

Konteyner taşımacılığı sektöründe dikey entegrasyon stratejisinin uygulanması

Implementation of vertical integration strategy in the container shipping sector

Murat Atalay¹ 

Öz

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Kemer Denizcilik Fakültesi, Antalya, Türkiye, atalay@akdeniz.edu.tr

ORCID: 0000-0001-6408-3122

Küresel koşulların etkisiyle birlikte dış kaynak kullanımının giderek artması sonucunda birçok firma yap ya da satın al kararı vermek durumundadır. Küresel belirsizlik ortamı ve tedarik zincirlerindeki kırılganlıklar, konteyner taşımacılığı sektöründe stratejik dönüşümlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Geleneksel olarak limandan limana taşımacılık yapan konteyner taşıyıcılar, bu gelişmelerin ardından operasyonel süreçlerini güvence altına almak amacıyla dikey entegrasyon stratejisine yönelmiştir. Bu çalışmanın amacı, konteyner taşımacılığı sektöründe dikey entegrasyon stratejisinin hangi gerekçelerle ve hangi alanlarda uygulandığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda dünyanın en büyük üç konteyner taşıyıcısı MSC, Maersk ve CMA CGM, nitel çoklu vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir. Veriler kamuya açık kaynaklardan (faaliyet raporları, kurumsal web siteleri ve broşürler) elde edilmiş; her firmanın dikey entegrasyon haritası çıkarılarak entegrasyonun yönü, kapsamı ve gerekçeleri sistematik biçimde karşılaştırılmıştır. Araştırmanın bulguları, konteyner taşıyıcıların dikey entegrasyonu yalnızca işlem maliyetlerini düşürmek amacıyla değil, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek, fiyatlandırma ve kapasite üzerinde kontrol sağlamak ve özellikle belirsizlik ortamında tedarik zinciri dayanıklılığını artırmak için stratejik bir araç olarak kullandıklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dikey Entegrasyon, Konteyner Taşımacılığı, Lojistik Entegrasyonu

Jel Kodları: M10, L91, D23

Abstract

Due to the increasing use of outsourcing amid global conditions, many companies face a make-or-buy decision. Global uncertainty and supply chain fragility have driven strategic transformations in the container shipping sector. Container carriers, traditionally operating from port to port, have turned to vertical integration strategies to improve, guarantee, and secure their operational processes in response to these developments. This study aims to reveal the reasons and areas in which the vertical integration strategy is applied in the container shipping sector. To this end, the world's three largest container carriers, MSC, Maersk, and CMA CGM, were examined using a qualitative multiple case study method. Data was obtained from publicly available sources (activity reports, corporate websites, and brochures); a vertical integration map was created for each company, and the direction, scope, and justifications of integration were systematically compared. The study's findings show that container carriers use vertical integration not only to reduce transaction costs but also as a strategic tool to gain a competitive advantage, control pricing and capacity, and increase supply chain resilience, especially in an environment of uncertainty.

Keywords: Vertical Integration, Container Shipping, Logistics Integration

Jel Codes: M10, L91, D23

Başvuru/Submitted: 2/03/2026

1. Revizyon/1st Revised: 22/05/2026

2. Revizyon/2nd Revised: 4/06/2026

Kabul/Accepted: 4/06/2026

Yayın/Online Published: 25/06/2026

Atıf/Citation: Atalay, M., Konteyner taşımacılığı sektöründe dikey entegrasyon stratejisinin uygulanması, bmij (2026) 14 (2): 1029-1046, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i2.2748>

Extended Abstract

Implementation of vertical integration strategy in the container shipping sector

Literature

Due to the increasing use of outsourcing in response to global conditions, many firms are faced with making make-or-buy decisions. The concept of vertical integration is fundamentally based on this decision. In general terms, vertical integration determines the extent to which organisational boundaries are drawn. It expresses the extent to which different activities in a product or service's value chain are controlled by the firm (Fergusson, 1993). Firms implement vertical integration strategies for specific reasons. The most significant of these are: reducing costs, securing a critical input, focusing on highly profitable activities in the value chain, reducing the opportunistic hold-up risk arising from asset specificity, and investing in areas to prevent competitors from controlling critical activities in the value chain (Kollia and Pallis, 2024).

Today, approximately 80% of global trade is transported by sea (World Bank Group, 2025a). The global environment of uncertainty and supply chain vulnerabilities has driven significant changes, especially in the container shipping sector, a key component of maritime transport. Container carriers, traditionally engaged in port-to-port transportation, have turned to vertical integration strategies in response to these developments to improve, guarantee, and secure their operational processes (Paridaens and Notteboom, 2022; Kollia and Pallis, 2024).

Research subject

This research examines how major container carriers implement vertical integration strategies and how these strategies reshape the scope and governance of container shipping and logistics.

Research purpose and importance

This study aims to analyse the vertical integration practices of the world's largest container carriers (MSC, Maersk, and CMA CGM) through a qualitative multiple-case approach, and to compare the direction, operational scope, and strategic rationale of integration in an environment of uncertainty and supply chain fragility.

Contribution of the article to the literature

This study compares the scope and strategic rationale of vertical integration in container shipping across the cases of MSC, Maersk, and CMA CGM. The findings contribute to the maritime strategy literature by demonstrating that integration is used not only to reduce transaction costs but also to improve price/capacity control and supply chain resilience.

Design and method

In line with the study's objective, the case analysis technique, a qualitative research design, was used (Eisenhardt and Graebner, 2007). Using the case analysis technique is appropriate for adopting a broad perspective on a phenomenon under investigation and for understanding the context in which the analysed phenomenon developed (Tamayo-Orbegozo et al., 2017). This technique is a frequently used and valid method, especially when examining a phenomenon at the organisational level in the business field (Yin, 2009). In case analysis, the unit of analysis can be multiple cases or a single case (Creswell, 2007). In this study, the multiple case analysis method was adopted to strengthen the empirical basis and enable analytical generalisation of the findings at the sectoral level (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Multiple case analysis allows for answering the questions of "how" and "why" and is a suitable method, especially for comparisons between cases (Yin, 2009).

In this context, the world's three largest container liner shipping companies have been identified as cases representing distinct approaches to vertical integration. The selection of these three companies and their positions in the sector were based on 2025 data published by Alphaliner, a globally respected information source in container liner shipping. According to Alphaliner (2025), the three largest container liner shipping companies in the world are MSC (Mediterranean Shipping Company), Maersk, and CMA CGM, respectively. The global market shares of these three large global companies are 21.3%, 13.8%, and 12.3%, respectively.

The data source used in this study is publicly available secondary data from the companies examined. These include annual reports, corporate brochures, official corporate websites, and corporate reports. Based on the data obtained from these sources, document analysis was used in each case to map the direction, scope, and strategic rationale of the vertical integration strategy.

Findings as a result of analysis

Multiple case studies revealed that MSC, Maersk, and CMA CGM systematically applied their vertical integration strategy both backward and forward. The findings indicate that integration has evolved from a decision aimed solely at reducing transaction costs to a strategic tool for improving capacity control, service continuity, and supply chain resilience amid increasing global uncertainty. The companies studied are moving towards becoming end-to-end logistics providers by establishing integrated structures across port operations, hinterland transportation, forwarding activities, and air cargo. This demonstrates that competition in the sector is no longer between individual carriers, but between integrated logistics networks.

Discussing the findings with the literature

This research, which examines the use of the vertical integration strategy in the container shipping sector through a multiple-case study at the firm level, focuses on leading companies: MSC, Maersk, and CMA CGM. Within this scope, two fundamental research questions were addressed: 1. Why do container carriers use a vertical integration strategy? 2. To what extent and in which areas of activity do container carriers use a vertical integration strategy? The analysis revealed the direction, operational scope, and strategic justifications of vertical integration at the firm level. Particularly since the 1990s, the dominant paradigm in business and management has been outsourcing and network-type organisational models, the opposite of vertical integration. According to this approach, companies aiming to eliminate cumbersome structures have focused on their core activities, outsourcing non-core activities, and abandoning vertical integration (See Prahalad and Hamel, 1990; Quinn and Hilmer, 1994). According to the research findings, this dominant approach is currently moving in the opposite direction in the maritime shipping sector. The container shipping industry is, in a sense, returning to the Fordist-era approach of doing everything in-house. Therefore, this structural transformation in the field is essentially reviving outdated management theories, leading to a greater pursuit of ownership and control.

The research findings largely align with Mahoney's (1992) theoretical framework regarding the motivations for vertical integration. The transaction cost approach argues that integration is a rational choice, particularly in areas with high asset specificity, such as port services, ship management, and land logistics, due to the coordination costs and opportunism risks created by market-based contracts. The findings demonstrate that this theoretical argument remains valid in the container shipping sector. However, the study also reveals that the transaction cost perspective alone is insufficient.

Another reason why container carriers are using the vertical integration strategy so intensively is the record profitability they achieved, especially during the COVID-19 pandemic. The funds obtained thanks to the record profits achieved in 2021, in particular, enabled companies to acquire new port terminals, forwarding companies, logistics companies, e-logistics companies, and air cargo transportation companies, thus achieving their goals of becoming door-to-door logistics service providers through vertical integration (ITF, 2022).

A further key finding is that the strategies used by the independent firms examined in the container shipping sector generally tend towards equilibrium. MSC, Maersk, and CMA CGM, examined in this case analysis, actively use the vertical integration strategy both backward and forward. Each company is progressing towards becoming a last-mile logistics provider. The small differences between the firms are the speeds at which they are progressing towards this goal (See Gachara, 2024). With this balance established in the market, other container carriers that do not achieve vertical integration may fall behind in competitiveness and be excluded from the market if they cannot develop another strategy to differentiate themselves.

In conclusion, when examining the strategies of the three leading companies studied in the case analysis, a corporate isomorphism created by competitive pressures is quite striking. Although MSC follows an asset-heavy path, Maersk a service- and integrator-focused path, and CMA CGM a hybrid and multimodal path, all three companies share a common ultimate goal: deepening their control over the value chain and thereby reinforcing their market power by offering an integrated "door-to-door" service to customers. This structural transformation narrows the competitive space for smaller, non-integrated carriers and independent logistics service providers (forwarders), turning the vertical integration strategy from a choice for survival into a strategic necessity. Future research could examine the impact of integration level in the sector on performance through quantitative analyses, including smaller and regional container carriers. Because the study focused on only three leading global firms, generalisation of the findings to all actors in the sector is limited.

Giriş

Bir firmanın hangi faaliyetleri kendi bünyesinde yürüteceği, hangilerini piyasadan tedarik edeceği yönündeki yap ya da satın al (make-or-buy) kararı, firmaların karşı karşıya kaldığı temel stratejik tercihlerden biridir. Dikey entegrasyon kavramı temel olarak bu karara dayanmaktadır. Genel anlamıyla dikey entegrasyon örgütsel sınırların nereye kadar çizileceğini belirler ve bir ürün veya hizmetin değer zincirinde yer alan farklı faaliyetlerin firma tarafından kontrol edilme derecesini ifade eder (Fergusson, 1993). Dikey entegrasyon, bir firmanın piyasadan temin edebileceği ürün veya hizmeti kendisi için kendi bünyesi içinde yapması durumunda ortaya çıkar. Firmalar dikey entegrasyon stratejini belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirirler. Bunlar arasında en önemli olanlar: Maliyetlerin düşürülmesi, kritik önemdeki bir girdinin güvence altına alınması, değer zincirindeki yüksek kârlı faaliyetlere yönelme, varlık özgüllüğünün ortaya çıkardığı fırsatçı yeniden pazarlık (hold-up) riskini azaltma ve rakiplerin değer zincirindeki kritik faaliyetleri kontrol etmesini engellemek için o alanlara yatırım yapılması olarak sayılabilir (Kollia ve Pallis, 2024).

