

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GEMİ YÖNETİMİNDE STRATEJİ VE
PERFORMANS:TÜRKİYE ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A. Özgür ALEMDAĞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

MAYIS – 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GEMİ YÖNETİMİNDE STRATEJİ VE
PERFORMANS: TÜRKİYE ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

A. Özgür ALEMDAĞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Bu tez 25/ 09 /2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ahmet Özgür ALEMDAĞ

30.05.2006

ÖNSÖZ

Sınırları kalmayan günümüz dünyasında uluslararası bir sektör olan denizcilikte de ayakta kalabilmek için stratejiler geliştirmeli ve bu stratejiyi belirlediğiniz performans kriterleriyle ölçülmelidir. “Gemi Yönetiminde Strateji ve Performans: Türkiye Analizi” çalışmasının bu konuda yol gösterici olacağına inanıyorum. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, okulumda bana tecrübeleriyle her türlü desteği veren çalışma arkadaşlarıma, müdürüm Prof. Dr. Güldem Cerit’e ve çalışmalarımın dolaylı ilgilenediğim, bana sabır gösteren sevgili kızım ve eşime şükranlarımı sunarım.

Ahmet Özgür ALEMDAĞ

30.05.2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1: DÜNYA VE TÜRKİYE DENİZ TİCARETİ

1.1. Dünya Deniz Ticareti.....	8
1.1.1. Dünya Ekonomisinin Genel Görünümü.....	8
1.1.2. Dünya Ticareti.....	12
1.1.3. Dünya Denizcilik Piyasaları.....	14
1.1.4. Dünya Deniz Ticaret Filosu.....	15
1.1.5. Denizyolu Ticareti.....	16
1.2. Türkiye Deniz Ticareti.....	17
1.2.1. Türkiye Ekonomisinin Genel Görünümü.....	17
1.2.2. Türkiye Ekonomisindeki Büyüme.....	18
1.2.3. Türkiye’de Ulaştırma.....	19
1.2.4. Türk Deniz Ticaret Filosunun Kapasitesi.....	21
1.2.5. Türk Deniz Ticaret Filosunun Dünya Filosundaki Yeri.....	32
1.2.6. Türk Deniz Ticaret Filosu ile Komşu ve Yakın Bölge Filoları.....	35

BÖLÜM 2: GEMİ YÖNETİMİ

2.1. Deniz Ticaretinde Gemi Yönetimi.....	36
2.2. Tanımlar ve Tarihsel Gelişim.....	37
2.3. Gemi Yönetim Firmalarının Organizasyon Yapısı Departmanlar.....	38
2.3.1. Kiralama Departmanı.....	40
2.3.2. Finans Departmanı.....	40
2.3.3. Operasyon Departmanı.....	40

2.3.4. Teknik Departman.....	41
2.3.5. Hukuk Departmanı.....	41
2.3.6. Sigorta Departmanı.....	41
2.3.7. Personel Departmanı.....	42
2.3.8. Satınalma Departmanı.....	42
2.4. Gemi Yönetimi Anlaşması.....	42
2.5. ISMA(Uluslararası Gemi Yöneticileri Birliği).....	43
2.6 Gemi Yönetiminin Sektör Yapısı ve Gelişimi.....	44
2.6.1. Gemi Yönetimi Sektöründeki Gelişmeler.....	44
2.6.2. Gemi Yönetimi Sektörü Neden Gelişiyor?.....	46
2.6.2.1. Maliyetleri Düşürme İhtiyacı.....	46
2.6.2.2. Tecrübe İthal Etmenin Önemi.....	47
2.6.2.3. Esneklik İhtiyacı.....	47
2.6.2.4. ISM(Uluslararası Emniyet Yönetimi) Kodun Etkileri.....	47
2.6.3. Sektör Yapısı.....	49
2.7. Gemi Yönetimi Hizmeti	53
2.7.1. Gemi Yönetimi Hizmetinin Dış Kaynaklardan Eldesi (Outsourcing).....	53
2.7.2. Gemi Yönetim Firmaları Tarafından Verilen Hizmetler ve Tipleri.....	54
2.7.2.1. Teknik Yönetim.....	56
2.7.2.2. Personel Yönetimi.....	57
2.7.2.3. Ticari Yönetim.....	57
2.7.2.4. Yardımcı Hizmetler.....	58
2.7.2.5. Gemi Yönetimi ve Hizmet Kalitesi.....	59
2.8. Profesyonel Gemi Yöneticisi Seçim Kriterleri.....	60
2.8.1. Profesyonel Gemi Yönetim Firması Seçimi	60
2.8.2. Seçim Ve Değerlendirme Süreci	62
2.8.2.1. Gemi Yönetiminin Dış Kaynak Satın Alarak Yapılması Kararı.....	62
2.8.2.2. Gemi Yönetimi için Uygun Firmaların Tespiti.....	62
2.8.2.3. Aday Firmaların Değerlendirilmesi.....	63
2.8.2.4. Hizmet Alım Kararının Verilmesi.....	63
2.9. Gemi Yönetiminde Strateji-Performans ve Kurumsal Karne.....	67
2.9.1. Strateji.....	67
2.9.2. Performans Değerlendirmesi.....	67

