kruvaziyer gemi ve turist sayıları (2013-2019)



- Türkiye'ye 2013 yılında 2.2 milyon kruvaziyer turist gelmiş ve bu sayı Türkiye için rekor olmuştur. Ancak devam eden yıllarda sürekli düşüş yaşanmıştır.
- Düşüşün üç ana sebebi vardır:
  - Türkiye'deki terör olayları nedeniyle artan güvenlik kaygısı
  - Suriye'deki iç savaş ve Arap yarımadasındaki kargaşadan ötürü Doğu Akdeniz'e olan taleplerin azalması
  - Galataport inşaa sürecinde İstanbul'un limansız kalması
- Üç ana sebebin dışında limanların teknik kapasite bakımından yetersiz kalması da gelen turist sayısının düşmesinde etkili olmuştur (gemi boyutları arttıkça limanlar gerekli gelişimi gösterememiştir)
- Dünyanın en büyük cruise operatörleri (yaklaşık 800 gemi) Türkiye'yi rotalarından çıkarmıştır.



## Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Kruvaziyer limanlarında öne çıkan ülkelere baktığımızda genel olarak turizm potansiyelinin yüksek, deniz, tarih ve kültür turizmini bir arada sunabilen ülkeler olduğu görülmektedir.



# Küresel Pazar Analizi

## Kritik Başarı Unsurları – Kruvaziyer Limanları

Bir kruvaziyer limanının yolcu çekmesi için bulunduğu şehirdeki ulaşım bağlantılardan, liman tanıtımına kadar pek çok etken söz konusudur.



### Ulaşım Altyapısı

Tur organizasyonlarında ve şehirde gezmek isteyenler için ulaşım imkanlarının geliştirilmesi



### Tanıtım

Destinasyonla ilgili ilk gördüğü fotoğraf limandır. Limanların tanıtımlarına, reklam ve görsellerine emek harcanması



### Bağlantı

Cruise limanlarının bulunduğu şehirlerde uluslararası havalimanlarının olması ve direkt uçuşların sağlaması



### Gastronomi

Uluslar arası standartlara, kaliteye ve hijyen koşullarına sahip yiyecek-içecek işletmelerinin sayısının artması



### Turistik Ürün / Hizmet Yelpazesi

Limanların bulunduğu şehirlerde turistik ürün/hizmet çeşitliliğinin fazla olması



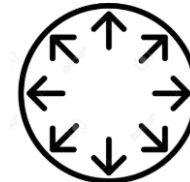
### Teşvikler

Kruvaziyer tur operatörlerine bazı teşviklerin verilmesi, liman şehirlerimizin programlarına daha fazla dahil edilebilmesinin sağlanması



### Aktiviteler / Deneyim Tatili

Liman şehirlerinde turistlerin keyifli vakit geçireceği aktivitelerin olması



### Kapasite

Limanların uluslararası kapasitede olması, aynı anda 3-4 gemiye hizmet verebilmesi

## Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Limanlarımızın Akdeniz'deki önemli bir kruvaziyer rotalarına girebilmesi için, Galataport ve Yenikapı liman yatırımlarının tamamlanması, büyük gemi sahibi firmalardan biri tarafından İstanbul'un ana liman (homeport) olarak kullanılmasının teşvik edilmesi, kruvaziyer liman işletimi için bu firmaların çekilmesi; limanların hem şehir içi bağlantılarının hem de liman kentlerinin hedef ülkelerle uçuş bağlantılarının artırılması önemli olacaktır.

- Liman operatörleri arasında büyük oyunculara sahip olunması (Global Port Holding)
- Doğal güzelliklerin, tarihi ve kültürel kaynakların çoğunun kıyı alanlarına yakın olması
- Ege ve Akdeniz'de koyların her türlü havaya göre barınma imkânı sağlaması

- Galataport ile birlikte İstanbul'a yapılan yatırımlar
- Princess Cruise firmasının Galataport'u ana liman ilan etmesi
- İstanbul havalimanının uluslararası bir bağlantı noktası olması
- Ege ve Akdeniz'in yanında Karadeniz'in de kruvaziyer turizmine katılması
- Karayip/Bahamalardan sonra kruvaziyer turizminin en yoğun bölgesi olan Akdeniz'de yer almak



- En çok kruvaziyer turisti çeken iki bölgenin (Kuşadası ve İzmir) uluslararası havalimanlarına sahip olmaması
- Teknik kapasitesi yüksek limanların bulunmaması
- Büyük gemi operatörlerinin ülkemizde liman ya da terminal yatırımlarının bulunmaması
- Türk menşeli uluslararası kruvaziyer acentesinin bulunmaması
- Deniz kirliliği
- Mevzuatsal eksiklikler ve fazla bürokrasiden ötürü yatırım sürecinin çok uzun ve zorlayıcı olması
- Suriye'deki iç savaş ve Arap yarımadasındaki kargaşa nedeniyle Akdeniz'in hacim kaybetmesi
- Mültecilerin deniz yolunu sıklıkla tercih etmesi
- Çin ve Uzak Doğu'nun kruvaziyer turizm destinasyonu olarak hızla büyümesi
- Kıyılardaki yapılaşmayla limanların taşıma kapasitelerinin azalması
- Nehir turizmine artan talep üzerine deniz limanlarının hacim kaybetme olasılığı

