

LİMAN İŞLETMECİLİĞİNDE İŞ BİRLİĞİ VE ENTEGRASYON STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Melih Can PABUŞCU
Dokuz Eylül Üniversitesi, Lojistik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
mlhpbsc23@gmail.com

Prof. Dr. Soner ESMER
Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü
soner.esmer@deu.edu.tr

Özet

Deniz taşımacılığının temel yapı taşlarından biri olan limanlar, antik çağlardan bu yana deniz taşımacılığının diğer unsurları olan yükler ve gemiler ile birlikte sürekli bir gelişim içerisinde olmuştur. Yük ve gemi teknolojisindeki gelişim çok daha hızlı yaşanırken limanlarda bu gelişim daha sınırlı kalmıştır. Bu duruma karşı limanlarda çeşitli iş birliği ve entegrasyon stratejilerinin uygulandığı görülmektedir.

Bu çalışma, limanlarda uygulanan iş birliği ve entegrasyon stratejileri üzerine yapılan çalışmaların bir derlemesidir. Çalışmada iş birliği stratejilerinin limanlar üzerindeki etkileri incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Deniz Taşımacılığı, Liman, Entegrasyon ve İş Birliği Stratejileri

1.Giriş

Tüm yapı taşları ve paydaşları ile yüksek rekabet şartlarının hâkim olduğu denizcilik sektörü sürekli bir değişim içerisinde. Yük ve gemi inşa teknolojisindeki gelişmeler ile servis sağlayıcıların gerçekleştirdiği stratejik birleşmeler oldukça hızlı değişmektedir. Stratejik birleşmelerin yaşanması ile birlikte teslim alınan ve siparişi geçilen gemilerin boyutlarında da her geçen gün artış yaşanmaktadır. Limanlar değişime aynı hızda cevap veremediği için boyutları büyüyen gemilere hizmet verebilecek liman ve terminal sayısı sınırlı kalmaktadır. Bu gelişime ayak uyduramayan liman ve terminaller ise bağlantılarını kaybetmektedirler (UNCTAD, 2017).

Bu kapsamda limanlarda iş birliği ve entegrasyon stratejileri uygulamaları ile bunun önüne geçilmesi öngörülmüştür. Entegrasyon, tarafların karşılıklı kabul edilebilir sonuçları elde etmek için birlikte çalıştıkları durumları ifade eder. Dolayısıyla bu tanım, işbirliği, koordinasyon, etkileşim ve işbirliği derecelerine ilişkin yapıları kapsar (O’Leary-Kelly and Flores, 2002). Coğrafi olarak birbirine yakın olan limanlar için belirli alanlarda uzmanlaşma sağlamak ve buna bağlı olarak birbirleri ile entegrasyon stratejisi gerçekleştirmek gibi pazara yönelik stratejiler uygulanması farklı bir perspektif oluşturacaktır (Notteboom and Rodrigue, 2005). Bu çalışmada entegrasyon ve iş birliği anahtar kelimeleri ile elektronik veri tabanları taranıp limanlar üzerinde bu kavramların uygulanışını konu alan çalışmalar derlenmiştir. Derlenen çalışmaların incelenmesi ile birlikte öncelikle entegrasyon ve iş birliği stratejilerinin uygulanması için itici faktör ve motivasyon unsurları belirlenmiştir. Literatüre ilişkin değerlendirme kısmında ise yapılan çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemlerine ve literatüre katkıları tablolaştırılmıştır.

2. Literatür Taraması

Limn entegrasyonu ve iş birliği kavramları denizcilik ekonomisi için önemli bir konu haline gelmiştir (Heaver et al., 2001; Song, 2003; Notteboom, 2004; Woo et al., 2011; Asgari et al., 2013; Lee and Song, 2017; Guo et al., 2017). Birçok araştırmacı entegrasyon ve iş birliği konularını ekonomik modelleme, oyun teorisi ve yöneylem araştırması yöntemleri ile araştırmıştır (Luo et al., 2012; Wang et al., 2012; Zhuang et al., 2014; Notteboom and Yang, 2017).