2.9.3. Gemi Yönetiminde Strateji ve Performans.....	68
2.9.4. Kurumsal Karne Metodolojisi.....	69
2.9.4.1. Neden Kurumsal Karne?.....	70
2.9.4.2. Kurumsal Karnenin Dört Perspektifi.....	71
2.9.4.3. Kurumsal Karnenin İnşasındaki Adımlar.....	73

BÖLÜM 3: GEMİ YÖNETİMİNDE STRATEJİ VE PERFORMANS YAKLAŞIMLARININ ÖLÇÜLMESİ

3.1. Strateji Yaklaşımlarının Belirlenmesi.....	76
3.1.2. Porter'ın Rekabetçi Strateji Çerçevesi ve Performans.....	76
3.1.3. Rakip Yönlülük ve Performans.....	77
3.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi:Literatür Taraması.....	78
3.3. Anketin Amacı.....	79
3.4. Araştırma Metodolojisi.....	80
3.4.1. Örneklem.....	80
3.4.2. Anket Oluşturma.....	80
3.4.3. Rekabetçi Stratejilerin Değerlendirilmesi.....	80
3.4.4. Performans Kriterlerinin Önem Sırasının Belirlenmesi.....	81
3.5. Analiz ve Sonuçlar.....	81
3.5.1. Strateji Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi	81
3.5.1.1. Maliyet Odaklılık Stratejisinin Değerlendirilmesi	83
3.5.1.2. Farklılaşma Stratejisinin Değerlendirilmesi	84
3.5.1.3. Pazar Odaklılık Stratejisinin Değerlendirilmesi	86
3.5.1.4. Rakip Yönlülük Stratejisinin Değerlendirilmesi	87
3.5.1.5. Şirketlerin Strateji Yaklaşımlarının Analizi.....	89
3.5.2. Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi	90
3.5.2.1. Finansal Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi	91
3.5.2.2. İnsan Kaynakları ve Gelişimle İlgili Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi	93
3.5.2.3. İş Süreçleri Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi	96
3.5.2.4. Müşteri Memnuniyetiyle İlgili Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi	98
3.5.2.5. Ana Performans Kriterlerinin Analizi.....	100
3.5.3. Stratejik Yaklaşımlar ve Performans Kriterlerinin Analizi.....	101

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKLAR.....	108
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Dünya Üretimi.....	9
Tablo 2	: Dünya Ticaret Hacmi ve Ticaret Hadleri.....	12
Tablo 3	: Başlıca Sanayileşmiş Ülkelerin Dünya Ticaretindeki Payı	14
Tablo 4	: Dünya Deniz Ticareti.....	15
Tablo 5	: Milli Gelir ve Büyüme Hızları.....	18
Tablo 6	: Yolcu Taşımaları	20
Tablo 7	: Yük Taşımaları	20
Tablo 8	: Türk Deniz Ticaret Filosunun Temmuz 2005 Tarihindeki Durumu....	21
Tablo 9	: Türk Deniz Ticaret Filosunun Yıllar İtibariyle Gelişimi (DWT olarak).....	23
Tablo 10	: Siciller Arası Dağılım ve İthal, Dahilden İnşa Durumlarına Göre Türk Deniz Ticaret Filosunun Sayısal Analizi	24
Tablo 11	: Siciller Arası Dağılım ve İthal, Dahilden İnşa Durumlarına Göre Tonaj Analizi DWT (31.12.2004)	25
Tablo 12	: Adet ve Tonaj İtibarıyla Türk Deniz Ticaret Filosu	26
Tablo 13	: Sicil İtibarıyla Türk Deniz Ticaret Filosu	27
Tablo 14	: Türk Deniz Ticaret Filosunun DWT Gelişimi (1995-2004)	30
Tablo 15	: 1994-2004 Yıllarında Filo Kayıpları	31
Tablo 15 a	: Ocak 2005 İtibarıyla Dünya Filosundaki 20 ülkenin Ulusal ve Yabancı Bayraktaki Gemileri (1.000 GRT ve Üzeri)	32
Tablo 16	: Dünya Deniz Ticaret Filosunun İlk 25 Ülkesi	34
Tablo 17	: 10 Ülkenin Filo Dağılımı	34
Tablo 18	: Türkiye ve Komşu Ülkelerin Deniz Ticaret Filoları.....	35
Tablo 19	: Gemi Yönetim Şirketlerinin Sağladığı Hizmetler	39
Tablo 20	: Gemi Yönetimi Pazarının Gelişimi	45
Tablo 21	: 1990-2000 Yılları Arasında Gemi Yönetim Firmalarının Gelişimi....	49
Tablo 22	: Gemi Yönetim Firmalarının Ülkelere Göre Dağılımı	50
Tablo 23	: Gemi Yönetim Fonksiyonları ve Önem Dereceleri	55
Tablo 24	: Gemi Yönetim Servis Seçimi Ve Değerlendirme Ölçütleri	62
Tablo 25	: Performans Değerlendirme Kriterleri	65
Tablo 26	: Karar Verme Modeli, Seçme ve Değerlendirme.....	67
Tablo 27	: Maliyet odaklılık stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	84
Tablo 28	: Maliyet odaklılık stratejisi kriterlerinin frekansları.....	85