Günümüzde küresel ticaretin yaklaşık %80'i deniz yolu üzerinden taşınmaktadır (World Bank Group, 2025a). Son yıllarda deniz ticareti, pek çok nedenden ötürü belirsizlik ortamına girmiştir. COVID-19 pandemisi, jeopolitik gerilimler, beklenmedik hava olayları, Rusya'nın Ukrayna'yı işgali, Kızıldeniz'de meydana gelen olaylar neticesinde gemilerin rotasını Ümit Burnu'na çevirmesi ve Panama Kanalı'nda yaşanan aşırı kuraklık gibi olaylar tedarik zincirlerinin aslında kırılan olduğunu göstermekte ve daha fazla dayanıklılık ihtiyacının olduğunu vurgulamaktadır (World Bank Group, 2025b). Bu küresel belirsizlik ortamı ve tedarik zincirlerindeki kırılmalıklar, özellikle deniz taşımacılığının önemli bir ayağı olan konteyner taşımacılığı sektöründe kritik değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Geleneksel olarak limandan limana (port-to-port) taşımacılık yapan konteyner taşıyıcılar, meydana gelen bu gelişmelerin ardından operasyonel süreçlerini iyileştirmek, garanti ve güvence altına almak amacıyla dikey entegrasyon stratejisine yönelmişlerdir (Paridaens ve Notteboom, 2022; Kollia ve Pallis, 2024).

Liman terminali ve kara tarafındaki lojistik iç operasyonlarda uygulanan dikey entegrasyon (World Bank Group, 2025b) konteyner taşımacılığı sektöründe maliyetleri düşürmek ve rekabet gücünü korumak için uygulanan temel stratejilerden biridir (Kollia ve Pallis, 2024). Bu stratejiyle birlikte geleneksel olarak konteyner taşıyıcıları ile limanlar arasındaki rekabet bugün artık yerini entegre lojistik zincirleri arasındaki rekabete dönüştürmüştür (Álvarez-SanJaime vd., 2013). Konteyner taşıyıcılarının dikey entegrasyon stratejisini uygulamasındaki kritik derecede önemli olan bir başka etken ise müşteriden gelen taleplerdir. Günümüzde deniz taşımacılığı sektörünün müşterisi olan üreticiler sadece taşımacılık hizmeti yerine, küresel lojistik paketlerini tercih etmektedirler (Notteboom vd., 2022). Ayrıca lojistik şirketleriyle yapılan güncel bir araştırmaya göre lojistik şirketlerinin büyük bir çoğunluğu, müşterilerin artık tek bir hizmet sağlayıcı tarafından sunulan uçtan uca lojistik hizmetlerini talep ettiklerini ortaya koymaktadır (Banks ve Eichstedt, 2021).

Konteyner taşımacılığı sektöründeki bu yapısal dönüşüm ve değişen talep yapısı, dikey entegrasyon kavramını teorik bir tartışma olmaktan çıkıp, bu sektördeki lider oyuncular tarafından nasıl uygulandığının somut örneklerle incelenmesini önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, konteyner taşımacılığında dikey entegrasyon stratejisinin nasıl uygulandığını incelemek amacıyla dünyanın en büyük konteyner taşıyıcıları olan MSC, Maersk ve CMA CGM örnekleri üzerinden ilerlemektedir. Çalışmada çoklu örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Veriler kamuya açık olan kaynaklardan (faaliyet raporları, kurumsal web siteleri, kurumsal raporlar, broşürler) yararlanılarak her bir grubun dikey entegrasyon haritası çıkarılmıştır. Entegrasyonun yönü, operasyonel kapsamı, stratejik gerekçeleri sistematik bir şekilde karşılaştırılmıştır. Böylece çalışma, literatürde sıklıkla “lojistik entegrasyon” veya “entegratör stratejisi” başlıklarıyla tartışılan bu dönüşümü, firma düzeyinde somut bağlı faaliyet alanları üzerinden inceleyerek, karşılaştırmalı ve izlenebilir bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda iki temel araştırma sorusuna cevap aranmaktadır: 1. Konteyner taşıyıcılar neden dikey entegrasyon stratejisini kullanmaktadır? 2. Konteyner taşıyıcılar hangi ölçüde ve hangi faaliyet alanlarında dikey entegrasyon stratejisini kullanmaktadır?

Çalışmanın geri kalan kısmı şu şekilde yapılandırılmıştır: İkinci bölümde konteyner taşımacılık sektörü, dikey entegrasyon literatürü ve konteyner taşımacılığı sektöründe dikey entegrasyon stratejisi gözden geçirilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma sorularımızı yanıtlamak amacıyla kullanılan metodoloji, kullanılan veriler ve bulgular açıklanmıştır, ardından dördüncü bölümde çalışmanın bulguları tartışılmış ve sonuca bağlanmıştır.

Literatür taraması

Bu bölümde, çalışmada incelenen konunun ana çerçevesini oluşturan kavramlar incelenecektir.

Küresel ticaretin bel kemiği: Konteyner hat taşımacılığı

Küresel ticaret açısından kritik önemde olan deniz yolu taşımacılığı incelendiğinde, taşınan malların ticari değeri açısından bakıldığında konteyner yükleri küresel deniz ticaretinin yaklaşık %60'ını temsil ederek en büyük payı almaktadır (UNCTAD, 2024). Bu oranın karşılığı, finansal açıdan yıllık bazda toplam değer 8 trilyon doları aşmaktadır. Bu açıdan konteyner taşımacılık sektörü küresel ticaretin temel kilit noktalarından biri olarak değerlendirilmektedir. Konteyner taşımacılık sektörü, temel faaliyet alanı olan düzenli hat taşımacılık hizmetleri ile konteynerize edilmiş malları denizaşırı ülkelere taşıma işini gerçekleştiren nakliye şirketlerini kapsamaktadır. Bu sektörün en belirgin özelliği özellikle 20 fitlik kuru yük konteyneri (TEU) ve 40 fitlik kuru yük konteyneri (FEU) olmak üzere belirli standartlarda olan yük birimlerine odaklanmış olmasıdır. Sektör için oldukça kritik öneme sahip bu standardizasyon, konteynerlerin özel olarak tasarlanmış konteyner gemilerinde verimli bir şekilde istiflenmesini sağlar. Bir hat hizmeti (liner service), aslında kısaca belirli limanlar arasında, düzenli aralıklarla sabit bir rotayı izleyen ve bu limanların ardındaki hinterland bölgelerine hizmet veren gemi filosunu ifade eder (Notteboom vd., 2022).

Konteyner taşımacılığı aslında sadece basit bir metal kutuyu taşıma işi değil, bu kutuyu küresel ticareti kökten değiştiren bir paradigma değişimine yol açan standart bir taşıma birimi haline getiren sistemdir (Levinson, 2016). Bu sistemin dünya ticareti açısından kritik önemi, gemilerin yükleme-boşaltma sürelerini haftalardan, saatlere indirerek nakliye maliyetlerini ve süresini önemli derecede azaltmasıdır. Bu verimlilik sayesinde dünyanın dört bir yanındaki fabrikalar ve pazarlar birbirine bağlanmış, bunun sonucunda küreselleşme hızlanmış ve son kullanıcılara daha fazla çeşitlenmiş ürünlere daha uygun fiyatlarla ulaşmasının önü açılmıştır. Bu devasa sistem, gemi hatları, limanlar ve iç taşıma ağlarından oluşan karmaşık bir zincir tarafından yönetilerek modern hayatın temelini oluşturur. Günümüzde küresel ekonominin işleyişi bu sistemin verimliliğine ve güvenilirliğine bağlı hale gelmiştir (Notteboom ve Rodrigue, 2008). Küresel ticaretin temel taşlarından biri olan konteyner taşımacılığı, malların deniz, kara ve demiryoluyla entegre bir şekilde taşınmasını mümkün kılar. Konteyner gemileri, yüklerini tamamen kamyon boyutunda intermodal konteynerlerde taşıyan kargo gemileridir. Bu sistem, işletmelere verimlilik, güvenilirlik ve küresel bağlantı sunarak dünya ticaretini yönlendirir. Dolayısıyla bu sektör, küresel ticaret için hayati bir rol oynayan geniş ve karmaşık bir ağıdır (Stopford, 2009; Levinson, 2016; Rodrigue, 2020).

Güncel verilere göre dünyanın en büyük konteyner hat taşıyıcıları sırasıyla şu şekilde sıralanmaktadır: İsviçre merkezli MSC, Danimarka merkezli Maersk, Fransa merkezli CMA CGM (Alphaliner, 2025)'dir. Sektör yapısı gereği oldukça yüksek sermaye yoğunluğuna sahiptir. Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar, operasyonlarını yürütebilmek için gemi filolarına ve çok sayıda konteyner ihtiyacı duyduklarından, devasa boyutta sermaye yatırımları yapmak durumundadır. Örneğin, büyümek ve yeni bir hat açmak isteyen bir konteyner taşıyıcısı, her biri yüz milyonlarca dolar değerinde olan birçok gemiyi aynı anda devreye almalıdır. Bu nedenle sektör doğası gereği oldukça risklidir. Bir konteyner gemisi sefere çıktığında boş kalan kapasiteyi depolama imkânı olmadığından, bu durum kaybedilen gelir anlamına gelmektedir. Bu çetin rekabet ortamı, firmaları kâr marjlarını korumak ve operasyonel kontrolü artırmak için sürekli bir şekilde yeni strateji arayışına sürükler (Notteboom vd., 2022).

Dikey entegrasyon stratejisi: Tanım, türleri ve teorik temelleri

Dikey entegrasyon stratejisini ele alırken, bu stratejinin literatürde hangi strateji tipolojisi altında ele alındığından bahsetmek yararlı olacaktır. Bunun için kurumsal strateji ve iş stratejisi arasındaki farka bakmak gerekmektedir. Kurumsal strateji, bir firmanın nerede rekabet ettiğiyle, iş stratejisi ise firmanın belirli bir iş kolunda nasıl rekabet ettiğiyle yani rakiplerini nasıl alt edeceği ile ilgilenir. Dikey entegrasyon stratejisi kurumsal stratejiler altında konumlanmaktadır (Grant, 2021).