# Sektör Stratejisi

## KONUMLANDIRMA

### Akdeniz'in tarihi ve kültürel turizm destinasyonu

#### HEDEFLER



##### Denizyolu Yolcu

- Kruvaziyer yolcu sayısını 2025 yılında 3 Milyon'a çıkarmak
- Limanlara uğrak yapan kruvaziyer gemi sayısını 2025 yılında 1500'e çıkarmak
- Limanlardaki teknoloji altyapısını geliştirmek ve dijital dönüşüm
- Operasyonları Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle Uyumlu Yönetmek

#### ODAK ALANI



##### Hedef Ülkeler

- **Kimleri Çekmeliyim?** Çin, Almanya, BK, ABD, İtalya, İspanya, Fransa, İrlanda

##### İşbirliği Yapılacak Sektörler

- **Direkt Etki:** Yolcu Taşımacılığı, Turizm
- **Dolaylı Etki:** Kültür ve Eğlence

##### Hedef Kurumlar

- Hedef ülkelerdeki liman operatörleri, gemi sahibi firmalar, lojistik firmaları, global dış ticaret firmaları

#### STRATEJİK AKSIYONLAR



- Yurt dışı liman yatırımları
- Ana liman yatırımları
- Liman şehirlerinin erişebilirliği ve cazibesinin artırılması ve yolcu deneyiminin sürekli iyileştirilmesi
- Büyük kruvaziyer operatörlerinin limanlarımızda terminal işletmesinin teşvik edilmesi
- Dijitalleşme ve otomasyon ile süreç verimliliğinin artırılması
- Pazarlama ve Tanıtım faaliyetleri
- Devlet destekleri ve kruvaziyer limanlarına ilişkin mevzuatların iyileştirilmesi
- Sürdürülebilir Liman İşletmeciliği'nin sağlanması

## Küresel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Liman ve yer hizmetleri başlığı altında havalimanları, deniz limanları ve yer hizmetleri operasyonları ayrı ayrı incelenmiştir.

#### Limanlar ve Yer Hizmetleri

Deniz Limanları (Yük)