Tablo 29	: Farklılaşma stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	85
Tablo 30	: Farklılaşma stratejisi kriterlerinin frekansları.....	86
Tablo 31	: Pazar odaklılık stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	87
Tablo 32	: Pazar odaklılık stratejisi kriterlerinin frekansları.....	88
Tablo 33	: Rakip yönlülük stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	88
Tablo 34	: Rakip yönlülük stratejisi kriterlerinin frekansları.....	89
Tablo 35	: Strateji yaklaşımlarının istatistikleri.....	90
Tablo 36	: Strateji yaklaşımları arasındaki ilişki analizi.....	90
Tablo 37	: Finansal performans kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	92
Tablo 38	: Finansal performans kriterlerinin istatistikleri.....	93
Tablo 39	: İnsan kaynakları performans kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	94
Tablo 40	: İnsan kaynakları performans kriterlerinin istatistikleri.....	95
Tablo 41	: İş süreçleri performans kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	96
Tablo 42	: İş süreçleri performans kriterlerinin istatistikleri.....	97
Tablo 43	: Müşteri memnuniyeti performans kriterleri arasındaki ilişki analizi...	98
Tablo 44	: Müşteri memnuniyeti performans kriterleri istatistikleri.....	99
Tablo 45	: Ana performans kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	100
Tablo 46	: Stratejik yaklaşımlar ve ana performans kriterleri arasındaki ilişki analizi.....	101
Tablo 47	: Strateji yaklaşımları ve ana performans kriterlerinin istatistikleri1 ...	102
Tablo 48	: Performans Kriterleri İstatistikleri.....	103

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Dünya Üretimi ve Ticaret Hacmi	10
Şekil 2	: Türk Deniz Ticaret Filosunun Dağılımı.....	25
Şekil 3	: 1500 DWT ve Üzeri Gemilerin Sicil Dağılımı.....	28
Şekil 4	: Türk Deniz Ticaret Filosunun Sayısal Olarak Gelişimi.....	28
Şekil 5	: Türk Deniz Ticaret Filosunun Yıllar İtibariyle Gelişimi (DWT olarak)	29
Şekil 6	: Kurumsal Karne Perspektifleri.....	74

KISALTMALAR

GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
OPEC	: Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
GRT	: Gros Ton
DWT	: Dedveyt Ton
ISL	: Denizcilik Ekonomisi ve Logistik Enstitüsü
ISPS	: Uluslar arası Gemi Liman Güvenlik Kodu
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
BIMCO	: Baltık ve Uluslar arası Deniz Konseyi
DOC	: Uygunluk Belgesi
H&M	: Tekne ve Makine
ISM	: Uluslararası Emniyet Yönetimi
ISMA	: Uluslararası Gemi Yöneticileri Birliği
LSC	: LSC Gemi Yönetim Firması
P&I	: Koruma ve Tazmin
SMC	: Emniyetli Yönetim Sertifikası
S&Q	: Emniyet ve Kalite
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
HDTM	: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı
O.D.A.İ.	: Ortadoğu Amme İdaresi
ITF	: Uluslararası Ulaştırma Çalışanları Federasyonu
TMSA	: Tanker Yönetimi Kurumsal Değerlendirmesi
BSC	: Kurumsal Karne
FOC	: Kolay Bayrak