Wang and Ducruet (2015) Çin limanlarında uygulanmış olan liman entegrasyonunu geçici yollar, uzamsal modeller ve dinamikler çerçevesinde incelemiştir. Yazarlar entegrasyonu gerçekleştiren aktörler ile bağlantılı dört boyutlu (hükümet odaklı, Pazar odaklı, hükümet/Pazar odaklı ve Stratejik birleşme odaklı) bir model geliştirmiştir. Çin'de liman entegrasyonunun, 21. yüzyılın başında önemli bir artış ile karakterize edildiğini ve farklı dinamikler tarafından tipik olarak belirlenmiş on üç ayırt edici entegrasyon türünün olduğunu, bunların ülkenin kuzey ve güney limanları arasında önemli değişiklikler gösterdiği belirtilmiştir. Ülkenin kritik bölgelerinde bulunan 44 liman üzerindeki değerlendirmeler sonucunda Çin'deki liman entegrasyonunun belirleyicileri olarak mekân planlaması, liman faaliyetlerinin ve kaynaklarının optimize kullanılması, aynı hinterlanda hizmet veren limanların rekabeti gibi önemli faktörler tespit edilmiştir.

Wang and Pallis (2014) bir limandaki iş birliği ve entegrasyon çalışmalarının öncelikle limanın verimli kullanımı için paydaşların birlikte hareket etmesine, liman işletmelerinin çıkarına ve diğer faktörlerin de buna yüksek düzeyde entegre olmasına odaklandığını belirtmiştir. Oyun teorisinin, bu sistemin çıktılarının belirlenebilmesi için popüler bir yöntem olduğunu söylemiştir.

Liman iş birliği ve entegrasyon konusunda yapılmış çalışmalar iki şekilde gerçekleştirilmiştir; bir liman içerisindeki paydaşların arasında gerçekleşen iş birliği ve entegrasyon ve farklı limanlar veya liman otoriteleri arasında gerçekleşen iş birliği ve entegrasyon (Guo et al., 2017).

Farklı limanlar veya liman otoriteleri arasında gerçekleşen iş birliği ve entegrasyon stratejisi için Song (2003) liman endüstrisinde rekabet ve iş birliği kavramlarının birleşiminden oluşan Ortaklaşa Rekabet (co-opetition) kavramını yeni bir stratejik seçenek olarak önermiştir. Çalışmasında Hong Kong ve Çin'in güneyinde yer alan konteyner limanları arasında gerçekleştirilen bir "Ortaklaşa Rekabet" örneği vermiştir. Çalışmada bu kavramın liman işletmeleri için yeni bir çıkış yolu olduğunu, daha fazla araştırılması gerekliliğini belirtmiştir.

Song et al. (2015) hızlı değişim gösteren piyasa ortamına gerekli tepkileri verebilmek için Flandre limanları olarak anılan Antwerp, Zeebrugge, Ghent, Ostend limanlarında gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet stratejilerini limanların yük hacimlerini, büyüklüklerini göz önünde bulundurarak araştırmıştır. Yapmış olduğu nitel araştırmalar sonucunda Ortaklaşa Rekabet stratejisinde limanın mevcut yük hacmi ve büyüklüğünün önemli bir faktör olmadığı, esas olarak kazan-kazan stratejisinin hedeflendiğini ortaya koymuştur.

Zhuang et al. (2014) Çin'deki liman uzmanlaşması üzerine olan araştırmasını ekonomik modelleme türlerinden birisi olan oyun teorisi ile yapmıştır. Eğer lider konumda bir liman mevcut ise diğer limanlar ile iş birliği, entegrasyon, koordinasyon gibi konular üzerinde politik bir müdahalede bulunmanın zor olduğu sonucuna varmıştır. Bununla birlikte herhangi bir limanın lider olduğu bir senaryo hakim değil ise aşırı kapasitenin, gereksiz yatırımın önlenmesi ve uzmanlaşmayı teşvik etmek için otoritenin müdahalesine ve koordinasyonuna ihtiyaç duyulabileceğini saptamıştır.