Dikey entegrasyon firmanın değer zinciri içindeki tüm veya bazı faaliyetleri mülkiyet yoluyla kontrol etmesi olarak tanımlanabilir (Harrigan, 1985; Mahoney, 1992). Dikey entegrasyonun teorik ve tarihsel kökenlerini anlayabilmek için öncelikle İşlem Maliyeti Kuramını ele almak yerinde olacaktır (Balakrishnan ve Wernerfelt, 1986). Bu kuramın çıkış noktasını Coase'nin (1937) firmanın doğasına dair klasikleşmiş olan çalışması oluşturur. Coase'ye göre firma ve piyasa üretimi organize etmenin alternatif kurumları olarak görülürler. Hangi faaliyetin piyasa sözleşmeleriyle, hangi faaliyetin firmanın içinde yürütüleceği; piyasa mekanizmasını kullanmanın maliyetleri ve iç örgütlenmenin yönetim / koordinasyon maliyetleri arasındaki göreceli / marjinal farkla belirlenir. Piyasayı kullanmak maliyetsiz değildir, fiyatları araştırma, tedarikçiyi arama, pazarlık etme, sözleşme yapma gibi maliyetler söz konusudur. Firmanın içinde faaliyeti yürütmenin ise yönetim/koordinasyon maliyetleri bulunur. Hangi faaliyetin piyasada, hangi maliyetin firma içinde yürütüleceği bu göreceli maliyet karşılaştırılmasına bağlıdır. Williamson (1971; 1979; 1985) ise işlem maliyetlerini artıran üç temel koşulu vurgulayarak Coase'nin bulgularını kurumsallaştırmıştır. Bunlar (i) fırsatçılık ve sınırlı rasyonalite, (ii)

belirsizlik ve işlem sıklığı ve (iii) varlık özgüllüğüdür. Bu kurama göre varlık özgüllüğü ve belirsizlik arttıkça ve sözleşmeler eksik kaldıkça, piyasadan tedarik etmenin işlem maliyetleri artar, bu koşullarda söz konusu faaliyeti firma içinde yapmak -yani dikey entegrasyon yapmak- görece daha verimli ve rasyonel bir yönetim seçeneği haline gelir.

Dikey entegrasyon bu bağlamda, bir firmanın değer zinciri boyunca sahiplik ve kontrolünü iki yönde genişletmesi anlamına gelmektedir. Geriye doğru entegrasyonda firma, değer zincirinde kendisinden önceki aşamalara, yani hammadde ve girdi tedarikine doğru genişlemekte; böylece daha önce piyasadan temin ettiği girdileri kendi bünyesinde üretir hale gelmektedir. İleriye doğru entegrasyonda ise firma, kendisinden sonraki aşamalara, yani dağıtım ve satış faaliyetlerine doğru genişleyerek ürün ya da hizmetinin nihai kullanıcıya ulaşma sürecini kontrol altına almaktadır. Bu da aslında "hangi faaliyetleri dışarıdan satın almalı, hangi faaliyetleri firmanın içinde yapmalı / sahip olmalı"; kısaca yapmak mı (make) yoksa satın almak mı (buy) sorularına verilen bir yanıttır. (Harrigan, 1985; Perry, 1989; Porter, 1987). Bu yanıt firmanın değer zinciri içerisinde hangi faaliyetlere sahip olacağına dair kurumsal kapsam tercihidir. Bunun yanında iş düzeyinde rekabet stratejilerini mümkün kılan bir kaldıraç işlevi de görmektedir (Porter, 1980; 1985; 1987). Fronmueller ve Reed (1996) dikey entegrasyonun firmaya rekabet avantajı sağladığını ampirik olarak göstermiştir. Porter (1985) geriye doğru dikey entegrasyonu maliyet liderliği stratejisiyle; ileriye doğru dikey entegrasyonu ise farklılaştırma stratejisiyle ilişkilendirerek, firmaların bu stratejilerden rekabet avantajı sağlayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte, daha güncel çalışmalar dikey entegrasyon ile performans arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını ortaya koymaktadır. Kaiser ve Obermaier (2020), 434 Alman imalat firmasından oluşan örneklemde bu ilişkinin ters U biçiminde olduğunu, yani hem çok düşük hem de aşırı entegrasyon düzeylerinin performansı sınırladığını ve firmaya özgü optimal bir entegrasyon düzeyinin bulunduğunu göstermiştir. Khurshid vd. (2020) ise rekabet yoğunluğunun firmaları dikey entegrasyona yönelttiğini ve bu ilişkide teknolojik niş genişliğinin aracılık ettiğini ortaya koyarak, dikey entegrasyon kararının rekabetçi baskılarla biçimlendiğine dikkat çekmektedir.

Firmaların dikey entegrasyon düzeyi, piyasa şartları ve genel stratejileri çerçevesinde farklılık göstermektedir. Bu bağlamda Harrigan (1984) dikey entegrasyon stratejisinin kendi içinde derecelerine göre 4 farklı alternatif tipi olduğunu ve firmanın ihtiyaçlarına göre bunlar arasından kendine en uygun tipini seçebileceğini belirtir. Bunlar (i) entegre olmayan yapı -non-integration-, (ii) yarı entegrasyon -quasi-integration-, (iii) kademeli entegrasyon -taper integration- ve (iv) tam dikey entegrasyondur -full integration-. Entegre olmayan yapı, firmanın değer zinciri kapsamında sadece tek bir faaliyeti örneğin üretimi yapması ve diğer tüm faaliyetleri piyasadan tedarik etmesidir. Yarı entegrasyon, firmanın değer zinciri kapsamındaki farklı faaliyetlerin %100'üne sahip olmadan ortaklıklar, iş birlikleri, bayilik sözleşmeleri gibi sözleşme türleriyle dikey entegrasyonun risklerini üstlenmeden onun avantajlarından yararlanmasını sağlar. Kademeli entegrasyon firmanın değer zincirindeki bir faaliyeti hem firmanın içinde gerçekleştirmesi bunun yanında bu faaliyetin bir kısmını piyasadan satın alması durumudur. Özellikle piyasadaki tedarikçi ve distribütörlerle kurulan iş birlikleri, firmaya güncel Ar-Ge gelişmelerine erişim ve takip etme imkânı sağlar. Dördüncü tip olan tam dikey entegrasyon ise, firmanın değer zincirindeki faaliyetleri firma içinde yapması olarak tanımlanır. Bu durum tedarik zinciri üzerinde tam kontrol sağlarken, yüksek sermaye yatırımı ve yüksek çıkış engellerini de beraberinde getirir. Özellikle istikrarlı pazar koşullarında bu stratejiyi kullanmak oldukça yerinde olacaktır. Bunun yanında firmanın tedarikçilerinin ve distribütörlerinin yetersiz görüldüğü durumlarda bir kurumsal strateji olarak da tam dikey entegrasyon stratejisini uygulamak gerekebilmektedir.

Mahoney'e (1992) göre bir firma, dikey entegrasyonu dört temel nedenden dolayı yapar. Bunlar işlem maliyetleri teşvikleri, stratejik rekabet avantajı gerekçeleri, girdi ve çıktı fiyat farklılıklarını kontrol etmek ve belirsizliği yönetmek olarak sıralanmaktadır. Stuckey ve White (1993) ise firmaların gerekmedikçe bu stratejiden kaçınmaları gerektiğini fakat şu dört durumda dikey entegrasyon yapabileceklerini önermiştir: (i) piyasanın aşırı riskli ve güvenilmez olması, (ii) tedarik zincirindeki, bitişik aşamalarda bulunan firmaların yüksek piyasa gücüne sahip olması, (iii) entegrasyonun yeni oyuncuların pazara giriş engellerini yükseltmesi ve müşteri segmentleri arasında fiyat farklılaşmasına olanak vermesi, (iv) henüz olgunlaşmamış piyasada firmanın ileriye doğru entegre olmak zorunda kalması.

Bu temel çerçeveler dikey entegrasyonu açıklamada geçerliğini korumakla birlikte, alanyazında son dönemde söz konusu stratejinin belirsizlik ve tedarik zinciri şokları bağlamında, dayanıklılık ekseninde yeniden değerlendirildiği görülmektedir. Grossman vd. (2023), çok katmanlı tedarik zincirlerinde dikey ilişkilere yönelik yatırımların firmaların dayanıklılığını belirleyen temel unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Ersahin vd. (2024) ise tedarik zinciri riskindeki artışın firmaları daha yakın ve yurt içi

tedarikçilerle çalışmaya ve dikey entegrasyona yönelttiğini göstermektedir. Bu güncel bulgular, dikey entegrasyonun yönüne göre farklılaşan etkilerine de dikkat çekmektedir; nitekim Wu vd. (2025), geriye doğru entegrasyonun örgütsel istikrar ve esnekliği artırdığını, ileriye doğru entegrasyonun ise istikrarı görece azaltmakla birlikte şok sonrası toparlanmayı hızlandırdığını ampirik olarak ortaya koymaktadır. Dikey entegrasyonun rekabet üzerindeki etkileri de güncel kanıtlarla desteklenmektedir. Arora vd. (2025), 2003-2022 döneminde gerçekleşen 213 dikey birleşmeyi inceledikleri çalışmada, dikey entegrasyonun entegre olan firmaların piyasa gücünü ve kâr marjlarını artırırken rakiplerin maliyetlerini yükselttiğini ve bu yolla rekabeti sınırlayabildiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışmalar, klasik işlem maliyeti yaklaşımının maliyet odaklı gerekçelerine belirsizlik ortamında arz güvenliği ve dayanıklılık boyutunu eklemekte; böylece dikey entegrasyonun yalnızca maliyet minimizasyonuna değil, risk yönetimine de dayanan bir tercih olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Konteyner taşımacılığında dikey entegrasyon stratejisi

Deniz taşımacılığı sektöründe dikey entegrasyon stratejisini kullanmanın firma açısından kritik derecede faydaları bulunmaktadır. Firma dikey entegrasyon stratejisini benimseyerek intermodal taşımacılığın bütün avantajlarından yararlanır, konteyner gemilerinin daha iyi bir şekilde hizmet sunmasını sağlar ve kargo hareketleri daha verimli hale gelir. Bunların yanında yük elleçleme sırasındaki operasyonel süre kısaltılarak işlem maliyetleri de azaltılır böylece kurumsal performans geliştirilerek, tedarik zinciri operasyonlarının verimliliği iyileştirilir (Kolli ve Pallis, 2024). Notteboom ve Rodrigue (2012), konteyner hat taşıyıcıların dikey entegrasyon stratejisini uygulayarak terminal liman işletmeciliği işine girmesini, hat taşıyıcılarının seferlerinin güvenliği gerçekleştirmek, kapasite kontrolünü kendi elinde tutmak ve ağ senkronizasyonunu gerçekleştirme imkânı verdiğini öne sürmektedir. Bu nedenlerden ötürü; MSC, Maersk, CMA CGM, COSCO gibi taşıyıcı şirketlerin liman terminal işletmeciliğini aktif bir şekilde yaptığını belirtmektedir.

Panayides ve Cullinane (2002); konteyner hat taşımacılığı sektörünün oldukça rekabetçi bir sektör olduğunu ve bu nedenle bu sektördeki oyuncuların stratejik olarak liman ve terminallere, ayrıca bunun yanında lojistik alanına da yatırım yaparak dikey entegrasyon stratejisinin bilinçli bir şekilde yürütüldüğünü belirtmektedir. Bu strateji sayesinde firmalar büyüme, rekabetçilikte öne geçme, kârlılıklarını artırma imkânı yakalamaktadır. Ayrıca firma değer zincirindeki tüm bu alanlara yatırım yaparak müşterilerinin talep ettiği tüm lojistik hizmetlerini bir bütün halinde onlara sunabilme imkânı yakalayarak, rakiplerinden farklılaşabilecektir. Firmaların bu stratejiyi kullanmasının başka bir nedeni de rekabetçilikte ön plana çıkmak için yeni firmaların bu sektörlere girmelerini önleyecek bir giriş engeli oluşturabilmeleridir.

