OZGURKONAKCİ.COM · LOJİSTİK REHBERİ · 32

Denizcilik piyasaları ve navlun döngüleri

Dört piyasa, arz ve talep, navlun döngüsü, piyasa segmentleri, navlun endeksleri ve bunların teklif ile müşteri iletişimine yansıması

Hazırlayan: Özgür Konakcı · Seviye: Orta · Sürüm: 11 Kasım 2026

Çevrimiçi ve interaktif sürüm: **https://ozgurkonakci.com/rehber/denizcilik-piyasalari-ve-navlun-donguleri/**

KISA CEVAP

Navlun, gemi kapasitesi (arz) ile taşınacak yük ve mesafe (talep) arasındaki dengeye göre oluşur. Yeni gemi siparişten birkaç yıl sonra teslim edildiği için arz kısa vadede kolay artmaz; talep ya da mesafe aniden yükseldiğinde navlun sıçrar, gemiler devreye girip arz fazlası oluştuğunda düşer. Bu tekrar eden harekete navlun döngüsü denir ve yeni inşa, navlun, ikinci el ve söküm piyasaları bu döngüde birbirini etkiler.

Navlun neden dalgalanır?

Aynı rotada, aynı konteyner için verilen navlun bir yıl içinde birkaç katına çıkabilir, sonra yine hızla düşebilir. Bunun arkasında tek bir neden yoktur ama mantığı basittir: gemi kapasitesi kısa vadede neredeyse sabittir, taşınacak yük ve mesafe ise hızlı değişir.

Denizcilikte satış yapan biri için bu mantığı bilmek, teklif vermenin ve müşteriyle konuşmanın temelidir. Navlun neden arttı, ne zaman düşer, kontrat mı yapmalıyım gibi sorulara verilen cevap, piyasanın nasıl çalıştığını anlamaktan geçer.

Bu konunun kavram çerçevesi, deniz ekonomisinin temel ders kitaplarından biri olan Martin Stopford'un *Maritime Economics* kitabıyla bilinir. Aşağıdaki anlatım bu çerçeveyi açık erişimli akademik kaynaklar ve resmî kurum sayfalarıyla özetler.

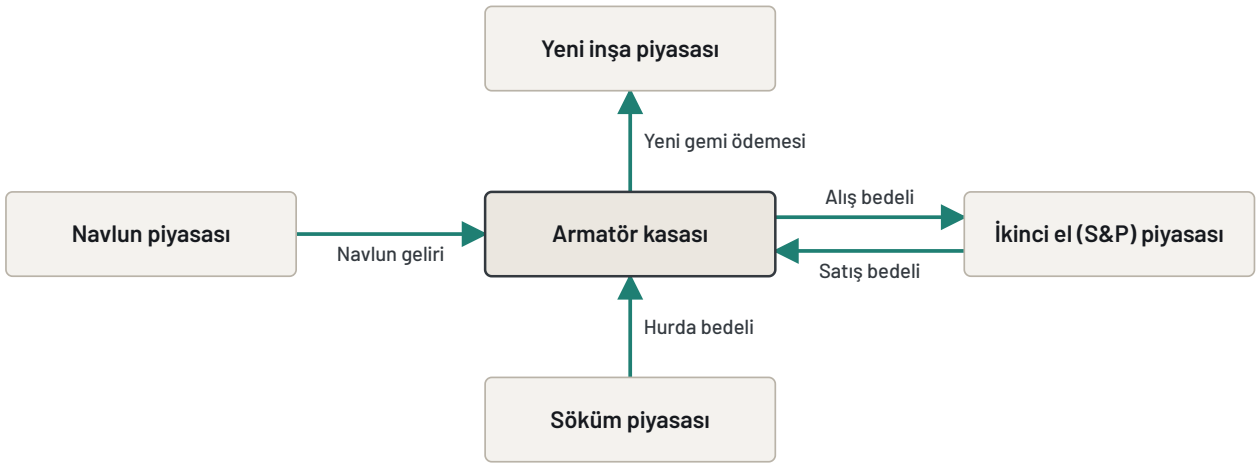
Dört piyasa: aynı gemi, dört farklı işlem