Fraunhofer CML (2016) çalışmasında liman iş birliği ve entegrasyonu ile yatırım ihtiyaçlarının azalması, alt ve üst yapıların verimli kullanımı, demiryolu ve mavnalı taşıma (barç) kullanımı ile verimli taşıma, trafik yoğunluğunun düzenlenmesi, bakım ve personel masraflarının azalması gibi faydalardan bahsedilmiştir. Ayrıca çalışmada Elbe ve Ren nehirleri üzerindeki limanlara ilaveten Antwerp-Duisburg, Malmö-Kopenhag ve Birleşik Krallık'taki limanların birbirleri ile yaptığı iş birliği örnekleri verilmiştir.

Donselaar and Kolkman (2010) toplumsal açıdan fayda ve zararlarını araştırdığı çalışmasında liman otoritelerinin aralarında iş birliği yapmasının rekabetin istenmeyen yan etki ve zararlarına karşı koyma olanağı sağlayacağını belirtmiştir. Farklı düzeydeki her bir iş birliği stratejisinin farklı bir getirisi olacağını belirlemiştir. Operasyonel düzeydeki iş birliği günlük faaliyetlerde verim, taktiksel düzeydeki iş birliği örgütsel politikalarda iyileşme ve stratejik düzeydeki iş birliği uzun vadeli rekabet üstünlüğü

sağlayacağını öngörmüştür. İş birliği içerisindeki limanların verimliliğinin artması ile birlikte uluslararası platformda da rekabetçi duruma gelmenin toplumsal açıdan birçok faydası olacağı sonucuna varmıştır.

UNCTAD (1999) liman sektöründe iş birliği ve entegrasyondan sağlanabilecek avantajları altı maddede özetlemiştir. Bu maddeler; (1) Limanlardaki iş birliği, lojistik operasyonlarındaki pürüzlerin giderilmesini sağlayabilir. (2) İş birliği kaynakların, maliyetlerin paylaşılmasına ve belirsizliklerin, risklerin azaltılmasına imkan tanır. (3) İş birliği taraflar arasındaki ilişkiyi güçlendirir böylece bilgiye ulaşmak daha kolay ve ucuz olur. (4) Limanlar arasındaki iş birliği, limanın süreçlerini kendi kendilerine düzenleyebilmesine imkan verebilir. (5) İş birliği rekabetin olumsuz etkilerini azaltabilir. (6) Limanlarda iş birliği operatörler, liman idaresi ve diğer aktörler arasında daha verimli bir ilişki yaratabilir.

Mohamed-Chérif and Ducruet (2015) liman sistemlerindeki gelişim için limanların ve paydaşlarının daha geniş bölgesel entegrasyon süreçleri içerisinde bulunması gerektiğini belirtmiştir. Çalışmasında Afrika kıtasında Mağrip bölgesinde bulunan (Fas, Tunus, Cezayir) ülkelerinin sınırlı ticaret ağına rağmen denizyolu bağlantılarını baz alan bir bölgesel entegrasyon gerçekleştirmesi ile sağlanacak olası çıktıları test etmeyi amaçlamıştır. Başlıca bulgularda bu limanlara gerçekleştirilen transit yük hacimlerinin artabileceği saptanmıştır ve Mağrip bölgesi için bu tarz girişimlerin politik ve teknik engellere takıldığına altını çizmiştir. Yine de bu bölgede gerçekleştirilecek detaylı bir bölgesel entegrasyon çalışmasının olumlu getirileri olacağını vurgulamıştır.