Heaver (2002) deniz taşımacılığında dikey entegrasyon stratejisinin önemini ele alırken öncelikle “talep tamamlayıcılığı” kavramı üzerinde durmaktadır. Talep tamamlayıcılığı bir hizmetin müşterisinin ilişkili olan başka bir hizmetin de müşteri haline gelmesidir. Dikey entegrasyon sonucunda bu kavram zaten doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında işlem maliyetleri azaltılarak hatta yeri geldiğinde ortadan tamamen kaldırılarak firmaya maliyet tasarrufu yapmasını sağlar. Tüm bunlara ilave olarak firma değer zincirindeki farklı alanlarda yatırım ve faaliyetlerini çeşitlendirdikçe firmanın görünürlüğü artacak, pazar payı yükselecektir. Zhu vd. (2019)’nin yapmış oldukları çalışmaya göre; konteyner hat taşıyıcılarının dikey entegrasyon stratejisini kullanarak liman hizmetlerini içselleştirmeleri sonucunda; liman kapasitesinde, liman gelirlerinde, toplam çıktılarda ve genel olarak değerlendirildiğinde sosyal refahta artış sağladığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında bu stratejiyi kullanmak firmaların gecikme maliyetlerini azalttığını ortaya koymuştur. Bu bulgular dikey entegrasyon stratejisini kullanmasının deniz taşımacılığı alanında önemli bir sinerji kaynağı olduğunu göstermektedir.

Konteyner taşıyıcılar, taşımacılıktaki kâr marjlarının düşük olması ve müşterilerin artık giderek daha fazla talep ettikleri kapıdan kapıya tek duraklı lojistik hizmetleri sonucunda giderek daha fazla değer zincirinin diğer faaliyet alanlarına doğru genişlemektedirler. Özellikle son yıllarda konteyner hat firmaları maliyetleri kontrol altında almak, operasyonel performansı geliştirmek, kârlılığı artırmak, sefer tarifelerinin güvenilirliğini güvence altına almak amacıyla liman terminal kapasitelerini artırmak konusunda oldukça isteklidirler. Buna örnek olarak Maersk tarafından işletilen APM Terminalleri, MSC tarafından işletilen TIL Terminalleri ve CMA CGM’in işlettiği terminaller gösterilebilir. Bu dikey entegrasyon stratejisi yalnızca terminal işletmeciliği ile sınırlı kalmayarak müşterilere kapıdan kapıya hizmetleri tam olarak verebilmek amacıyla iç kara taşımacılığı ve lojistik servislerini de içine alarak genişlemektedir. Bu nedenle firmalar hinterland taşımalarına daha fazla nüfuz etme eğilimindedirler. COVID-19 sürecinde dünya ticaretinde yaşananlar, büyük konteyner hatlarının lojistik entegrasyon stratejilerini oldukça hızlandırıcı bir etki yapmıştır. O dönemdeki yüksek navlun oranları, konteyner

taşımacılığında tarihsel olarak rekor düzeyde kârlılığa yol açmış; bu olağanüstü kâr marjları sayesinde Maersk, CMA CGM ve MSC gibi hatlar, hava kargo, e-ticaret ve son kilometre lojistiği, dijital platformlar ve forwarding faaliyetlerinde yoğun bir satın alma işlemine girişmişlerdir (Notteboom vd., 2022). Bir başka deyişle pandemi dönemindeki olağanüstü kârlar, konteyner hatlarının dikey entegrasyon ve dolayısıyla “uçtan uca lojistik sağlayıcı olma” hedeflerini finansal olarak besleyen önemli bir itki işlevi görmüştür.

Bu üç konteyner taşıyıcısının dikey entegrasyona yönelmesinin temel nedenleri olarak taşımacılıktaki düşük kâr marjları, müşterilerin kapıdan kapıya hizmet beklentisi ve sefer güvenilirliğini tehdit eden tedarik zinciri kırılabilirlikleri gösterilebilir (Notteboom vd., 2022; Paridaens ve Notteboom, 2022). Bu nedenle üç firma da ana faaliyetleri olan konteyner taşımacılığının ötesine geçerek; geriye doğru dikey entegrasyonla liman ve terminal işletmeciliğine, ileriye doğru dikey entegrasyonla ise kara ve hava lojistiğine doğru genişlemiştir. MSC, MEDLOG ve MSC Hava Kargo ile; Maersk, “entegratör” stratejisi kapsamındaki lojistik koluyla; CMA CGM ise CEVA Lojistik ile bu yönelişi somutlaştırmaktadır. Böylece firmalar, bu dikey entegrasyon stratejileriyle maliyet ve kapasite üzerindeki denetimlerini artırarak belirsizlik ortamında hizmet sürekliliğini güvence altına almayı amaçlamaktadır. İzleyen bölümde bu stratejiler, her firma özelinde çoklu vaka analizi yöntemiyle ayrıntılı olarak incelenecektir.

Yöntem

Çalışmanın amacı doğrultusunda bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan vaka analizi tekniği kullanılmıştır (Eisenhardt ve Graebner, 2007). İncelenen bir olguya ilişkin geniş kapsamlı bir bakış açısı kullanmak ve analiz edilen olgunun gelişmiş olduğu bağlamı anlayabilmek için vaka analizi tekniğini kullanmak yerinde olacaktır (Tamayo-Orbego vd., 2017). Özellikle işletme alanında bir olgu örgüt düzeyinde inceleneceğinde bu teknik sık kullanılan geçerli yöntemlerdendir (Yin, 2009). Vaka analizinde analiz birimi çoklu vaka veya tek bir vaka olabilir (Creswell, 2007). Bu çalışmada çalışmanın ampirik zeminini güçlendirmek ve elde edilen bulguların sektörel düzeyde analitik genellemesini sağlamak amacıyla çoklu vaka analizi yöntemi benimsenmiştir (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Çoklu vaka analizi “nasıl” ve “neden” sorularını cevaplanmasına olanak tanır ve özellikle vakalar arası karşılaştırmalar için uygun bir yöntemdir (Yin, 2009).

Vaka seçimi

Bu doğrultuda, limanlar arasında tarifeli ve düzenli seferlerle yük taşıyan konteyner hat (liner) taşımacılığı (Stopford, 2009) alanında dünyanın en büyük üç şirketi, dikey entegrasyon stratejilerinin farklı uygulama biçimlerini temsil eden vakalar olarak belirlenmiştir. Bu üç şirketin seçimi ve sektördeki konumlarının belirlenmesi, konteyner taşımacılığı sektöründe küresel olarak saygın bir bilgi kaynağı olan Alphaliner tarafından yayınlanan güncel 2025 verilerine dayanmaktadır. Alphaliner'a (2025) göre, konteyner taşımacılığında dünyanın en büyük üç şirketi sırasıyla MSC (Mediterranean Shipping Company), Maersk ve CMA CGM'dir. Bu üç büyük küresel şirketin küresel pazar payları sırasıyla %21,3, %13,8 ve %12,3'tür. Birlikte küresel konteyner kapasitesinin yaklaşık %47'sini oluşturmaktadırlar; bu da onları, sektörün yapısını şekillendiren taşıyıcılar arasında dikey entegrasyonun nasıl geliştiğini incelemek için kritik örnekler haline getirmektedir (Alphaliner, 2025).

Veri kaynakları

Çalışmada kullanılan veri kaynakları, çalışma kapsamında incelenen şirketlerin kamuya açık ikincil veri kaynakları, yani kurumsal belgeleridir. Bu bağlamda, yıllık raporlar, kurumsal broşürler, resmi şirket web siteleri ve iştiraklerinin ve iş birimlerinin web sitelerinin yanı sıra şirketlerle ilgili ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Her grubun entegrasyon stratejisinin mevcut durumunu yakalamak amacıyla, veri kümesi analiz zamanında (2024-2025) mevcut olan en güncel materyalle sınırlandırılmıştır. Her şirket için birden fazla belge türünün kullanılması, belirli bir grubun faaliyetlerinin tek bir belgeye bağlı kalmak yerine birden fazla kaynaktan gözlemlenmesine olanak sağlamıştır.

Analiz

Her vakada dikey entegrasyon stratejisinin hangi yönde, hangi kapsamda ve hangi stratejik gerekçeyle uygulandığını haritalamak amacıyla doküman analizi kullanılmıştır. Analiz kategorileri, dokümanlardan tümevarımsal olarak çıkarılmak yerine alanyazından önceden belirlenmiştir. Entegrasyonun yönü (ileriye ya da geriye) Porter (1985) ve Harrigan'ın (1985) çalışmalarına, stratejik gerekçe ise Mahoney'nin (1992) dikey entegrasyona ilişkin dört motivasyonuna dayandırılmıştır. Teori güdümlü olan bu kodlama, ampirik gözlemlerin önceden tanımlanmış kategorilerle karşılaştırıldığı Yin'in (2009) örüntü eşleştirme mantığıyla tutarlıdır. Her firma için belirlenen bağlı şirketler ve iş birimleri bu kategorilere göre sınıflandırılarak ortak bir analiz şablonuna yerleştirilmiş, böylece her vaka için sunulan dikey entegrasyon haritaları elde edilmiştir (Bkz. Tablo 1-3).

Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında incelenen MSC, Maersk ve CMA CGM'e ilişkin çoklu vaka analizi bulguları sistematik biçimde sunulmaktadır.

Vaka 1 - MSC

Günümüzde dünyanın en büyük konteyner liner firması olan MSC (Alphaliner, 2025) grubunun hikayesi 1970 yılında Kaptan Gianluigi Aponte'nin Brüksel'de küçük bir kargo gemisi ile firmayı kurmasıyla başlamıştır. Günümüzde merkezi Cenevre'de bulunan ve bir aile şirketi olan MSC bugüne kadar büyüme ve çeşitlendirme stratejilerini kullanmıştır. Başta konteyner liner hizmetlerinin yanı sıra kruvaziyer ve yolcu taşımacılığı, karayolunda iç taşımacılık ayrıca kara ve liman terminalleri yatırımları öne çıkmaktadır. Kurumsal web sitesindeki resmi bilgilere göre grubun yaklaşık 900 gemiden oluşan filosu 300 rotayı kapsayan hatta faaliyettedir. 155 ülkede faaliyet gösteren grup 520 limana uğramakta ve yıllık 27 milyon TEU düzeyinde taşıma hacmine sahiptir. Grubun toplam 675 ofisinde 200.000'i aşkın çalışanı bulunurken; MSC denizyoluna ek olarak 2022 yılında kurmuş olduğu MSC Hava Kargo altındaki 7 uçaklık filosuyla da entegre taşımacılık çözümleri sunarak küresel tedarik zincirinde oldukça güçlü bir konumda yer almaktadır. Grubun kargo bölümü, konteyner taşımacılığı ve lojistik alanında küresel düzeyde lider konumundadır. Bu bölüm küresel bir filoyla, yük taşımacılığı, kara taşımacılığı ve intermodal çözümler sunmaktadır (MSC, 2025).