Deniz ekonomisi derslerinde gemicilik dört birbirine bağlı piyasa olarak ele alınır. Her birinde başka bir şey alınıp satılır:

Piyasa	Ne işlem görür?	Alıcı ve satıcı	Para akışı (armatör açısından)
Navlun piyasası	Taşıma hizmeti: sefer başına navlun veya günlük kira (time charter, zaman çarteri)	Yük sahibi veya kiracı ↔ armatör	Kasaya **giriş**
Yeni inşa piyasası	Henüz yapılmamış gemi	Armatör ↔ tersane	Kasadan **çıkış**

Piyasa	Ne işlem görür?	Alıcı ve satıcı	Para akışı (armatör açısından)
İkinci el (alım-satım, S&P)	Kullanılmış gemi	Çoğunlukla armatör ↔ armatör	Satana giriş, alana çıkış
Söküm piyasası	Ömrünü doldurmuş gemi	Armatör ↔ söküm firması	Kasaya **giriş**

Tsolakis'in doktora tezi bu dört piyasayı aynı biçimde sayar ve gemi finansmanını diğerlerini besleyen beşinci, kolaylaştırıcı bir piyasa olarak ekler. Baltic Exchange de alım-satım (S&P) faaliyetini yeni inşa, ikinci el ve söküm satışlarını kapsayan tek bir piyasa olarak tanımlar.



Piyasa	Ne olur?
Navlun piyasası	Taşıma hizmeti satılır: sefer başına navlun ya da time charter'da günlük kira. Armatörün ana gelir kaynağıdır ve diğer üç piyasanın yönünü belirler.
Yeni inşa piyasası	Armatör tersaneye henüz yapılmamış gemi sipariş eder ve öder. Teslim birkaç yıl sürdüğü için bugünkü sipariş, yarının arzı olur.
İkinci el (S&P) piyasası	Kullanılmış gemiler çoğunlukla armatörler arasında el değiştirir. Para sektör içinde yer değiştirir; fiyatlar navlunla birlikte yükselir ve düşer.
Söküm piyasası	Ömrünü doldurmuş gemi söküm firmasına satılır ve armatöre nakit girer. Piyasa zayıfken söküm artar, filo küçülür.
Armatör kasası	Dört piyasayı birbirine bağlayan merkez. Navlun ve söküm gelirleri buraya girer, yeni gemi yatırımı buradan çıkar.

Piyasalar nasıl birbirine bağlanır? Tsolakis'in tezinde özetlenen ilişkiler şöyledir:

- **Navlun → ikinci el fiyatı:** Navlun yükselince geminin kazanç gücü artar, alıcılar ikinci el gemiye daha fazla öder. Navlun düşünce gemi değerleri de düşer, zor durumdaki armatörler satmak zorunda kalabilir.

- **Navlun → yeni sipariş:** Yüksek kira oranları yeni gemi siparişini teşvik eder. Ancak teslim birkaç yıl sürer; iyi günlerde verilen sipariş, piyasa zayıfladığında teslim edilip arz fazlasını derinleştirebilir.
- **Yeni inşa ↔ ikinci el:** İki piyasa birbirinin ikamesidir; ikinci el fiyatı yükseldikçe yeni gemiye talep ve yeni gemi fiyatı da artar.
- **Söküm:** Piyasa güçlüyken eski gemi çalıştırılmaya devam eder, söküme az gemi gider. Piyasa zayıfken söküm artar ve arz azalır.
- **Finans:** Bankalar iyi dönemde kolay kredi verir, kötü dönemde çekilir. Bu da hem siparişleri hem zorunlu satışları büyütür.

Navlun piyasasında kazanılan para gemi yatırımına döner; o yatırım birkaç yıl sonra yeni kapasite olarak navlun piyasasına geri gelir. Döngüyü besleyen mekanizma budur.

Talep tarafı: ton, mesafe ve ton-mil

Gemiye olan talep, kendi başına bir talep değildir; dünya ticaretinden türer. Ekonomi büyüdükçe ve ticaret arttıkça taşınacak yük de artar.