Kruvaziyer Limanları

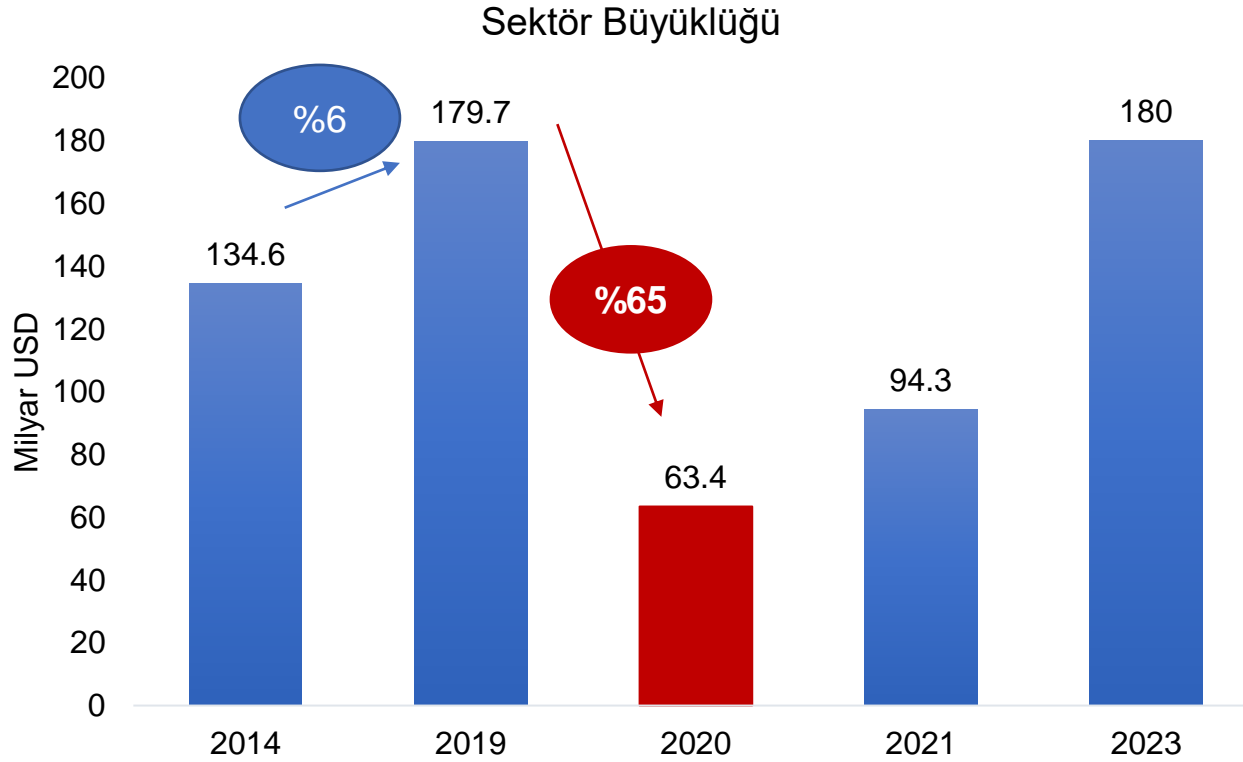
Havalimanları

Yer Hizmetleri

## Küresel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Havayolu yük ve yolcu taşımacılığı son 20 yılda hızlı bir artışa paralel, havalimanları işletmeciliği sektörünün küresel büyüklüğünün **180 Milyar USD (2019)** olduğu tahmin edilmektedir. Sektör pandemiden ciddi oranda etkilenmiş ve gelirlerinin 2/3'ünü kaybetmiştir. **Yer hizmetleri sektörü ise yaklaşık 60 Milyar ABD Doları büyüklüğüne sahiptir.**



- Sektörün, COVID-19 salgını öncesinde 2020'de yaklaşık 188 Milyar ABD Doları üretmesi bekleniyordu.
- **COVID-19 krizinin havalimanı gelirleri üzerindeki etkisi (pandemi öncesi gelir tahminine kıyasla) %66,3'lük bir düşüşle 125 Milyar ABD doları kayıpla sonuçlandı.**
- **Sektör 2020 yılında 63.4 Milyar ABD Doları gelir üretebildi.**
- ACI'nın Mart 2021 tarihli tahminlerine göre sektörün seneyi 94.3 Milyar ABD Doları gelire kapatması bekleniyor.
- İyimser senaryolarda sektörün en erken 2023 yılında pandemi öncesi dönemlerine dönmesi beklenmektedir.
- Yer hizmetleri sektör büyüklüğü 60 Milyar ABD Doları seviyelerinde olmasına rağmen özellikle Çin gibi bölgelerde Pazar giriş engelleri çok fazladır. Sektör hacminin yarısına yakını Pazar giriş engelleri olan ülkelere aittir.

## Küresel Pazar Analizi

### Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi - Havalimanları

Uluslararası havayolu yük taşımacılığında 2019'da ABD, Çin ve BAE'nin ilk sıraları paylaşırken, Türkiye'nin 2018 yılında uluslararası yük taşımacılığında 12.sıradayken 2019 yılında %14.7'lik büyüme ile 9.sıraya yerleştiği görülmektedir.

2018 Rank	2019 Rank	Ülke	Uluslararası Taşınan Yük (KM-Milyon)		
			2018	2019	Değişim
1	1	United States	25,865	25,367	-1.93%
2	2	China	18,136	17,904	-1.28%
3	3	United Arab Emirates	15,963	14,762	-7.52%
4	4	Qatar	12,667	12,740	0.58%
5	5	Republic of Korea	11,466	10,623	-7.35%
6	6	Japan	8,486	8,071	-4.89%
7	7	Germany	7,932	7,727	-2.58%
8	8	Luxembourg	7,323	7,188	-1.84%
12	9	Turkey	5,916	6,784	14.67%
9	10	Singapore	6,947	6,412	-7.70%
10	11	United Kingdom	6,198	5,851	-5.60%
11	12	Russian Federation	6,130	5,805	-5.30%
13	13	Netherlands	5,887	5,656	-3.92%
14	14	France	3,972	3,976	0.10%
16	15	Ethiopia	2,089	2,450	17.28%
15	16	Thailand	2,637	2,212	-16.12%
17	17	Australia	1,899	1,795	-5.48%
20	18	Canada	1,804	1,760	-2.44%
19	19	Switzerland	1,841	1,640	-10.92%
25	20	Colombia	1,273	1,479	16.18%

*Avrupa'nın en büyüğü;*

- Almanya (7.727 Milyon)

*Türkiye;*

Avrupa'da 3., Dünya'da 9.

## Küresel Pazar Analizi

### Sektör Büyüklüğü ve Gelişimi - Havalimanları

Yolcu taşımacılığı hacimlerine bakıldığında ise ABD ve Çin'in ilk iki sırayı paylaşırken, Türkiye ise bu sıralamada Dünyada 8., Avrupa'da ise 3. ülke konumundadır.