Ana faaliyet alanı Liner taşımacılık olan MSC grubu dikey entegrasyon stratejisi açısından ele alındığında özellikle Kargo Bölümü şirketlerinin ele alınması yerinde olacaktır. Bu durum Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: MSC Grubu – Dikey Entegrasyon Haritası

Bağlı Şirket	Kapsam	Entegrasyonun Yönü	Stratejik Rol
TIL - Terminal Investment Limited	Küresel ölekte konteyner terminali yatırımı ve işletilmesi	Geriye doğru dikey entegrasyon	Liman kapasite ve verimliliği sayesinde liner hat operasyonlarının istikrarlı bir şekilde işlemlerini sağlama, darboğaz risklerini azaltma
MSC Ship Management (MSC Gemi Yönetimi)	Filonun teknik yönetimi ve mürettebat yönetimi	Geriye doğru dikey entegrasyon	Liner operasyonunun üretim faktörü olan gemi ve mürettebat üzerinde içsel kontrol yapma, güvenlik riskini azaltma, verimlilik sağlama
MEDLOG	Karayolu/demiryolu/iç su yolu (barge) ile iç taşımacılık, depolama, çok modlu çözümler	İleriye doğru dikey entegrasyon	Kapıdan-kapıya hizmet; hinterland erişimi, müşteriyle temas noktalarının sahibi olma
MSC Air Cargo (MSC Hava Kargo)	Kargo havayolu; RFS (karayolu besleme) ağıyla entegre hava lojistiği	İleriye doğru dikey entegrasyon	Zaman-kritik yüklerde hız/farklılaşma; çok modlu taşımacılık ağıının tepe noktası
AGL - Africa Global Logistics (Afrika Küresel Lojistik)	Afrika odaklı çok modlu lojistik firması (liman/terminal, kuru liman, lojistik, deniz ve demiryolu); antrepo, sözleşmeli lojistik, forwarding-gümrükleme ve acente hizmetleri	İleriye doğru dikey entegrasyon	Afrika'da uçtan-uca çözüm; koridor yönetimi, AfCFTA (Afrika kıtasal serbest ticaret bölgesi) hedefleriyle uyumlu bağlantısallık
MedTug	Römorkaj / liman içi destek hizmetleri	Geriye doğru dikey entegrasyon	Liman içi operasyonel verimlilik ve gemi dönüş hızını artırma, çevresel etkiyi azaltan filo teknolojileri
CLASQUIN	Uluslararası freight forwarding, gümrükleme hizmetleri	İleriye doğru dikey entegrasyon	Müşteri arayüzü, sözleşmeli lojistik ve forwarding kabiliyeti

Kaynak: The MSC Group 2025 Broşürü dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1'de MSC Grubu'nun dikey entegrasyon haritası gösterilmektedir. Dikey entegrasyonun yönü için MSC'nin ana faaliyeti olan Liner taşımacılık baz alınmıştır. MSC Liner taşımacılık etrafında hem geri yönlü hem de ileri yönlü dikey entegrasyonu sistematik bir şekilde uygulamaktadır. MSC geriye doğru (terminal yönetimi, römorkaj hizmetleri, teknik ve personel yönetimi) dikey entegrasyon yaparak gemi dönüş hızını, operasyonel verimliliğini ve güvenliğini, kapasitesini artırmaktadır. Böylece gemi operasyonlarının sürdürülebilirliği ve verimliliğinin sağlanması için kritik ve stratejik öneme sahip olan tedarik ve altyapı hizmetleri içselleştirilmiştir. Geriye doğru dikey entegrasyon stratejisinin en somut örneği, dünyanın en büyük terminal operatörlerinden biri olan TIL Terminal Yatırım işletmesidir. TIL'e bağlı 5 kıtada, 34 ülkede 67 terminal bulunmaktadır. MSC bu sayede Liner taşımacılık operasyonlarının etkin, verimli ve istikrarlı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. MSC Gemi Yönetimi şirketiyle MSC filosunun teknik ve mürettebat yönetimini kendi bünyesinde gerçekleştirerek tedarikçilere olan

bağımlılığını azaltmaktadır. Geriye doğru dikey entegrasyonun başka bir örneği MedTug'tır. MedTug, 2023 yılında MSC Grubu'na katılan römorkaj ve liman içi destek operatörüdür. Bir geminin liman operasyonuna başlaması için bu zorunlu bir girdi maliyetidir. Bu hizmeti içselleştirerek MSC, dış tedarikçilere olan bağımlılığı ortadan kaldırırken, liman hizmetlerinden kaynaklanabilecek olası gecikme ve maliyet belirsizliklerini aynı zamanda dış kaynaklı fırsatçılık riskini yönetmektedir. MSC ayrıca ileriye doğru (kara tarafı lojistiği, hava lojistiği, demiryolu taşımacılığı, forwarding) dikey entegrasyon yaparak; uçtan uca (end to end) hizmet, görünülük ve hız üzerinden değer yaratmaktadır. MSC'nin ileriye doğru dikey entegrasyon stratejisini kullandığı bağlı şirketler, kara lojistiği tarafında MEDLOG, hava kargo tarafında MSC Hava Kargo, Afrika kıtasına odaklı çok modlu lojistik çözümler sunan Afrika Global Lojistik ve uluslararası forwarding ile gümrükleme hizmetlerini sunan CLASQUIN'dir. MEDLOG, 90'dan fazla ülkede faaliyet gösteren MSC'nin kara tarafı lojistik koludur. Kapıdan-kapıya çözümleri tek bir elden kontrol ederek dış tedarikçilere olan bağımlılığı ve işlem maliyetlerini azaltır. MSC Hava Kargo, zaman açısından kritik ve yüksek değerli yüklerde denizyolunu tamamlayarak bir farklılaşma yaratır. Afrika Global Lojistik, Afrika kıtasında liman, kuru liman ve iç hatları entegre ederek, MSC'ye bölgesel ticaret koridorları üzerinde büyüme ve stratejik kontrol imkânı sağlar. CLASQUIN ise grubun uçtan uca lojistik hizmetinin güçlü bir temsilcisidir, bu sayede MSC hizmet yelpazesini tamamlar ve müşteriye yalnızca taşıma değil, aynı zamanda lojistik yönetim hizmetini de sağlamış olur.

Bu harita bütün olarak değerlendirildiğinde, MSC'nin geriye ve ileriye doğru attığı adımların ortak bir mantığa dayandığı görülmektedir. Geriye doğru entegrasyonda öne çıkan terminal, römorkaj ve gemi yönetimi yatırımları, liner operasyonunun zorunlu girdilerini firma bünyesine alarak tedarikçi bağımlılığını ve fırsatçılık riskini azaltmaktadır. Bu yönüyle söz konusu hamleler, Williamson'ın (1985) varlık özgüllüğünün yüksek olduğu işlemlerde piyasanın yerini hiyerarşik kontrole bıraktığı savıyla örtüşmektedir. İleriye doğru entegrasyon ise MEDLOG, MSC Hava Kargo ve CLASQUIN üzerinden kurulan uçtan uca yapıyla MSC'yi salt bir taşıyıcı olmaktan çıkarıp bütünleşik bir lojistik sağlayıcıya dönüştürmekte, böylece hem farklılaşma hem de hizmet fiyatı üzerinde denetim sağlamaktadır. Mahoney'nin (1992) dört motivasyonu MSC örneğinde bir arada işlemektedir. MSC'nin varlık-yoğun (asset-heavy) yapısı ise dikey entegrasyonu bir maliyet kararı olmaktan öteye taşıyarak, belirsizlik ortamında hizmet sürekliliğini ve pazar gücünü güvence altına alan bir dayanıklılık stratejisine yaklaştırmaktadır.

Vaka 2 – Maersk

Merkezi Kopenhag, Danimarka'da olan firmanın resmi kurumsal unvanı A.P. Moller - Maersk A/S olarak geçmektedir. Maersk müşterilerinin tedarik zincirlerini birbirine bağlamak ve basitleştirmek için çalışan entegre bir lojistik şirkettir. 1904 yılında kurulmuştur. Lojistik hizmetlerinde küresel çapta liderlerden biri olan şirketin 100.000'den fazla müşterisi, yaklaşık 130 ülkede faaliyeti ve 100.000'den fazla çalışanı bulunmaktadır. Maersk, yeni teknolojiler, yeni gemiler ve yeşil enerji çözümleriyle tüm tedarik zincirinde 2040 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşmayı ve iklim nötr olmayı taahhüt etmektedir. Şirketin 2024 yılında elde ettiği toplam gelir 55,5 milyar dolardır. Şirketin 700'den fazla konteyner gemisi, 29 ülkede toplam 54 terminal, toplam 130 ülkede operasyon ve küresel çapta 500'den fazla lokasyonda toplamda 8,8 milyon m2 depolama kapasitesi bulunmakta ve böylece bu geniş küresel ağda müşterilere farklı bölgelerde hızlı ve entegre hizmet verebilmektedir (Maersk, 2025a).

Maersk, 6 Şubat 2025 tarihinde yayınlamış olduğu resmi yıllık raporunda (Maersk, 2025b) stratejik olarak kullandığı iş modelini açıklamıştır. Buna göre firma; küresel düzeyde tedarik zincirlerinde meydana gelen kırılganlık ve karmaşıklıktan ötürü iş modeli olarak entegre lojistik modelini kullanmaktadır. Bunu da şu ifadeyle belirtmektedir: “Müşterilerimiz için daha iyi, daha basit ve daha güvenilir sonuçları sorumlu bir şekilde sunarak bu ihtiyacı karşılamayı hedefliyoruz.” Maersk mevcut durumda ana çekirdek faaliyeti olan denizyolu taşımacılığını lojistik hizmetler ve terminaller ile entegre etmiştir. Bu dikey entegrasyon modelini benimsemesinin ana nedeni, çevresel faktörlerin daha fazla oynaklık göstermesi ve küresel tedarik zincirlerinin kırılgan bir yapıya sahip olmasıdır. Maersk çevredeki meydana gelen bu gelişmelere bir yanıt olarak müşteri tedarik zincirlerini birbirleriyle entegre etmekte, basitleştirmekte, şeffaflaştırmakta, daha sıkı bir şekilde kontrol etmekte ve tedarik zincirlerinin dayanıklılıklarını artırmaktadır.

Maersk, 2024 yılında yayınladığı yıllık faaliyet raporunda kullanmış olduğu dikey entegrasyon stratejisini açıkça belirtmektedir (Maersk, 2025b): “Tam entegre olmuş bir lojistik sağlayıcısı olmak” bu amacını tedarik zincirindeki farklı aşamaları tek bir merkezden kontrol etme gayesiyle belirlemiştir. Bunu “Çok yapıli bir holding yapılanmasından lojistik entegratörü olmaya giden yol” başlığında tarif etmiştir. Maersk 2017 yılında bu amacını gerçekleştirmek için yol haritasını belirleyerek, bu süreçteki adımları kısa sürede günümüze kadar atmıştır.