Ancak yalnızca taşınan tona bakmak yanıltıcı olabilir. Aynı yük daha uzağa taşındığında gemi daha uzun süre meşgul kalır. Bu yüzden sektörde **ton-mil** (taşınan ton × kat edilen mil) ölçüsü yaygın kullanılır. Duru (2017), ton-milin hem arz hem talep ölçüsü olarak yaygınlaştığını, ama tek başına yorumlanmasının sınırları olduğunu tartışır.

Mesafe şoku örneği: Kızıldeniz'deki güvenlik sorunları nedeniyle gemilerin önemli bir kısmı Süveyş Kanalı yerine Ümit Burnu'nu dolaşmaya başladı. UNCTAD'ın *Review of Maritime Transport 2025* raporuna göre:

- 2024'te deniz ticareti hacmi %2,2 artarken ton-mil %5,9 arttı.
- Ortalama taşıma mesafesi 2018'de 4.831 milden 2024'te 5.245 mile çıktı.
- Süveyş Kanalı'ndan geçen tonaj Mayıs 2025 başında hâlâ 2023 ortalamasının yaklaşık %70 altındaydı.

Yani yük miktarı az artsa bile, mesafe uzayınca aynı filo daha az sefer yapabilir. Satış tarafında bunun anlamı şudur: navlunu yalnızca "ticaret arttı mı" sorusuyla açıklamak eksik kalır, rotaya da bakmak gerekir.

Arz tarafı: filo, sipariş defteri, söküm ve hız

Arz, taşımaya hazır gemi kapasitesidir. Onu belirleyen başlıca etkenler:

- **Filo büyüklüğü:** Mevcut gemilerin toplam kapasitesi.
- **Sipariş defteri (orderbook):** Tersanelerde sipariş edilmiş ama henüz teslim edilmemiş gemiler. Gelecek yılların arz artışını gösterir.
- **Söküm:** Filodan çıkan eski gemiler.
- **Hız:** Gemiler yavaş seyrettiğinde (slow steaming) her gemi yılda daha az sefer yapar, aynı filo daha az kapasite sunar. BIMCO, 2023'te konteyner gemilerinde hızın düşmesinin etkin arzı hızdaki düşüşten daha fazla azalttığını belirtmişti.

- **Verimlilik:** Liman bekleme süreleri, sıkışıklık ve boş sefer oranları da etkin kapasiteyi değiştirir.

Neden kısa vadede esnek değil? Duru (2017), alanın temel varsayımlarını özetlerken arzın katı ve esnek olmadığını, ancak durgunlukta gemi bağlama ve yavaş seyirle etkin kapasitenin azaldığını aktarır. Talep aniden arttığında ise yeni gemi hemen gelmez; siparişten teslime yıllar geçer. Kapasite dolmaya yaklaştıkça küçük bir talep artışı bile fiyatı sert biçimde yukarı iter. Navlun sıçramalarının arkasındaki temel neden budur.

Navlun döngüsü: dört evre

Talep ile arz arasındaki bu gecikmeli ilişki, piyasayı düz bir çizgide değil dalgalar hâlinde hareket ettirir. Stopford'un çerçevesine dayanan sektör anlatımlarında dört evre sayılır:

Evre	Navlun	Dört piyasada tipik tablo
Dip	Düşük	Arz fazlası, gemi bağlama ve yavaş seyir; ikinci el fiyatları düşük; söküm artar; yeni sipariş azdır
Toparlanma	Yükselmeye başlar	Arz fazlası erir; ikinci el fiyatları toparlanır; piyasaya güven yavaşça geri gelir
Zirve	Yüksek; kapasite sıkışık	Gemiler tam kapasite çalışır; ikinci el ve yeni gemi fiyatları yükselir; sipariş defteri büyür; söküm azalır
Düşüş	Hızla geriler	Siparişler teslim edilir, talep yavaşlar; arz fazlası yeniden oluşur

Tablodaki "tipik tablo" sütunu, Tsolakis'te özetlenen piyasa ilişkilerinden yaptığımız genellemedir. Her döngü aynı biçimde yaşanmaz.