#### Dünya havayolu yolcu taşımacılığı açısından ülke sıralaması

Yolcu

2015 Sıra	2019 Sıra	Ülkeler	2015	2019	YBBO	2015 Sıra	2019 Sıra	Ülkeler	2015	2019	YBBO
1	1	United States	798,222,000	926,737,000	3.8%	12	11	Canada	80,228,302	93,352,000	3.9%
2	2	China	436,183,969	659,629,070	10.9%	11	12	United Arab Emirates	84,343,562	92,798,725	2.4%
5	3	Ireland	115,928,738	170,161,848	10.1%	15	13	Korea, Rep.	66,093,149	92,434,079	8.7%
8	4	India	98,927,860	167,499,116	14.1%	10	14	Indonesia	90,095,131	91,323,153	0.3%
3	5	United Kingdom	131,512,994	142,392,528	2.0%	17	15	Spain	60,564,041	88,237,165	9.9%
6	6	Japan	114,128,000	130,233,352	3.4%	18	16	Thailand	56,447,637	78,227,313	8.5%
13	7	Russian Federation	76,846,126	115,482,744	10.7%	14	17	Australia	69,779,346	76,850,597	2.4%
<b>9</b>	<b>8</b>	<b>Turkey</b>	<b>96,604,665</b>	<b>111,028,629</b>	<b>3.5%</b>	16	18	France	65,039,503	71,289,277	2.3%
4	9	Germany	117,222,850	109,633,751	-1.7%	20	19	Mexico	46,966,763	69,937,838	10.5%
7	10	Brazil	102,039,359	102,917,546	0.2%	19	20	Malaysia	50,345,820	63,623,130	6.0%



## Rekabet ve İyi Uygulamalar Analizi

Havalimanlarında öne çıkan ülkelere baktığımızda yolcu deneyimi, uluslararası bağlantı noktası ve uçuş sıklığı, uzun rotaları birbirine bağlama, uluslararası ortaklıklar, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik yatırımları öne çıkmaktadır.

- Dünyanın en büyük finans merkezlerinden biri (Londra)
- IATA Connectivity Index'te Avrupa'da 1., Dünya'da 3.ülke
- Dünya'daki en yoğun havalimanı şehri (Londra)
- Uluslararası yolcu hacminde en yoğun 2.havalimanı Londra Heathrow Havalimanı



Hollanda



İngiltere



Almanya

- ABD – Avrupa ve ABD – Orta Doğu uçuşlarında aktarma ülkesi
- Dünyanın en büyük finans merkezlerinden biri (Frankfurt)
- IATA Connectivity Index'te Avrupa'da 2., Dünya'da 4.ülke

- Air France – KLM ortaklığı
- Royal Schipol Group'un uluslararası yatırımlarıyla öne çıkması
- Uluslararası yolcu hacminde en yoğun 3.havalimanı Amsterdam Airport

- Uzun rotalarda uçuş imkanı
- Uluslararası yolcu hacminde en yoğun havalimanı Dubai Havalimanı
- 5 kıtayı (yaklaşık 4 milyarlık nüfusu) birbirine bağlamak için cazip konum
- Düşük yakıt ve işçi maliyetleri, yüksek kar



BAE  
(Dubai)



Katar

- Ultra modern havalimanı ile maksimum yolcu konforu
- Uzun rotalarda uçuş imkanı ve aktarma merkezi
- Etkin pazarlama faaliyetleri
- Uluslararası hava gösterilerinde sponsorluk
- Bağımsız anketlerde dünyanın en iyi havayolu Qatar Airways

- Dünyanın en yeşil, en iyi bölgesel ve domestic havalimanları
- En iyi havalimanı çalışanı, en iyi bagaj teslimi, en iyi yemek
- Dünyanın en dakik havalimanları
- Etkin halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetleri
- Tokyo, Londra ve New York'tan sonra dünyadaki en yoğun 3.havalimanı şehri

Japonya



Singapur



- Pek çok kez Dünyanın en iyi havalimanı seçilen Changi
- Londra ile Sydney'i en kısa sürede birbirine bağlaması
- Singapur – NY ve Singapur - LA gibi dünyanın en uzun aktarmasız ticari uçuşlarından ikisi de dahil olmak üzere, Trans-Pasifik rotaları
- Sektör ortalamasının iki katı süresince kabin ekibi eğitimi
- Popüler ve yeni keşfedilen destinasyonlarla bağlantı

# Küresel Pazar Analizi

## Kritik Başarı Unsurları – Havalimanları ve Yer Hizmetleri

Havalimanları ve yer hizmetleri işletmeciliğinde başarılı olmak için en iyi uygulamalara baktığımızda aşağıdaki başlıklar önem kazanmaktadır:

	<b>Havalimanları &amp; Erişim Kolaylığı</b>	Bölgedeki trafiği yönetebilecek yüksek kapasiteli havalimanlarının olması Yolcu için havalimanı-şehir bağlantılarının gelişmiş olması		<b>Yük Taşımacılığı için Ulaşım Altyapısı</b>	Yük taşımacılığı için intermodal ve multimodal ulaşım seçeneklerinin (liman, havalimanı, kara yolu bağlantısı, demiryolu) bir arada sunulması
	<b>Bağlantılar / Transit Hub</b>	Doğrudan ve dolaylı olarak pek çok havalimanı ve pek çok havayolu firmasıyla karşılıklı uçuşlar		<b>Pazara yakınlık</b>	Küresel ticaret merkezleri ile bağlantılı olunması ve erişim süresi
	<b>Turizm</b>	Ülkenin turizm destinasyonlarının çokluğu ve cazibesi Sağlık turizmi, eğitim ihracatı vb. yan sektörlerin gelişimi		<b>Hizmette Verimlilik</b>	Verimliliği ve etkinliği destekleyen süreç ve teknoloji altyapısı (zamanında kalkış, minimum check-in süreleri vb.)
	<b>Merkez Üs / Uçak Filosu</b>	Global bir havayolu firmasının Merkez üs olarak havalimanlarını kullanması Genç ve yüksek kapasiteli uçak filosu		<b>Ülkenin ekonomik ve ticari ortamı</b>	Düşük riskli politik ve ekonomik ortam Uluslararası ticarete yeri Devletin sektör gelişimine verdiği önem