Notteboom and Rodrigue (2005) limanların ve liman sistemlerinin mekansal ve fonksiyonel gelişimi üzerine mevcut modellerin yeni yük dağıtım paradigmasına kısmen uygun olduğunu belirtmiştir. Çalışmasında liman ve liman sistemi geliştirmede kullanılması için limanların bölgeselleştirilmesi kavramını literatüre kazandırmayı amaçlamıştır. Liman otoritelerinin liman içindeki ya da limanlar arasında ilgili paydaşları ve piyasa oyuncularını entegre hale getirmesi, dolaylı ya da doğrudan bir ağ oluşturmasıyla yıkıcı rekabet, yüksek yatırım maliyetleri gibi olumsuzlukların önüne geçerek limanların gelişimine katkıda bulunacak yapıcı rekabet ortamını oluşturacağını belirtmiştir.

Woo et al. (2013) limanların stratejik gelişim için tedarik zincirinin bütün paydaşlarıyla gerçekleştirilecek bir entegrasyonun liman performansına etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Limanların tedarik zinciri entegrasyonu düzeyini ve liman performansıyla ilişkisini değerlendirmek için yapısal eşitlik modelini kullanmıştır. Araştırma verilerini Kore'de bulunan liman operatörlerinden ve lojistik hizmet sağlayıcılarından (freight forwarder) edinmiştir. Araştırmanın sonucunda limanların tedarik zincirine entegrasyonunun, liman performansının etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Panayides and Song (2009) yaptıkları literatür taraması ile küresel tedarik zinciri ağlarında liman entegrasyonu için yüksek derecede önemli dört ana parametre tanımlamışlardır: (1) İletişim ve bilgi sistemleri. (2) Katma değer sağlayan hizmetler. (3) Multimodal sistemler ve operasyonlar. (4) Tedarik zinciri entegrasyonu uygulamaları. Bu parametreler ve kavramsallaştırılmış değişkenleri konteyner terminal operatörlerinden elde ettikleri kapsamlı anket verileri ile deneyselleştirip geliştirmeyi amaçlamışlardır.

Langen and Nijdam (2009) çalışmasında farklı iki ülke limanlarının iş birliği sürecini işlemişlerdir. Öresund bölgesinde bulunan Malmö ve Kopenhag limanlarının iş birliği süreçlerini ve bu iş birliğinden meydana gelen Malmö Kopenhag Liman Otoritesini açıklamışlardır.

3. Literatüre İlişkin Değerlendirme

Son yirmi yıl içerisinde denizcilik sektöründe yaşanan gelişmeler çerçevesinde limanlarda çeşitli stratejik değişimler meydana geldiği söylenebilir. Literatürde limanların kendi paydaşlarıyla veya birbirleri ile stratejik ortaklıklar içeren entegrasyon çalışmaları gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu

çalışmalarda aynı hinterlanda hizmet veren limanların değişen koşullara karşı yıkıcı rekabet ortamından uzaklaşıp yapıcı rekabet ortamının oluşturulması üzerinde durduğu göze çarpmaktadır.

Bu literatür çalışmasında öncelikle liman iş birliği ve entegrasyon stratejilerinin neden uygulanması gerektiğini açıklayan, itici faktör ve motivasyon unsurlarını içeren çalışmalar derlenip Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. İş birliği ve Entegrasyon Stratejilerinin Uygulanması İçin İtici Faktörler

Unsurlar	İtici Faktörler	Çalışmalar	
Stratejik	<ul style="list-style-type: none"> Pazar Paylaşımı Güç Arttırımı Prestij Merkezi Liman Otoritesi 	UNCTAD (1996) Schwab (2012)	Song (2004) Wang et al. (2012) Song et al. (2015)
Finansal	<ul style="list-style-type: none"> Ortaklaşa Yatırım Risk Paylaşma Kar Artışı 	Song (2003) Lee and Song (2007)	
Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"> Ölçek Ekonomisi Maliyetlerin Azalması İş Birlikçi Fiyatlandırma 	Lee and Song (2007) Donselaar and Kolkman (2010)	
Operasyonel	<ul style="list-style-type: none"> Teknoloji Paylaşımı Know-how Paylaşımı Yük Trafığı Konusunda Esneklik Kapasite Sorunlarına Çözüm 	Lee and Song (2007) Hwang and Chiang (2010)	
Pazarlama	<ul style="list-style-type: none"> Yüke Özel Rota Oluşturma Müşteri Hizmetlerinde Gelişme 	Notteboom and Winkelmanns (2001) Brooks et al. (2012)	