Süre: Döngülerin uzunluğu sabit değildir. Bir döngünün ne zaman döneceği, ancak geriye bakınca kesin olarak görülür. Bu yüzden müşteriye "navlun şu tarihte düşecek" gibi kesin tahminler vermek doğru değildir.

Piyasa segmentleri: kuru dökme, tanker ve konteyner

Dört piyasa ve döngü mantığı tüm gemi tiplerinde geçerlidir, ama her segmentin kendine özgü işleyişi vardır:

	Kuru dökme	Tanker	Konteyner (liner)
Tipik yük	Demir cevheri, kömür, buğday, soya gibi ambalajsız yükler	Ham petrol, kirli ve temiz petrol ürünleri	Konteynere yüklenmiş genel yük
Çalışma biçimi	Ağırlıkla tramp: tarifesiz, charter'la, yük nerede ise oraya	Ağırlıkla tramp, charter'la	Tarifeli, düzenli hat (liner)
Fiyatlama	Sefer başına ton fiyatı veya günlük kira	Baltic Exchange'e göre Worldscale ve TCE bazında değerlendirilir	Konteyner başına navlun + ek ücretler
Sözleşme	Charter party	Charter party	Konşimento; kontrat veya spot fiyat

Liner piyasasının farkı:

- **Tarifeli sefer:** Hat şirketi, yük olsun olmasın, ilan ettiği programla sefer yapar. Bu yüzden kapasite talebe göre hemen ayarlanamaz; ayarlama çoğu zaman sefer iptali (blank sailing) ile yapılır.

- **İttifaklar:** Büyük hat şirketleri slot kiralama ve gemi paylaşımı gibi operasyonel iş birlikleri kurar. Notteboom, Pallis ve Rodrigue bunun nedenlerini kritik ölçeğe ulaşmak, küresel kapsama, filoyu verimli konuşlandırmak ve büyük gemi yatırımının riskini paylaşmak olarak sıralar.
- **Kontrat ve spot:** Büyük yük sahipleri genellikle belirli süre ve hacim için kontrat navlun yapar; tek seferlik ya da ek yükler spot fiyattan taşınır. Aynı yazarların kaba tahminine göre küresel konteyner pazarının yaklaşık dörtte üçü kontrat navlunla çalışır. Bu yüzden spot endeksler, birçok yük sahibinin fiilen ödediği fiyatı birebir göstermez.

Kuru dökme ve tanker tarafında charter türleri ve sözleşme yapısı için **Charter, laytime ve gemi demurajı** konusuna bakabilirsiniz.

Navlunu izlemek: dört endeks

Piyasayı izlemenin en pratik yolu endekslerdir. Güncel değerler hızla değiştiği için burada yalnızca ne ölçtüklerini anlatıyoruz; güncel seviyeyi her zaman yayıncının kendi sayfasından kontrol edin.

Endeks	Yayıncı	Neyi ölçer?	Birim ve sıklık
Baltic Dry Index (BDI)	Baltic Exchange	Kuru dökme time charter ortalamalarının bileşiği: Capesize %40, Panamax %30, Supramax %30. 1985'ten beri kesintisiz seri	Endeks puanı
World Container Index (WCI)	Drewry	8 Doğu–Batı rotasında spot konteyner navlunu ve bunların bileşiği. BAF ve diğer ek ücretler dahil, CY-CY	USD / 40 ft, haftalık
SCFI	Shanghai Shipping Exchange	Şanghay çıkışlı konteyner spot navlunu ve ilgili ek ücretler; iki uçtaki THC hariç	USD / TEU (ABD rotalarında USD / FEU); genellikle cuma, baz 16.10.2009 = 1.000
Freightos Baltic Index (FBX)	Freightos ile Baltic Exchange	12 ticaret hattında 40 ft spot navlun ve ilgili ek ücretler; FBX00 küresel bileşik	USD / 40 ft, günlük

Endeksi okurken dikkat edilecekler:

- **Doğru segmente bakın.** BDI kuru dökme piyasasını gösterir. Konteyner navlunu için BDI'ye bakmak, yanlış piyasayı izlemek demektir.
- **Kapsamı okuyun.** Hangi ek ücretlerin dahil olduğu endeksten endekse değişir. WCI'de iç taşıma, belge ve booking ücretleri dahil değildir; SCFI'de iki uçtaki THC hariçtir.
- **Kendi rotanızla karşılaştırın.** Endeksler belirli ana rotaları ölçer. Uzak Doğu'dan Türkiye'ye ithalatta WCI'nin Shanghai–Genoa rotası ya da SCFI'nin Akdeniz rotası yön göstermek için yakın göstergeler olabilir, ama Türkiye limanlarını doğrudan ölçmez. Bu bizim yorumumuzdur.
- **Spot ile kontratı karıştırmayın.** Dört endeks de esas olarak spot piyasayı izler. Kontrat navlun bunlardan daha yavaş hareket eder.
- **Seviyeden çok yöne bakın.** Satış konuşmasında asıl işe yarayan, endeksin son haftalardaki yönü ve hızıdır.

Geçmişten bir örnek: 2021 konteyner navlun zirvesi. UNCTAD'ın Kasım 2021 tarihli açıklamasına göre Şanghay–Avrupa SCFI spot navlunu Haziran 2020'de TEU başına 1.000 doların altındaydı; 2020 sonunda yaklaşık 4.000 dolara, Temmuz 2021 sonunda 7.395 dolara çıktı. UNCTAD bunu mal talebindeki ani artışın; sınırlı gemi kapasitesi, konteyner ve iş gücü eksikliği ve liman sıkışıklığıyla karşılaşmasına bağladı. Arzın kısa vadede esnek olmadığının en açık örneklerinden biridir.

Satış ve pazarlamaya yansıması

Piyasayı anlamak, teklif ve müşteri iletişiminde somut farklar yaratır. Aşağıdakiler genel ilkelerdir; her şirketin kendi fiyatlama politikası belirleyicidir.

Kontrat mı, spot mu? Kontrat navlun bütçe yapmayı kolaylaştırır ve kapasite sıkıştığında yükün yer bulma ihtimalini artırabilir. Spot navlun ise düşen piyasada avantaj sağlar ama yükselen piyasada hem fiyat hem yer riski taşır. Düzenli hacmi olan müşteriye çoğu zaman ikisinin karışımı önerilir. Hangisinin daha avantajlı olduğu, sözleşmenin yapıldığı anda piyasanın hangi evrede olduğuna bağlıdır.

Teklif geçerlilik süresi: Hareketli piyasada teklifin ne zamana kadar geçerli olduğu, hangi yükleme tarihini kapsadığı ve hangi kalemlerin değişebileceği açıkça yazılmalıdır. Geçerlilik süresi kısaldıkça müşteriye bunun nedenini anlatmak güven kazandırır.

Ek ücretler: Navlunun bir kısmı temel fiyatta değil, ek ücretlerde değişir. Yakıt fiyatı BAF ile, genel fiyat artışları GRI ile, dönemsel yoğunluk ek ücretlerle yansıtılır. Ayrıntılar için **Navlun teklifi ve ek ücretler** konusuna bakın.

Piyasa bilgisini dürüst aktarmak: Müşteriye piyasayı anlatırken bilinen ile tahmin edilen ayrılmalıdır. "Endeks son dört haftada yükseldi" bir bilgidir; "önümüzdeki ay düşecek" bir tahmindir. Kaynak göstermek (hangi endeks, hangi rota, hangi tarih) iddiadan daha ikna edicidir. Fiyat düştüğünde de aynı açıklıkla haber vermek uzun vadeli güveni korur.