# Küresel Pazar Analizi

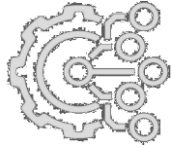
## Kritik Başarı Unsurları – Havalimanları ve Yer Hizmetleri

Havalimanları ve yer hizmetleri işletmeciliğinde başarılı olmak için en iyi uygulamalara baktığımızda aşağıdaki başlıklar önem kazanmaktadır:



### Müşteri Deneyimi

Havalimanlarında müşteri deneyiminin bütünsel olarak ele alınması ve hizmet çeşitliliği  
Keyifli vakit geçirilmesi ve müşterileri harcamaya yönlmesi adına çekici duty-free alanları, yeme içme seçenekleri, eğlenme ve dinlenme alanları sunulması



### Teknoloji

Havalimanlarında son müşteriye yönelik geliştirilen temassız teknolojiler, biometri, self-servis sistemleri ile hızlı, kolay ve güvenli hizmet alımını desteklemek



### Kilit Müşteri Yönetimi

Kilit müşterilerle (havayolları) uzun süreli ilişkiler kurulması ve onların uçuş destinasyonlarına yönelik hizmetler sunulması



### Yan Hizmetler

Pazar ihtiyaçlarına uygun olarak kurumsal müşterilere yan hizmetlerin sunumu (yakıt ikmali vb.)

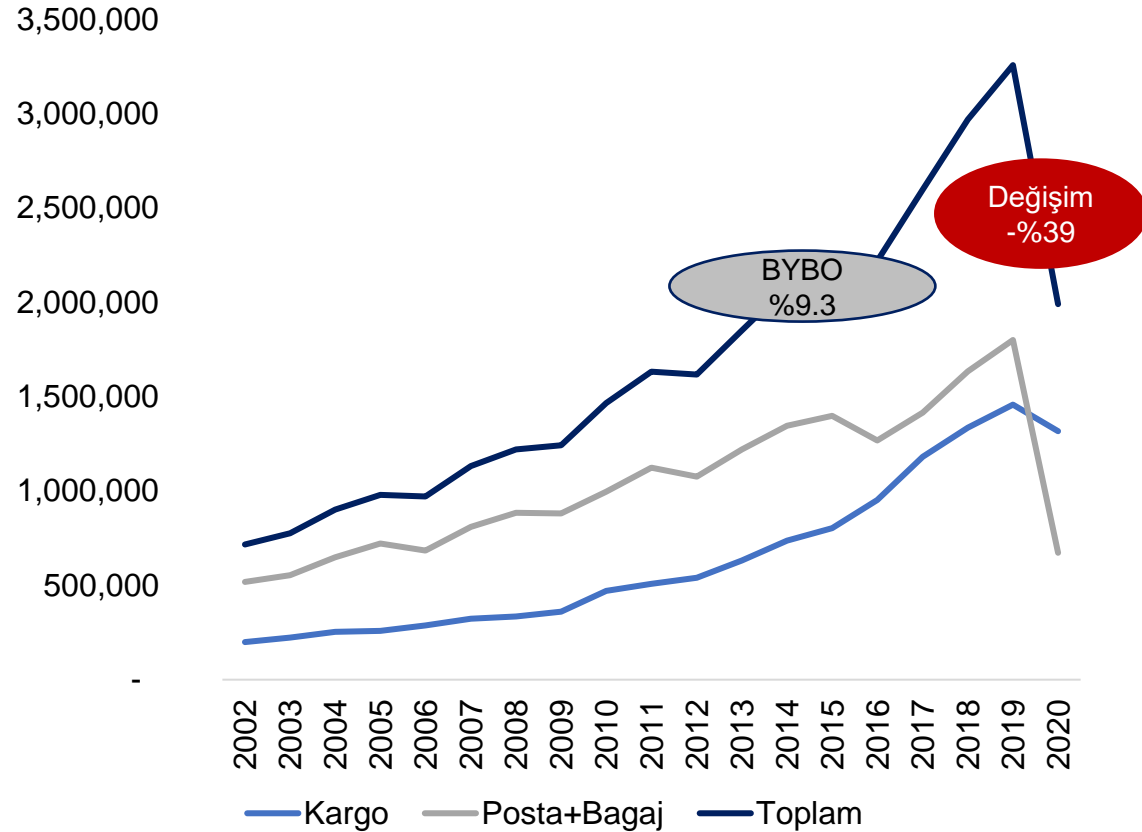
## Yerel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Havayolu taşımacılığının Türkiye ihracatından aldığı pay %8 civarında olsa da, 2000'li senelerden bu yana havayolu taşımacılığı ortalama %9 oranında artmıştır. Dış hat kargo taşımacılığında İstanbul başı çekerken Sabiha Gökçen ikinci sırada gelmektedir.