Maersk'in 2024 yılı toplam gelirleri incelendiğinde toplam gelirin 55,5 milyar dolar olduğu görülürken, bu gelirin 37,4 milyar doları deniz taşımacılığından, 14,9 milyar doları lojistik hizmetlerinden, 4,5 milyar doları ise terminallerden elde edilen gelirden oluştuğu anlaşılmaktadır (Maersk, 2025b). Maersk Grubu'nun dikey entegrasyon stratejilerinin özeti Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Maersk Grubu – Dikey Entegrasyon Haritası

Bağlı Şirket	Kapsam	Entegrasyonun Yönü	Stratejik Gerekçe
APM Terminals (APM Liman Terminalleri)	Küresel ölçekte liman ve terminal işletmeciliği	Geriye doğru dikey entegrasyon	Liner taşımacılığı ağı ile operasyonel uyum ve sinerji sağlayarak belirsizlikleri ve riskleri azaltma, bağlı terminaller üzerinden daha öngörülebilir ve verimli ağ oluşturma, yeni kurulan Gemini network ile istikrar ve yüksek güvenilirlik elde etme
Logistics & Services (Lojistik ve Hizmetler)	Uçtan uca lojistik çözümler ve dijital platformlarla entegre hizmetler sunma		
-Managed by Maersk (Maersk yönetim çözümleri)	Gümrük müşavirliği, tedarik zinciri yönetimi, soğuk zincir lojistiği ve proje lojistiği	İleriye doğru dikey entegrasyon	Müşteriye tüm tedarik zincirini basitleştirerek entegre bir hizmet veren "tek durak noktası" hizmeti sunma. Sipariş tamamlama ve dağıtım aşında hız ve hizmet kalitesi, çok modlu taşıma kapasitesi ile esneklik sağlama.
-Fulfilled by Maersk (Maersk tarafından gerçekleştirilen)	Soğuk depo, karayolu taşımacılığı, depo operasyonları, e-ticaret lojistik çözümleri		
-Transported by Maersk (Maersk tarafından taşınan)	Kara tarafı taşımacılığı, Hava, LCL ve Kargo risk yönetimi ürünleri		
Maersk Air Cargo (Maersk Hava Kargo)	Kargo hava taşımacılığı	İleriye doğru dikey entegrasyon	Deniz yoluyla taşınamayan acil ve yüksek değerli yükler için müşterilerine hızlı bir çözüm ve alternatif sunma.
Maersk Container Industry (Maersk Konteyner Endüstrisi)	Soğutuculu konteyner (Reefer) üretimi	Geriye doğru dikey entegrasyon	Soğuk zincir lojistiği için kritik olan "Reefer - soğutuculu" konteyner teknolojisini kendi bünyesinde tutarak, dış tedarikçilere olan bağımlılığını azaltma ve teknolojik üstünlük sağlama

Kaynak: Maersk (2025a ve 2025b) dikkate alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

2024 faaliyet raporunun birçok yerinde (Maersk, 2025b) Maersk'in entegre iş modelini uyguladığı belirtilmektedir. Bu kapsamda Tablo 2'de görülen dikey entegrasyonun yönü için Maersk'in ana faaliyet alanı olan konteyner liner (hat) taşımacılığı (Maersk Line) baz alınmıştır. Bu bağlamda, geriye doğru dikey entegrasyon stratejisinin en somut örneklerinden biri olan terminal işletmeciliği, bu sektörde önemli bir stratejik niteliğe sahiptir. Maersk çatısı altında, APM Terminals markasıyla 29 ülkede toplam 54 terminal işletilmektedir. Bunların haricinde ayrıca 7 aktarma terminali de işletilmektedir. APM Terminals şirketi büyüme stratejisi uygulamaktadır. Tüm bunların yanında terminaller; Maersk'in yakın dönemde oluşturduğu yeni Gemini iş birliği ağının hızlı ve verimli çalışması için kritik öneme sahiptir (Maersk, 2025a, 2025b). Tablo 2'de ileriye doğru dikey entegrasyon yönünde görülen Lojistik ve Hizmetler bölümü, bir tüzel kişiliğe sahip ayrı bir şirket değil; bir iş kolu segmentidir. Lojistik ve Hizmetler İş Kolu'nun altında 3 ayrı ürün ailesi yer almaktadır. Bunlar: Managed by Maersk (Maersk Yönetim Çözümleri), Fulfilled by Maersk (Maersk tarafından gerçekleştirilen) ve Transported by Maersk (Maersk tarafından taşınan)'tir. Maersk'in lojistik kolu bu yönüyle MSC'ye bağlı MEDLOG ve CMA CGM'e bağlı CEVA Lojistik'ten farklılık göstermektedir. Maersk'in bu şekilde müşterilerine, entegre olmuş bir şekilde hareket eden, uçtan uca çözümler sunan, işlem maliyetlerini minimuma indirmeyi amaçlayan lojistik çözümler sunduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Maersk Hava Kargo şirketi ileriye doğru dikey entegrasyon stratejisinin bir başka somut örneğidir. Bu entegrasyon aracılığıyla Maersk deniz taşımacılığına alternatif olan acil ve yüksek değerli yükler için yeni bir dağıtım kanalı ekleyerek hizmet yelpazesini tamamlama yoluna gitmiştir. Maersk Konteyner Endüstrisi (MCI) bağlı şirketi Star Cool teknolojisini kullanarak reefer (soğutuculu) konteynerler üretmektedir. Geriye doğru dikey entegrasyon stratejisi altında incelenebilecek bu durum, Maersk'in tedarikçilere olan bağımlılığını azaltmakta ve kendi ürün teknolojisini geliştirmesine, böylece ürün/teknoloji etkinliğini şirket içinde tutmasına imkân vermektedir.

Vaka 3 - CMA CGM

Dünyanın en büyük üçüncü konteyner liner firması olan CMA CGM'in (Alphaliner, 2025) kuruluş yılı 1978 olup, merkezi Fransa Marsilya'da bulunmaktadır. Küresel çapta faaliyet gösteren firma, 177 ülkede yer almaktadır ve yaklaşık 160.000 çalışanı bulunmaktadır. Toplamda 650'den fazla gemi filosunu işleten firma, toplamda 420 limana uğramakta ve 2024 yılında yaklaşık 23,6 milyon TEU'luk yük taşımıştır. Lojistik tarafında ise firma toplamda 11,2 milyon metrekare büyüklüğünde 1000 depoya sahiptir. Yılda 15 milyon adet kara ve demiryolu sevkiyatı, 0,75 milyon ton hava kargo yükü ve 0,5 milyon m³ LCL yükü taşımaktadır (CMA CGM, 2025a, 2025b). Bu ölçek ve kapsam, CMA CGM grubunun deniz taşımacılığını kara ve hava lojistiğiyle entegre eden uçtan uca bir hizmet verme kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir.

CMA CGM Grubunun asıl faaliyet alanı olan deniz taşımacılığının yanı sıra; gruba bağlı liman operatör şirketleri Terminal Link ve CMA Terminals'tir. Ayrıca dünyanın önde gelen lojistik firmalarından CEVA Logistics'te CMA CGM'e bağlı bir stratejik iş birimidir. Grup yakın zamanda CMA CGM Hava Kargo şirketiyle hava kargo alanında faaliyete başlamıştır. CMA CGM grubunu göstermiş olduğu dikey entegrasyon stratejisi Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: CMA CGM Grubu - Dikey Entegrasyon Haritası

Bağlı Şirket	Kapsam	Entegrasyonun Yönü	Stratejik Gerekçe
CMA Ships (CMA Gemi Hizmetleri)	Gemi filosunun mürettebat yönetimi, gemilerin teknik bakımı, onarımı gibi faaliyetlerin yönetimi	Geriye doğru dikey entegrasyon	Gemilerin teknik bakımı ve insan kaynağı üzerinde içsel kontrol yapma; dış tedarikçilere olan bağımlılığı ve hizmet kalitesindeki belirsizlik riskini ortadan kaldırma
CMA Terminals Holding (CMA Terminalleri Holding) -CMA Terminals (%100 CMA CGM'e ait) -Terminal Link (%51'i CMA CGM ait ortaklık)	CMA Terminals Holding şemsiyesi altında Liman ve Terminal işletmeciliği (Toplamda 62 terminal: CMA Terminals'e bağlı 41 liman ve Terminal Link'e bağlı 21 Terminal)	Geriye doğru dikey entegrasyon	Tedarik zincirindeki en kritik darboğaz olan limanların kontrolü, maliyet ve kalite açısından standardizasyon, kritik limanları kontrol altında tutarak, rakipler için pazara girişi engeli oluşturma
CEVA Logistics (CEVA Lojistik)	Karayolu/demiryolu/hava/deniz forwarding ve depolama. Sözleşmeli lojistik ve proje lojistiği çözümleri	İleriye doğru dikey entegrasyon	Müşteriye uçtan uca çözüm sunarak müşteri ve tedarikçi arasındaki koordinasyon maliyetini (işlem maliyetini) en aza indirme. Hinterland erişimi ve görünürlüğü artırma.
CMA CGM Air Cargo (CMA CGM Hava Kargo)	Kargo havayolu; RFS (karayolu besleme) ağıyla entegre hava lojistiği. Transatlantik ve transpasifik derinlik	İleriye doğru dikey entegrasyon	Yüksek marjlı, acil ve hassas yük taleplerini karşılayarak hizmet yelpazesini genişletme. Müşterinin tüm lojistik ihtiyacını karşılama ve tüm lojistik bütçesini kendi bünyesine çekme.

Kaynak: CMA CGM (2025a ve 2025b) dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'te CMA CGM grubunun dikey entegrasyon haritası gösterilmektedir. Dikey entegrasyonun yönü için CMA CGM'in ana/çekirdek faaliyet alanı olan Liner taşımacılık referans noktası olarak belirlenmiştir. CMA CGM, stratejik hamlelerini kademeli olarak ve genellikle satın alma yoluyla yaparak operasyonel güvenilirlik ve müşteri odaklılık üzerinden sektörün önde gelen grupları arasında yer almıştır. CMA CGM geriye doğru (teknik ve mürettebat yönetimi, terminal yönetimi) dikey entegrasyon yaparak operasyonel verimliliğini ve güvenliğini ve kapasitesini artırmaktadır. Grup, Terminal yönetimi ve işletmeciliği alanında 2001 yılında kurulmuş bir ortaklık (joint venture) olan Terminal Link şirketini ve %100 kendisine ait olan 2012 yılında kurulmuş CMA Terminals'i işletmektedir. CMA Terminals Holding şemsiyesi altında işletilen toplam 62 terminal ile yapılmış stratejik geriye doğru entegrasyon hamlesi; verimliliği artırma, gemi dönüş hızını maksimize etme ve bunların sonucunda maliyet avantajı sağlama amacı taşımaktadır. Böylece tedarik zincirindeki en kritik darboğazlardan biri olan limanların kontrol edilmesiyle maliyet ve kalite açısından standardizasyon sağlanmıştır. Bunların yanında CMA CGM grubu, CMA Ships şirketi ile gemi filosunun teknik ve mürettebat yönetimini grup çatısı altında kendi yaparak, geriye doğru dikey entegrasyon stratejisi uygulamakta böylece çekirdek faaliyeti olan Liner taşımacılığın kritik üretim faktörlerini içselleştirmektedir. Ayrıca CMA CGM ileriye doğru (kara tarafı lojistiği, hava lojistiği, demiryolu taşımacılığı, forwarding hizmetleri, sözleşmeli lojistik) dikey entegrasyon stratejisini

gerçekleştirmektedir. Bu noktada grubun 2019 yılında dünyanın en büyük ve köklü lojistik firmalarından olan CEVA Logistics'i 2019 yılında kendi bünyesine alması oldukça kritik bir hamle olmuştur. Bu sayede grup, CEVA Logistics'in sahip olduğu global düzeydeki depolama ağı, kara ve demiryolu taşımacılığındaki uzmanlığı sayesinde uçtan uca (end to end) hizmet, hinterland erişimi, görünürlüğü artırma, çevik ve hızlı hizmet sunma üzerinden değer yaratmaktadır. Buna ilaveten grup 2021 yılında kurmuş olduğu CMA CGM Air Cargo (hava kargo) şirketi ile ileriye doğru dikey entegrasyon stratejisini bir ileri noktaya taşımıştır. Hava kargo hizmeti ile grubun hizmet yelpazesi kritik, değerli, zamanı önceleyen yükleri de içerecek şekilde genişlemiş ve müşterilerin acil ihtiyaçları için başka firmalara yönelme durumu ortadan kaldırılmıştır.