Çalışmalarda yatırım maliyetlerinin azalması, liman kaynaklarının optimize kullanımı, güçlenen ilişkilerle birlikte iletişim ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, yıkıcı rekabet yerine yapıcı rekabet ortamının hâkim olması gibi olumlu çıktılar vurgulanmaktadır. Uygulamada farklılıklar gösteren bu stratejiler için yazarların kavramsal modeller oluşturduğu göze çarpmaktadır. Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarında bulunan limanlar üzerinde gerçekleştirilmiş birçok farklı vaka çalışması ile birlikte bu stratejilerin çıktılarının ekonomik modelleme, oyun teorisi ve yöneylem araştırmaları ile sağlandığı görülmüştür. Bu çalışmalar içerik, yöntem ve katkıları ile Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Limanlarda İş birliği ve Entegrasyon Stratejisi Uygulamaları ve Yapılan Çalışmalar

Çalışma	İçerik	Yöntem	Katkı
UNCTAD (1999)	Dördüncü Jenerasyon Limanlar	Yeni Yaklaşım Önerileri	Liman sistemlerinin gelişimi için stratejiler
Heaver et al. (2001)	Liman Otoriteleri ve Liman Operatörleri Arasında İş Birliği ve Entegrasyon Stratejileri	Vaka Çalışması	Limanlar ve paydaşları arasında yatay-dikey entegrasyonun çıktıları
Song (2003)	Çin ve Hong Kong Limanları Arasındaki Ortaklaşa Rekabet Stratejisi	Vaka Çalışması	Limanlar için Ortaklaşa Rekabetin önemi

Notteboom (2004)	Limanların Bölgeselleşmesi	Yeni Yaklaşım Önerileri	Geleneksel liman sistemlerine karşı atılan yeni adımların önemi
Notteboom et al. (2009)	Coğrafi olarak birbirine yakın limanların İş birliği ve Rekabeti	Vaka Çalışması	Kopenhag ve Malmö limanlarının başarılı entegrasyonun çıktıları
Panayides and Song (2009)	Liman entegrasyonun tanımlanması ve deneysel olarak geliştirilmesi	Deneysel Yöntem Anket Faktör Analizi	Belirlenen parametrelerin entegre olmuş konteyner limanları üzerindeki etkileri
Donselaar and Kolkman (2010)	Liman Otoritelerinin İş birliği yapmasının Fayda-Maliyet Analizi	Vaka Çalışması	İş birliği ve Entegrasyon stratejisi uygulayan limanların ulaştıkları hedefler ve sosyal getirileri
Wang et al. (2012)	Çin'de bulunan Pearl River Delta bölgesinde tam entegre lojistik ağı	Oyun Teorisi	Tam rekabet durumu ve tam entegrasyon durumu olmak üzere iki vakayı oyun teorisi ile irdelenmesi ve bölge için model kalibrasyonu oluşturulması
Woo et al. (2013)	Tedarik Zinciri içerisinde liman entegrasyonunun etkileri	Yapısal Eşitlik Modeli	Liman performansı açısından etkinlik ve verimlilik konularındaki olumlu etkileri
Zhuang et al. (2014)	Çin Liman Endüstrisinde rekabet modelleri	Oyun Teorisi	Limanların mevcut Pazar konumları doğrultusunda uygulaması gereken stratejik çıktılar
Wang and Pallis (2014)	Liman imtiyaz sözleşmeleri	Oyun Teorisi	Limanların kendileri için tehlike yaratabilecek unsurlara karşı sözleşmeler yapma ve uygulama yeteneğine sahip olması.
M. Cherif and Ducruet (2015)	Mağrip bölgesi (Fas, Tunus, Cezayir) için bölgesel entegrasyon	Vaka Çalışması	Transit yük hacminde artış sağlanması
Song et al. (2015)	Flaman bölgesi (Antwerp, Zeebrugge, Gent, Ostend) limanları için iş birliği ve entegrasyon	Vaka Çalışması	Limanların boyutlarının ve mevcut büyüklüklerinin iş birliği ve entegrasyon için engel teşkil etmemesi ve bu stratejilerin kazan-kazan durumu yaratması
Wang et al. (2015)	Çin'de bulunan limanların iş birliği ve entegrasyonu	Vaka Çalışması	Aynı hinterlanda hizmet veren limanların kıyı kaynaklarını optimize kullanmasının önemi
Fraunhofer CML (2016)	Avrupa limanların yaptıkları iş birliği ve entegrasyon	Vaka Çalışması	İş birliği ve entegrasyon stratejilerinin kısıtları ve potansiyel getirileri
Guo et al. (2017)	Liman entegrasyonunun taşıma sistemlerine uyumu	Deneysel Yöntem Karar Verme Yöntemi	Optimum entegrasyon düzeyinin saptanması