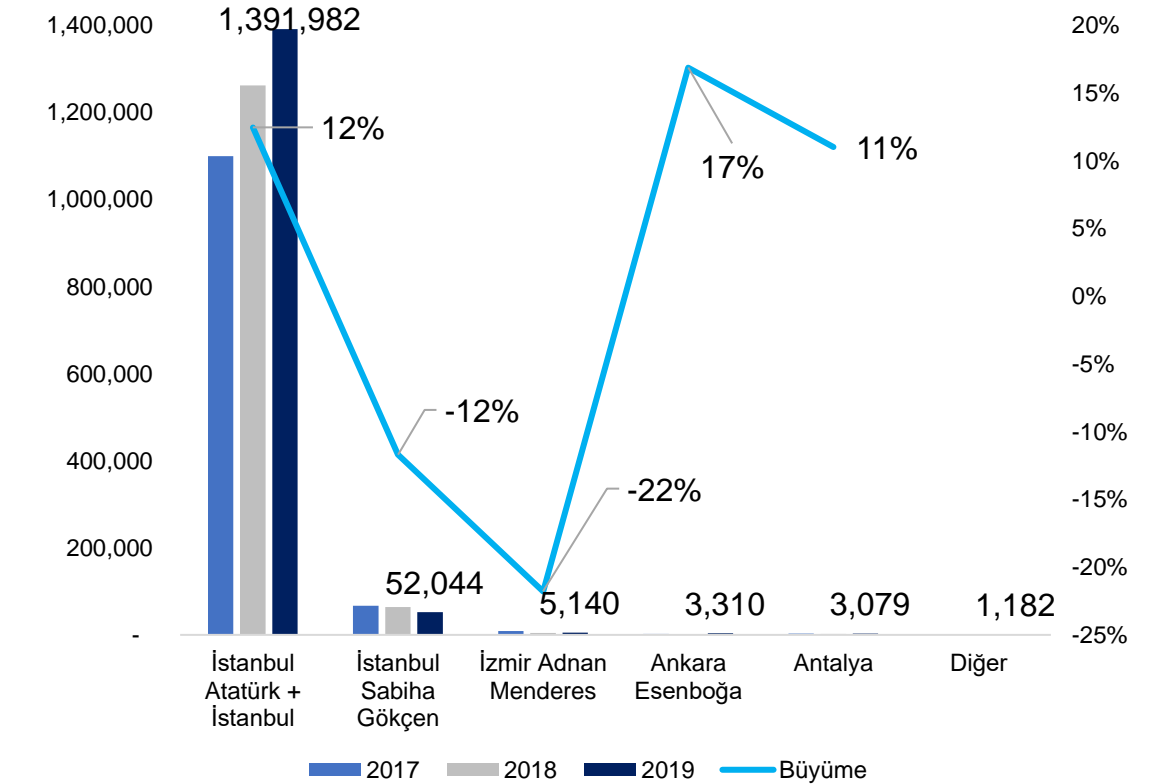
#### Türkiye dış hatlarda taşınan yük ve kargo gelişimi