Kapasite sıkışıklığında önceliklendirme: Yer azaldığında yükler bir sonraki gemiye kayabilir (rollover) ya da seferler iptal edilebilir. Bu dönemlerde kontratlı ve düzenli yüklerin önceliği, rezervasyonların ne kadar erken yapılması gerektiği ve alternatif rota ya da tarih seçenekleri müşteriyle önceden konuşulmalıdır. Kıtlık dönemlerinde alıcıların ihtiyacından fazla yer istemesi de sık görülür; bu, **Tedarik zinciri temelleri** konusunda anlatılan kamçı etkisinin "tayınlama ve kıtlık oyunu" nedeniyle aynı mantıktadır.

Rehberde nereden devam edilir?

- Teklifin bileşenleri: **Navlun teklifi ve ek ücretler**, **FCL, LCL ve navlun hesabı**
- Tramp piyasası ve charter: **Charter, laytime ve gemi demurajı**
- Kapasite ve takvim: **Konteyner sevkiyat takvimi**
- Liman ve ekipman maliyetleri: **Demuraj, detention ve ardiye**
- Talep dalgalanmasının zincirdeki etkisi: **Tedarik zinciri temelleri**

Kendinizi test edin

1. Armatör açısından hangi iki piyasa kasaya para girişi sağlar? *(Cevap: Navlun piyasası ve söküm piyasası. Yeni inşa piyasasında para kasadan çıkar; ikinci el piyasasında ise çoğunlukla armatörler arasında el değiştirir.)*
2. Taşınan yük miktarı hiç değişmeden gemiler daha uzun bir rotaya yönelirse, ton-mil talebi nasıl etkilenir? *(Cevap: Artar. Aynı yük daha uzun mesafeye taşındığı için gemiler daha uzun süre meşgul kalır ve etkin kapasite azalır.)*
3. Bir müşteri konteyner navlununun yönünü anlamak için Baltic Dry Index'e bakıyor. Neden yanlış endekse bakıyor? *(Cevap: BDI kuru dökme time charter piyasasını ölçer. Konteyner navlunu için WCI, SCFI veya FBX gibi konteyner endekslerine bakılmalıdır.)*
4. Navlun döngüsünün hangi evresinde söküm genellikle artar, yeni sipariş azalır? *(Cevap: Dip evresinde.)*

Sık sorulan sorular

Navlun neden bu kadar sert dalgalanır?

Çünkü gemi arzı kısa vadede neredeyse sabittir. Yeni gemi siparişten birkaç yıl sonra teslim edilir; bu sürede talep ya da taşıma mesafesi artarsa aynı filo daha fazla işe yetişmeye çalışır ve fiyat hızla yükselir. Siparişler teslim edilip talep yavaşladığında ise arz fazlası oluşur ve navlun düşer.

Baltic Dry Index konteyner navlununu gösterir mi?

Hayır. Baltic Exchange'e göre BDI, kuru dökme gemilerin time charter ortalamalarından oluşan bir bileşik endekstir (Capesize %40, Panamax %30, Supramax %30). Konteyner navlunu için Drewry WCI, SCFI veya FBX gibi konteyner endekslerine bakılır.

Spot navlun mu, kontrat navlun mu daha avantajlıdır?

Piyasanın evresine ve yükün niteliğine bağlıdır. Kontrat navlun belirli süre ve hacim için öngörülebilirlik sağlar; spot navlun ise piyasa düşerken avantajlı, yükselirken pahalı ve kapasite açısından riskli olabilir. Düzenli hacmi olan yük sahipleri çoğunlukla ikisini birlikte kullanır.

Kızıldeniz krizi navlunu neden artırdı?

Gemilerin Süveyş yerine Ümit Burnu'nu dolaşması, aynı yük için kat edilen mesafeyi uzattı. Bu, taşınan ton değişmese bile ton-mil talebini artırır ve aynı filonun sunabildiği etkin kapasiteyi azaltır. UNCTAD'a göre 2024'te deniz ticareti hacmi %2,2, ton-mil ise %5,9 arttı.

Navlun döngüsünün evreleri nelerdir?

Stopford'un çerçevesine dayanan sektör anlatımlarında dört evre sayılır: dip, toparlanma, zirve ve düşüş. Dipte arz fazlası ve düşük navlun, zirvede sıkı kapasite ve yüksek navlun görülür. Evrelerin süresi sabit değildir ve önceden kesin olarak bilinemez.