İş birliği ve entegrasyon stratejilerinin çıktılarının belirlenebilmesi için vaka çalışması yönteminin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. Buna ek olarak deneysel yöntemlerin ve oyun teorisinin de matematiksel çıktılar elde etmek açısından çalışmalarda uygulandığı görülmektedir. Bu çalışmaların sonucunda ise liman ve liman sistemlerinin gelişimi için iş birliği ve entegrasyon stratejilerinin oldukça önemli bir adım olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır.

4. Sonuçlar

Küreselleşen dünya ve sürekli gelişen denizyolu taşımacılığı ile birlikte 21. yüzyıldan itibaren liman ve liman sistemleri üzerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Limanların denizyolu taşımacılığı için üstlendiği önemli rol nedeni ile bu konuda yapılan araştırmalar farklı bir çok çıktıyı ortaya koymak adına farklı yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar ve kullanılan yöntemler liman ve liman sistemlerinin geliştirilmesi ile elde edilecek potansiyel getirileri ortaya koymayı amaçlamıştır.

Limanların karmaşık ve dinamik bir yapısının olması, üzerinde gerçekleştirilecek stratejilerin belirlenmesini ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Birçok değişkenin farklı birçok parametre ile ölçülmesi ve çıktılarının belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca limanın sahiplik durumu ve bünyesinde bulundurduğu paydaşlarının da bu stratejilerin uygulanabilmesi noktasında önemli kısıtlar olduğu söylenebilir. İlgili çalışmalar incelendiğinde bu tarz stratejik kararları alan gücün liman otoriteleri olduğu görülmektedir. Liman otoritelerince entegrasyonun tanımında olduğu gibi tarafların karşılıklı çıkarlarına hizmet eden bir stratejik modelin sunulması ve uygulanması limanların ve liman sistemlerinin gelişimi için önemlidir. Limanlar üzerinde entegrasyon ve iş birliği çalışmalarına bakıldığında çalışmaların 2000'li yıllardan itibaren artış gösterdiği görülmektedir. İleride yapılacak çalışmalar için vaka analizi ve potansiyel getirileri araştıran çalışmaların yanı sıra stratejileri uygulamış limanlar üzerinde yapılacak matematiksel fayda maliyet hesaplamalarının ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Asgari, N., Farahani, R. Z. and Goh, M. (2013) Transportation Research Part A 48 1-18
- Donselaar, P. W. V. and Kolkman, J. (2010). Societal costs and benefits of cooperation between port authorities, *Maritime Policy & Management*, 37:3, 271-284, DOI: 10.1080/03088831003700660
- Fraunhofer Center for Maritime Logistics and Services CML (2016). Port Cooperation Between European Seaports - Fundamentals, Challenges and Good Practices.
- Guo, L. (2017). Transportation Research Part A: Policy and Practice <http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2017.09.008>
- Heaver, T., Meersman, H. and Van De Voorde, E. (2001). Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports. *Maritime Pol. Manage.* 28 (3), 293–305.
- Lee, C.-Y. and Song, D.-P. (2017). Transportation Research Part B 95 442–474
- Mohamed-Chérif, F. and Ducruet, C. (2015). Regional integration and maritime connectivity across the Maghreb seaport system, *J. Transp. Geogr.*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2015.01.013>
- Notteboom, T. E. (2004). Container shipping and ports: an overview. *Rev. Netw. Econ.* 3 (2), 86–106
- Notteboom, T. E. and Rodrigue, J. P. (2005). Port Regionalization: Towards A New Phase in Port Development, *Maritime Policy and Management*, Vol. 32, No. 3, Pp. 297-313.