Ton



#### Türkiye dış hat kargo taşımacılığında ilk 5 havalimanı

Ton ve 2017-19 büyüme %

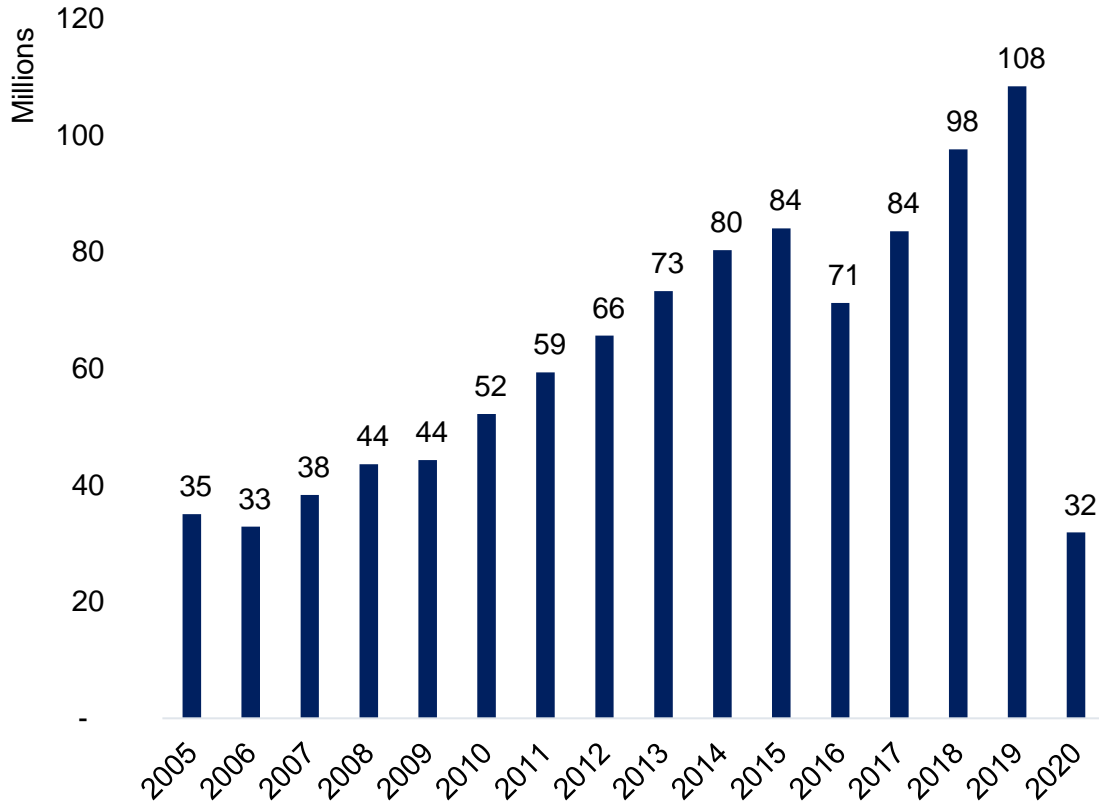


## Yerel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Dış hat yolcu taşımacılığında ise **2005-2019** yılları arasında yaklaşık **%9'luk büyüme ile 2019** yılında dış hat yolcu hacmi **108 Milyon** olarak gerçekleşmiştir. İstanbul yine başı çekerken Antalya yolcu taşımacılığında ikinci sıraya yerleşmektedir.

Türkiye dış hat yolcu istatistikleri  
Yolcu



Havalimanı bazında dış hat yolcu  
Yolcu

Havalimanları	2015	2019	2020	2015 - 2019 YBBO	2019/2020 Değişim
İstanbul	41,998,251	51,311,180	15,936,505	5.1%	-68.9%
Antalya	20,863,040	28,720,491	6,584,984	8.3%	-77.1%
Sabiha Gökçen	9,583,089	14,055,522	5,263,612	10.0%	-62.6%
İzmir Adnan Menderes	2,632,657	3,333,332	995,334	6.1%	-70.1%
Muğla Dalaman	3,152,765	3,321,930	830,652	1.3%	-75.0%
Ankara Esenboğa	1,551,157	2,277,395	746,764	10.1%	-67.2%
Muğla Milas-Bodrum	1,568,758	1,873,335	469,605	4.5%	-74.9%
Adana	727,521	751,757	224,052	0.8%	-70.2%
Gazipaşa Alanya	510,225	591,416	58,557	3.8%	-90.1%
Trabzon	113,679	397,417	60,871	36.7%	-84.7%

## Yerel Pazar Analizi

### Sektörün Büyüklüğü ve Gelişimi

Türkiye Sivil Havacılık sektör büyüklüğünün 150 - 200 Milyar TL arasında olduğu tahmin edilmektedir.

#### Havalimanı Operatörleri



Menşei : Türkiye  
Statü : Özel  
Portföydeki Havalimanı Sayısı : 14 (5'i Türkiye, 9'u yurt dışı)  
Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı : 7  
2019 Yolcu Hacmi : 89 Milyon



Menşei : Malezya  
Statü : Özel  
Portföydeki Havalimanları Sayısı : 40  
Faaliyet Gösterdikleri Ülke Sayısı : 2  
2019 yolcu hacmi 141.2 Milyon



Menşei : Türkiye  
Statü : Özel  
Portföydeki tek havalimanı: Yeni İstanbul Havalimanı  
2019 yolcu hacmi 52 Milyon

Türkiye'deki havalimanı operatörlerine bakıldığında büyük bir çoğunluğunun DHMİ tarafından işletildiği görülmektedir. Bunlara ek olarak TAV Havalimanları Holding'in işlettiği 5, Malaysia Airports Group'un işlettiği 1 (Sabiha Gökçen) ve İGA tarafından işletilen 1 havalimanı (İstanbul Havalimanı) bulunmaktadır.

#### Yer Hizmetleri



Pazar Payı  
%56



Pazar Payı  
%22



Pazar Payı  
%22

Toplam 40 şirketle faaliyet gösteren yer hizmetleri sektörünün büyüklüğü ise tahmini olarak **4 – 5 Milyar TL seviyelerindedir**. Türkiye yer hizmetleri sektöründe öne çıkan firmalar HAVAŞ, Çelebi ve TGS'dir.

## Sektörün Gelişim Alanları ve İhtiyaçlar

Havalimanlarının şehir içi ulaşım bağlantıları, diğer taşımacılık modlarıyla arasındaki entegrasyon; süreç verimliliği, hız, güvenilirlik ve yolcu deneyimi açısından dijitalleşme ve otomasyona yatırım kritik önem kazanmaktadır.