Tartışma ve sonuç

Konteyner taşımacılığı sektöründe dikey entegrasyon stratejisinin kullanımını firma düzeyinde çoklu vaka analizi yaklaşımıyla inceleyen bu araştırmada, sektörün lider firmaları olan MSC, Maersk ve CMA CGM odağa alınmıştır. Bu kapsamda iki temel araştırma sorusuna yanıt aranmıştır: 1. Konteyner taşıyıcılar neden dikey entegrasyon stratejisini kullanmaktadır? 2. Konteyner taşıyıcılar hangi ölçüde ve hangi faaliyet alanlarında dikey entegrasyon stratejisini kullanmaktadır? Yapılan analiz sonucunda firma bazında dikey entegrasyonun yönü, operasyonel kapsamı ve stratejik gerekçeleri ortaya konulmuştur. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren işletme ve yönetim alanında baskın paradigma dikey entegrasyonun tam tersi olan dış kaynak kullanımı ve ağ tipi örgütlenme modeli olmuştur. Bu yaklaşıma göre firmalar hantal yapılardan kurtulmak amacıyla özellikle çekirdek faaliyetlerine odaklanarak çekirdekte yer almayan diğer faaliyetlerini dış kaynaklara devretmiş ve dikey entegrasyonu terk etmişlerdir (Bkz. Prahalad ve Hamel, 1990; Quinn ve Hilmer, 1994). Araştırma bulguları, işletme ve yönetim alanında 1990'lardan itibaren güç kazanan dış kaynak kullanımı ve ağ tipi örgütlenme eğiliminin deniz taşımacılığı sektöründe kısmen tersine döndüğünü göstermektedir. Sektör, Fordist dönemin firma içi sahiplik ve kontrol mantığına bugünün tedarik zinciri koşulları altında geri dönmektedir. Bu çerçevede dikey entegrasyon, geride kalmış bir yönetim pratiği olmaktan çıkmakta; belirsizlik ortamında operasyonel güvence, kapasite denetimi ve dayanıklılık sağlayan güncel bir kurumsal strateji seçeneğine dönüşmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen vakalar sonucunda elde edilen bulgulara göre firmaların dikey entegrasyon stratejisinin bu firmalar tarafından aktif bir şekilde kullanılmasının temel motivasyonu küresel düzeyde belirsizliğin artarak kalıcı hale gelmesi ve müşterilerden uçtan uca lojistik hizmet talebinin adeta yeni bir piyasa normu olmasıdır. Bu noktada dikey entegrasyon sadece maliyet düşürmek odaklı "yap ya da satın al" (make-or-buy) kararı olmanın ötesine geçerek konteyner taşımacılığının giderek oynaklık gösterdiği günümüz koşullarında hizmet sürekliliğini sürdürme, tedarik zincirini daha sıkı kontrol etme ve dayanıklılığını artırma, böylece tedarik zincirinin verimliliği maksimize etme ve güvenilirliğini sağlama gibi faktörlerle bir rekabet stratejisine dönüşmektedir. Özellikle COVID-19 pandemi süreci, ardından yaşanan Rusya Ukrayna savaşı, Kızıldeniz'de meydana gelen olaylar, iklim krizi sonucunda Panama Kanalı'ndaki sorunlar neticesinde firmalar değer zincirlerindeki önemli faaliyet alanlarından olan limanlarda ve iç lojistik taşımacılığında yaşamış oldukları tedarik zinciri kırılma risklerini ve darboğazları tecrübe etmişlerdir. Tüm bu faktörler araştırma kapsamında incelenen alanın lider firmaları olan MSC, Maersk ve CMA CGM'in bu stratejiyi aktif bir şekilde uygulamasını teşvik etmiştir. Bu bulgular, daha geniş tedarik zinciri entegrasyonu ve dayanıklılık tartışmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Dikey entegrasyon, taşıyıcıların değer zincirinin farklı aşamaları arasındaki arayüzleri iyileştirerek tedarik zincirini bütünleştirdiği ve belirsizlik ortamında hizmet sürekliliğini güvence altına aldığı temel mekanizmalardan biridir (Merk vd., 2022).

Araştırma sorularını Mahoney (1992)'in teorik çerçevesini odağa alıp bulgularımız üzerinden cevap da vermek mümkündür. Bulgular karşılaştırmalı olarak Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Mahoney'in (1992) Teorik Çerçevesine Göre Vakaların Değerlendirilmesi

Dikey Entegrasyon Motivasyonları	Vakalardaki Bulgularla Eşleşme	Vaka Örnekleri (MSC – Maersk – CMA CGM)
1. İşlem Maliyeti Gerekçeleri (Transaction Cost Considerations)	Limancılık ve römorkaj hizmetleri, gemi yönetimi ve kara tarafı lojistiği gibi kritik hizmetlerin piyasadan temin edilmesi darboğazlar, gecikme, zayıf denetim, kalite belirsizliği ve çıkar çatışmaları üretmektedir. Dikey entegrasyon bu sorunları hiyerarşik kontrol yoluyla minimuma indirmektedir.	MSC: TIL, MedTug, MSC Gemi Yönetimi Maersk: APM Terminals, Maersk Container Industry CMA CGM: CMA Terminals, Terminal Link, CMA Ships
2. Stratejik Gerekçeler (Strategic Considerations)	Entegre liman terminalleri, lojistik ağlar ve forwarding faaliyetleri; rakip taşıyıcılar ve bağımsız forwarder'lar için rekabet alanını daraltmaktadır. Rekabet artık tekil konteyner taşıyıcılar arasında kalmayarak uçtan uca entegre olmuş lojistik zincirleri arasında yaşanmaktadır.	MSC: MedLog, Afrika Global Logistics (AGL), Clasquin ile ileriye doğru entegrasyon Maersk: "Integrator" stratejisi, Logistics & Services segmenti CMA CGM: CEVA Logistics ile ileriye doğru entegrasyon
3. Fiyat uyumsuzlukları (Output and Input Price Discrepancies)	Terminal kapasitesi, hinterland erişimi ve çok modlu taşıma olanakları sayesinde konteyner taşıyıcılar sadece navlunu değil, tüm lojistik hizmetleri paketinin fiyatını ve hizmet içerik ve kalitesini uçtan uca kontrol edebilmektedir.	MSC: MEDLOG ve TIL Terminals kombinasyonu Maersk: APM Terminals, Lojistik ve hizmetler kombinasyonu CMA CGM: Terminal Link ve CEVA Logistics sinerjisi
4. Maliyet ve Fiyat Belirsizliği (Uncertain Costs and Prices)	COVID-19, Kızıldeniz krizi, Panama Kanalı kuraklığı, Jeo-politik krizler, Rusya Ukrayna savaşı gibi çevresel şoklar; firmaları kapasite, altyapı ve alternatif taşıma modlarını içselleştirmeye yöneltmiştir. Dikey entegrasyon bu bağlamda bir büyüme stratejisi değil adeta bir dayanıklılık (resilience) aracına dönüşmektedir.	MSC: Kara, demiryolu, hava ve Afrika koridor entegrasyonu Maersk: Entegre lojistik model + hava kargo CMA CGM: CEVA Lojistik ve CMA CGM Air Cargo

Kaynak: Mahoney (1992) odak noktasına alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü üzere Mahoney (1992) firmaların dikey entegrasyon yapma motivasyonlarını dört ana başlık altında incelemektedir. Bunlardan ilki "İşlem Maliyeti Gerekçeleri"dir. Buna göre piyasada yapılan sözleşmeler pazarlık, denetim, koordinasyon ve fırsatçılık riskleri yaratmaktadır. Varlık özgüllüğü ve maliyetler arttığında faaliyetlerin firma içinde yapılması rasyonel bir durum haline gelir. Bir başka motivasyon "Stratejik Gerekçeler"dir. Dikey entegrasyonu uygulayan firma aynı zamanda rakiplerine karşı pazara girişi engeli yaratmış olur. Bu aynı zamanda müşteriye firmaya bağlayan (lock-in) bir eko sistem oluşturur. Üçüncü motivasyon kaynağı "Fiyat Uyumsuzlukları"dır. Dikey entegrasyon stratejisinin uygulanması sonucu değer zinciri kapsamındaki tamamlayıcı faaliyetlerin firma tarafından kontrol edilmesiyle birlikte çifte kâr marjının önüne geçilmiş olur. Kapasite tahsis ve fiyat yapısı daha etkin yönetilir. Son motivasyon kaynağı "Maliyet ve Fiyat Belirsizliği"dir. Özellikle belirsizliklerin, oynaklıkların yüksek olduğu ortamlarda dikey entegrasyon bir sigorta mekanizması işlevi görerek arz güvenliğini kontrolü altına alır. Çoklu vaka analizi kapsamında incelenen firmalar her bir motivasyon kaynağı için stratejik olarak dikey entegrasyon stratejisini uygulamışlardır. Vakalar bu bakış açısından incelendiğinde konteyner taşımacılığında dikey entegrasyonun güncel uygulamaları işlem maliyetlerini odağa almaktan ziyade, giderek daha fazla dayanıklılık, kontrol ve uçtan uca servis sağlayıcısı olma ve hizmet güvenilirliği üzerine inşa edildiği görülmektedir.