- Notteboom, T. E., Ducruet, C. and De Langen, P. W. (2009). Ports in Proximity: Competition and Coordination Among Adjacent Seaports / - Ashgate: Aldershot, - ISBN 978-0-7546-7688-1. - Transport and mobility series. - p. 163-174
- Notteboom, T. E. and Yang, Z. (2017). Research in Transportation Business & Management 22 184–200 <http://dx.doi.org/10.1016/j.rtbm.2016.09.002>
- O’Leary-Kelly, S. W. and Flores, B. E., (2002). The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20(3), 221–240.
- Panayides, P. M. and Song, D. W. (2009). Port integration in global supply chains: measures and implications for maritime logistics, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 12:2, 133-145
- Schwab, C. (2012). Horizontal Collaboration in the Maritime Industry: Ports and Terminals: A Critical Literature Review and Field Study. GRIN Report, Geneva.
- Song, D. W. (2003). Port Co-operation in concept and practice, *Maritime Policy & Management*, 30:1, pp. 29-44.
- Song, D. W. (2004). Port Competition: Motivations and Strategic Implications. *Ports and Harbors* 49 (9): 12–14
- Song, D. W., Cheon, S. H. and Pire, C. (2015) Does size matter for port competition strategy? Concept, motivation and implication, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18:3, 207-227.
- UNCTAD (1996). Potentialities for Regional Port Cooperation. Geneva UN: UNCTAD/SDD/PORT/5
- UNCTAD (1999). Technical Note: The Fourth Generation Port, *Ports Newsletter* 19, pp. 9 – 11
- UNCTAD (2017). Review of Maritime Transport
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf
- Wang, C., Ducruet C. and Wang W. (2015). Port integration in China: temporal pathways, spatial patterns and dynamics. *Chinese Geographical Science*, 25(5): 612–628. doi: 10.1007/s11769-015-0752-3
- Wang, G. W. Y. and Pallis, A. A. (2014). Incentive approaches to overcome moral hazard in port concession agreements. *Transportation Res. Part E: Logistics Transportation Rev.* 67, 162–174.
- Wang, K., Ng, A. K. Y., Lam, J. S. L. and Fu, X. (2012). Cooperation or competition? Factors and conditions affecting regional port governance in South China. *Maritime Econ. Logistics* 14 (3), 386–408. <http://dx.doi.org/10.1057/mel.2012.13>
- Woo, S., Pettit, S. J. and Beresford, A. K. C. (2013). An assessment of the integration of seaports into supply chains using a structural equation model, *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 235-252.
- Zhuang, W., Luo, M. and Fu, X. (2014). A game theory analysis of port specialization—implications to the Chinese port industry- *Maritime Policy & Management*, 41:3, 268-287.