- Avrupa – Uzak Doğu arasında transit bağlantı noktası olmaya uygun konum
- Potansiyeli yüksek yeni yolcu kaynaklarının varlığı: Sağlık turizmi, eğitim sektörü
- Dünya'nın en büyük havalimanlarından birine sahip olması ve mevcut kapasitenin yeterliliği
- Yüksek kapasiteli havalimanlarını yönetebilme kabiliyeti (Atatürk, İstanbul Yeni Havalimanı vb.)
- Yer hizmetlerinde küresel oyunculara sahip olunması
- Bayrak taşıyıcısının Dünya'nın en çok ülkeye uçuş yapan ve Star Alliance üyesi havayolu şirketi olması

- İstanbul Yeni Havalimanı ile kapasitenin artması
- Çukurova Havalimanının tamamlanmasıyla hava yük taşımacılığında bölgedeki etkinliğin artacak olması
- Türkiye'nin turizm potansiyeli
- Bölgedeki hava taşımacılığına artan ilgi
- Uzak Doğu'daki artan hareketliliğin Avrupa'yı Uzak Doğu'ya bağlamak için ek transit hacim yaratması



- Türkiye turizmindeki mevsimsellik etkisi
- Kapasite kullanım oranı düşük havalimanlarının çokluğu/zarar ediyor olması
- Son yıllarda ekonomik ve sosyal göstergelerdeki dalgalanma
- Maliyetlerdeki artış
- Transit yolcu sayısının sınırlı kalması
- Havayolu ulaşımı ile diğer modlar arasındaki entegrasyon eksikliği

- Covid-19
- Bölgedeki havalimanı yatırımları (Selanik-Yunanistan, Dubai-BAE, Doha-Katar)
- Bölgedeki siyasi istikrarsızlık ve iç karışıklıklar
- Artan maliyetler nedeniyle kapanan havayolu şirketleri
- Asya-Pasifik bölgesinin dünya hava trafiği payındaki artışı

# Sektör Stratejisi

## KONUMLANDIRMA

### Dünya nüfusunun %20'sine 4 saatte bağlanan ulaştırma merkezi

#### HEDEFLER



##### Havalimanları ve Yer Hizmetleri

- 2025'te dış hat yolcu sayısını 109-130 Milyona, transfer yolcu sayısını 26-32 Milyona çıkarmak
- 2025'te dış hatlarda taşınan yük+kargo hacmini 3.8-4.2 Milyon Tona çıkarmak
- IATA Uluslararası Bağlantı Endeksi'nde şehirler bazında İstanbul'un yerini koruyup geliştirirken, ilk 20'ye İstanbul dışında bir şehir daha sokmak
- Yurtdışında işletilen havalimanı sayısının artırılması
- Havalimanlarındaki teknoloji altyapısını geliştirerek havalimanı operasyonları ve yer hizmetlerinde süreç optimizasyonu sağlamak

#### ODAK ALANI



##### Hedef Ülkeler

- **Türkiye'ye uçuşlarda:** Turizm, sağlık, eğitim sektörlerinin hedef ülkeleri ile Türkiye'nin ihracat ortakları
- **Yer Hizmetleri:** Hindistan, Endonezya, Malezya
- **Transit uçuşlarda:** Avrupa, Afrika ve Uzakdoğu'daki tatil ve iş merkezleri

##### İşbirliği Yapılacak Sektörler

- **Direkt Etki:** Yolcu Taşımacılığı, Turizm
- **Dolaylı Etki:** Kültür ve Eğlence

##### Hedef Kurumlar

- Hedef ülkelerdeki büyük küresel firmalar, havalimanı işletmecileri, yer hizmetleri firmaları, havayolu şirketleri, yerel & global turizm acenteleri, devlet kurumları

#### STRATEJİK AKSIYONLAR



- Altyapı yatırımları
- Uluslararası pazarlarda hizmet verme
- Uçuş Bağlantılarının Geliştirilmesi
- Transit Hub konumunun güçlendirilmesi
- Pazarlama Etkinliği: Sektör İşbirlikleri
- Dijitalleşme ve Otomasyon: Operasyonel Verimlilik ve Yolcu Deneyimi
- Yeşil Teknolojiler ve Sürdürülebilirlik
- Devlet Teşviklerinin Sürdürülmesi / Geliştirilmesi





*Bu sunum Hizmet İhracatçıları Birliği (HİB) ve Limanlar ve Yer Hizmetleri alt sektör üyelerinin dahili kullanımı için hazırlanmıştır. Raporun veya rapor içerisinde yer alan herhangi bir analiz ya da sayfanın üçüncü taraflar ve / veya kamuoyu ile kısmi veya tam olarak paylaşılması ve ifşa edilmesi için HİB ve MK Novo'nun yazılı onayı gereklidir.*

 **Eclipse Maslak**

**Sanatkarlar Sokak No:5 Kat:5 Sarıyer  
34485 Maslak / İstanbul**

 **+90 212 965 05 65**

 **+90 212 286 22 91**

 **[www.mknovo.com.tr](http://www.mknovo.com.tr)**