Konteyner taşıyıcıların dikey entegrasyon stratejisini bu derecede yoğun olarak kullanmalarının bir başka nedeni ise özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde elde ettikleri rekor kârlılıktır. Nitekim pandemi döneminde en büyük on taşıyıcının elde ettiği kâr 2020'de 17 milyar, 2021'de ise yaklaşık 160 milyar dolara ulaşmış ve bu kaynak büyük ölçüde lojistik, forwarding ve havacılık alanlarındaki satın almalar yoluyla dikey entegrasyonu derinleştirmek için kullanılmıştır (Merk vd., 2022). Özellikle 2021 yılında elde edilen rekor karlar sayesinde elde edilen fonlar, firmaları yeni liman terminalleri, forwarder şirketleri, lojistik şirketleri, e-lojistik şirketleri, hava kargo taşımacılığı şirketlerini satın alma ve böylece dikey entegrasyon yaparak kapıdan kapıya lojistik hizmetleri sağlayıcı olma amaçlarını gerçekleştirmelerine imkân vermiştir (ITF, 2022). Bu açıdan pandemi, navlun oranlarındaki olağanüstü yükselişle tedarik zincirlerinin kırılganlığını açığa çıkararak taşıyıcıları uçtan uca kontrol ve dikey entegrasyon arayışına iten bir katalizör işlevi görmüştür (Notteboom vd., 2021).

Bir diğer önemli bulgu, konteyner taşımacılığı sektöründe incelenen birbirinden bağımsız firmaların kullanmış oldukları stratejilerinin genel olarak bir dengeye (equilibrium) doğru eğilim gösterdiğidir. Bu vaka analizinde incelenen MSC, Maersk ve CMA CGM dikey entegrasyon stratejisini aktif olarak geriye ve ileriye doğru kullanmaktadır. Her bir şirket son kilometre lojistik sağlayıcısı olma yolunda ilerlemektedir. Firmaların aralarındaki küçük farklar ise bu amaçta ilerleme hızlarıdır (Bkz. Gachara, 2024). Pazarda bu denge durumunun sağlanmasıyla birlikte dikey entegrasyonu sağlamayan diğer

konteyner taşıyıcılar kendilerini pazarda farklılaştıracak başka bir strateji oluşturamadıkları takdirde rekabetçilikte geriye doğru giderek pazardan dışlanabileceklerdir.

Sonuç olarak, vaka analizi kapsamında incelenen üç lider firmanın stratejileri incelendiğinde, rekabetçi baskıların yarattığı kurumsal bir eşbiçimlilik oldukça dikkat çekicidir. MSC varlık yoğun (asset-heavy), Maersk hizmet ve entegratör odaklı, CMA CGM ise hibrit ve çok modlu bir yol izlese de, üç firmanın da nihai hedefi, müşteriye kapıdan kapıya bütünleşik bir hizmet sunarak değer zinciri üzerindeki denetimini derinleştirmek ve böylece pazar gücünü pekiştirmektir. Bu yapısal dönüşüm, entegre olmayan daha küçük ölçekli taşıyıcılar ve bağımsız lojistik hizmet sağlayıcıları (forwarderlar) için rekabet alanını daraltmakta ve dikey entegrasyon stratejisini, sektörde hayatta kalmak için bir tercih olmaktan çıkarıp adeta stratejik bir zorunluluğa dönüştürmektedir. Gelecek araştırmalar, daha küçük ve bölgesel konteyner taşıyıcıları da kapsayacak şekilde nicel analizlerle sektördeki entegrasyon düzeyinin performans üzerindeki etkisini inceleyebilir. Bu kapsamda, entegrasyon düzeyi ile firma performansı (kârlılık, sefer güvenilirliği) arasındaki ilişki daha geniş bir örneklem üzerinde sınanabilir; ayrıca bu ilişkinin doğrusal olmayan (ters U biçimli) bir yapı gösterip göstermediği ve sektöre özgü bir optimal entegrasyon düzeyinin bulunup bulunmadığı araştırılabilir. Benzer biçimde, bu stratejinin entegre olmayan küçük ve bölgesel taşıyıcılar üzerindeki rekabetçi etkileri ayrı bir inceleme konusu olarak ele alınabilir. Çalışma yalnızca üç küresel lider firmaya odaklandığı için bulguların sektördeki tüm aktörlere genellenmesi çalışmanın sınırlılığıdır.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Kaynakça / References

- Alphaliner. (2025). Alphaliner Top 100 22 November, 2025. https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/?utm_source=Social+Media&utm_medium=Pos+TMT&utm_campaign=AlphalinerTop100. Erişim tarihi: 29.11.2025.
- Álvarez-SanJaime, Ó., Cantos-Sánchez, P., Moner-Colonques, R., & Sempere-Monerris, J. J. (2013). Vertical integration and exclusivities in maritime freight transport. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 51, 50-61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2012.12.009>
- Arora, K., Singh, A., & Sahare, M. (2025). Vertical integration and market power in supply networks. *Manufacturing & Service Operations Management*, 27(6), 1939-1958. <https://doi.org/10.1287/msom.2024.1454>
- Balakrishnan, S., & Wernerfelt, B. (1986). Technical change, competition and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 7(4), 347-359. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070405>
- Banks, S. & Eichstedt, M. (2021). Logistics. Full service, full stop. Service expansion will distinguish the winners of the future (Technical Report). Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-165/accenture-logistics-service-expansion.pdf>
- CMA CGM. (2025a). CMA CGM Group. <https://www.cma-cgm.com/about/the-group>. Erişim tarihi: 19.05.2025

- CMA CGM. (2025b). The CMA CGM Group. <https://www.cmacgm-group.com/en/>. Erişim tarihi: 04.09.2025
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ersahin, N., Giannetti, M., & Huang, R. (2024). Supply chain risk: Changes in supplier composition and vertical integration. *Journal of International Economics*, 147, 103854. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2023.103854>
- Fergusson, K.J. (1993) Impact of integration on industrial facility quality. CIFE Technical Report Number 84, Stanford University.
- Fronmueller, M. P., & Reed, R. (1996). The competitive advantage potential of vertical integration. *Omega*, 24(6), 715-726. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00011-4](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00011-4)
- Gachara, M. (2024). Strategic Divergence: The Varied Paths of Vertical Integration in Container Shipping. Erasmus University Rotterdam. Erasmus School of Economics. Master Thesis Urban, Port and Transport Economics
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grossman GM, Helpman E, Sabal A. (2023). Resilience in vertical supply chains. NBER Working Paper. 31739.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652. <https://doi.org/10.2307/258487>
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28(2), 397-425. <https://doi.org/10.5465/256208>
- Heaver, T. D. (2002). The evolving roles of shipping lines in international logistics. *International Journal of Maritime Economics*, 4(3), 210-230. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100042>
- ITF (2022), "Performance of Maritime Logistics", International Transport Forum Policy Papers, No. 106, OECD Publishing, Paris.
- Kaiser, F., & Obermaier, R. (2020). Vertical (dis-)integration and firm performance: A management paradigm revisited. *Schmalenbach Business Review*, 72(1), 1-37. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00083-1>
- Kollia, S., & Pallis, A. A. (2024). Competition effects of vertical integration in container ports: assessing the European Commission decisional practice. *Maritime Business Review*, 9(1), 74-94. <https://doi.org/10.1108/MABR-10-2022-0058>
- Khurshid, F., Park, W.-Y., & Chan, F. T. S. (2020). The impact of competition on vertical integration: The role of technological niche width. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 789-800. <https://doi.org/10.1002/bse.2371>
- Levinson, M. (2016). *The box: how the shipping container made the world smaller and the world economy bigger*. Princeton University Press.
- Mahoney, J. T. (1992). The choice of organisational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 559-584. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130802>
- Maersk. (2025a). A.P. Moller - Maersk's vision is to become the Global Integrator. <https://www.maersk.com/about>. Erişim tarihi: 09.09.2025.
- Maersk. (2025b). Annual Report for 2024. A.P. Moller Maersk. <https://investor.maersk.com/events/event-details/annual-report-2024>. Erişim tarihi: 09.09.2025.

- Merk, O., Hoffmann, J., & Haralambides, H. (2022). Post-COVID-19 scenarios for the governance of maritime transport and ports. *Maritime Economics & Logistics*, 24(4), 673-685. <https://doi.org/10.1057/s41278-022-00228-8>
- MSC (2025). The MSC Group. https://www.msc.com/en/about-us/msc-group?_gl=1*1tvzxp*_up*MQ_*_ga*MTcwMDUwNDI5Ny4xNzYzMjM1NTQ0*_ga_9HJMjRMP77C*czE3NjMyMzU1NDMkbzEkZzEkdDE3NjMyMzU4NjlkajYwJGwwJGgw. Erişim tarihi: 23.10.2025
- Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2008). Containerisation, box logistics and global supply chains: The integration of ports and liner shipping networks. *Maritime Economics & Logistics*, 10(1), 152-174. <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100196>
- Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2012). The corporate geography of global container terminal operators. *Maritime Policy & Management*, 39(3), 249-279. <https://doi.org/10.1080/03088839.2012.671970>
- Notteboom, T., Pallis, T., & Rodrigue, J. P. (2021). Disruptions and resilience in global container shipping and ports: the COVID-19 pandemic versus the 2008–2009 financial crisis. *Maritime Economics & Logistics*, 23(2), 179-210. <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00180-5>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J. P. (2022). *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Panayides, P. M., & Cullinane, K. (2002). Competitive advantage in liner shipping: a review and research agenda. *International Journal of Maritime Economics*, 4(3), 189-209. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100045>
- Paridaens, H., & Notteboom, T. (2022). Logistics integration strategies in container shipping: A multiple case-study on Maersk Line, MSC and CMA CGM. *Research in Transportation Business & Management*, 45, 100868. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100868>
- Perry, M. K. (1989). Vertical integration: Determinants and effects. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, 183–255. Elsevier.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rodrigue, J. P. (2020). *The geography of transport systems*. Routledge.
- Stopford, M. (2009). *Maritime economics* (third ed.), Routledge, London.
- Stuckey, J. & White, D. (1993). When and when not to vertically integrate. *MIT Sloan Management Review*, Spring 1993, 34 (3), 71-83.
- Tamayo-Orbegozo, U., Vicente-Molina, M. A., & Villarreal-Larrinaga, O. (2017). Eco-innovation strategic model. A multiple-case study from a highly eco-innovative European region. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1347-1367. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.174>
- The MSC Group. (2025). The MSC Group. <https://www.msccgroup.com/>. Erişim tarihi: 04.09.2025
- UNCTAD. (2024). New context calls for changing how we measure maritime connectivity. <https://unctad.org/news/new-context-calls-changing-how-we-measure-maritime-connectivity>. Erişim tarihi: 23.10.2025.
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review*, 61(2), 112-123.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

- World Bank Group. (2025a). Sustainable Development in Shipping and Ports. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/brief/sustainable-development-in-shipping-and-ports?utm>. Erişim tarihi: 23.04.2025.
- World Bank Group. (2025b). Port Reform Toolkit. Washington. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/publication/port-reform-toolkit>. Erişim tarihi: 23.10.2025.
- Wu, F., Zhu, J., & Xie, Q. (2025). Strategic trade-offs in forward and backward integration: Evidence of organisational resilience from systemic supply chain disruptions. *Sustainability*, 17(20), 9182. <https://doi.org/10.3390/su17209182>
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhu, S., Zheng, S., Ge, Y. E., Fu, X., Sampaio, B., & Jiang, C. (2019). Vertical integration and its implications to port expansion. *Maritime Policy & Management*, 46(8), 920-938. <https://doi.org/10.1080/03088839.2019.1594426>