KAYNAKLAR

Stopford, M. — Maritime Economics, 3. baskı (Routledge, 2009) — kavram çerçevesi ve ileri okuma — https://www.routledge.com/Maritime-Economics-3e/Stopford/p/book/9780415275583
University of Piraeus — Maritime Economics modül el kitabı (M.Sc. Shipping Management, 2018-19): dört piyasa ve navlun döngüleri (ileri okuma; ders izlencesi) — https://maritime-unipi.gr/wp-content/uploads/2019/12/Maritime-Economics.pdf
Tsolakis, S. (2005) — Econometric Analysis of Bulk Shipping Markets, doktora tezi, Erasmus University Rotterdam — https://repub.eur.nl/pub/6717/Phd_Stavros_Tsolakis_9June05.pdf
Duru, O. (2017) — The Origin and Consistency of the Ton-Mile Metric in the Shipping Economics, Logistics 1(1) — https://www.mdpi.com/2305-6290/1/1/3
UNCTAD — Review of Maritime Transport 2025, Overview — https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025overview_en.pdf
UNCTAD — High freight rates cast a shadow over economic recovery (basın bülteni, 18.11.2021) — https://unctad.org/press-material/high-freight-rates-cast-shadow-over-economic-recovery
Baltic Exchange — Dry services: Baltic Dry Index — https://balticexchange.com/en/data-services/market-information0/dry-services.html
Baltic Exchange — Indices — https://balticexchange.com/en/data-services/market-information0/indices.html
Baltic Exchange — Guide to modern shipping: Sale & Purchase — https://www.balticexchange.com/en/who-we-are/guide-to-modern-shipping/sale—-purchase.html
Baltic Exchange — Guide to modern shipping: Key trades — https://www.balticexchange.com/en/who-we-are/guide-to-modern-shipping/key-trades.html
Baltic Exchange — Guide to modern shipping: Chartering — https://www.balticexchange.com/en/who-we-are/guide-to-modern-shipping/chartering-.html
Baltic Exchange — Freightos Baltic Container Index (FBX) — https://balticexchange.com/en/data-services/market-information0/container-services.html
Drewry — World Container Index methodology — https://www.drewry.co.uk/logistics-executive-briefing/logistics-executive-briefing-articles/world-container-index-methodology
Shanghai Shipping Exchange — SCFI tanıtımı — https://en.sse.net.cn/indices/intro_scfitt.htm
Shanghai Shipping Exchange — SCFI sık sorulan sorular — https://en.sse.net.cn/indices/fqaen.jsp
Notteboom, Pallis & Rodrigue — Port Economics, Management and Policy: SCFI ve diğer navlun endeksleri — https://porteconomicsmanagement.org/shanghai-containerized-freight-index-scfi-and-other-freight-rate-indices/
Notteboom, Pallis & Rodrigue — Port Economics, Management and Policy: konteyner taşımacılığında ittifaklar — https://porteconomicsmanagement.org/alliances-container-shipping/
Maritime Executive — BIMCO: Carriers increasing slow steaming, impacting liner capacity (03.05.2023) — https://maritime-executive.com/article/bimco-carriers-increasing-slow-steaming-impacting-liner-capacity
Stena Bulk — Hånell, E. (Haziran 2024): tanker piyasası ve Stopford'un döngü evreleri — https://stenabulk.com/node/7013

Bu rehber eğitim amaçlıdır ve yazarın kişisel görüşlerini yansıtır; çalıştığı ya da daha önce çalıştığı kurumların görüşü değildir. Sözleşme, gümrük ve finans kararlarında güncel resmî kaynaklara ve uzmanlara başvurun. Incoterms® Uluslararası Ticaret Odası'nın (ICC) tescilli markasıdır.

© 2026 Özgür Konakcı · ozgurkonakci.com. Bu belge, kaynak (ozgurkonakci.com) gösterilerek eğitim amaçlı paylaşılabilir ve çoğaltılabilir; ticari amaçla kullanılamaz.