Tezin Başlığı: Gemi Yönetiminde Strateji ve Performans: Türkiye Analizi	
Tezin Yazarı: A. Özgür Alemdağ Danışman: Prof. Dr. Gültekin Yıldız	
Kabul Tarihi: 30.05.2006	Sayfa Sayısı: 129
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>“Gemi Yönetim Firması Kavramı” Türkiye için yeni bir kavram olsa da uluslararası alanda 20. yüzyılın ortalarından beri kullanılmaktadır. Bu tezin amacı Türkiye’de de armatör firmalar tarafından yeni yeni kabul görmeye başlayan bu olguyu incelemek ve Türkiye’deki gemi yönetimi yapan firmaların stratejik yaklaşımlarını ve performans kriterlerinin önemini ölçmektir. Sektör hakkında genel bir bilgi verildikten sonra gemi yönetimi tarihçesi ve tanımlamaları yapılmış ve ardından gemi yönetimi departmanları ve fonksiyonlarını anlatılmıştır. Verilen hizmetleri tanımladıktan sonra daha önce yapılmış çalışmalardan da faydalanarak gemi yönetimindeki performans kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır. Günümüz rekabetçi dünyasında uygulanmaya başlayan yeni stratejik yönetim sistemlerinden biri olan kurumsal karne uygulamasını anlatarak anket bu sisteme uygun olarak hazırlanmıştır.</p> <p>Günümüzde firmalar özellikle denizcilik gibi uluslararası bir boyutu olan iş dalında rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için strateji geliştirmeleri ve geliştirdikleri bu stratejiyi sürekli ölçümleyerek firmanın başarılı olup olmadığını belirlemelidir. Dolayısıyla strateji ve performans firmanın başarısı için ayrılmaz iki değerdir. Bu ölçümlemeyi yapmak için ölçülebilir performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Anket oluşturulurken firmaların strateji yaklaşımlarını ve performans kriterlerinin öncelik sırasını belirlemek gibi iki önemli soruyla yola çıkılmıştır. Bu konuda uluslararası alanda yapılmış çalışmalardan ve literatür taramalarından faydalanılmıştır. İlk olarak stratejik yaklaşım kriterleri belirlenmiştir. Sorular gruplandırılırken Norton ve Kaplan’ın kurumsal karne uygulamasında olduğu gibi performans kriterleri dört ana başlık altında toplanmış ve bu sayede strateji performans arasındaki bağıntı ölçülmeye çalışılmıştır. Türkiye’de üçüncü parti gemi yönetimi yapan çok sayıda firma olmadığından kendi gemisini kendisi yöneten firmalar da tezin kapsamına alınmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Gemi Yönetimi, Gemi Yönetiminde Strateji ve Performans, Gemi Yönetimi Performans Kriterleri	

Title of the Thesis: Strategy and Performance at Ship Management: Analysis of Turkey	
Author: A. Özgür Alemdağ Supervisor: Prof. Dr. Gültekin Yıldız	
Date: 30.05.2006	Nu. of pages: 129
Department: Business	Subfield: Manufacturing Management and Marketing
<p>As “Ship Management ” concept is new for Turkey it has been internationally used till the middle of the 20'th century. The aim of the thesis is to identify this concept that is new for Turkey and measure the strategic approach and the importance of the performance criterias of the ship management companies at Turkey. After giving a brief information about the world economic situation and the ship management sector, the historical development of the ship management and definition of the ship management has been told. After that the departments and functions of the ship management companies have been explained. Finally the services that are rendered by the ship management companies has been told and by using the studies done before, the performance criterias of ship management have been determined. After telling todays one of the most favorite strategic management system ‘balance score card’ questionnaire according to this system has been prepared.</p> <p>Today, to continue their competitive advantages, companies which are especially at an international business branch like maritime, have to improve strategies and to see if they work or not they have to measure the strategy with some performance criterias. So to measure the strategy first we have to determine the criterias of performance. As a result strategy and performance is two non-seperate factors for the success of the company. The aim of the questionnaire is to measure the strategic approach and importance of the performance criterias of the ship management companies at Turkey. For this subject literature and studies done before on this subject has been searched and the strategic approach criterias detemined first. While making groups for the performance criterias Norton and Kaplan’s balance score card approach has been used and four groups has been made to measure strategy-performance relation easily. As there is not so much ship management companies at Turkey the ship owners which are managing their own fleet have been taken to the scope of my research.</p>	
Keywords: Ship Management, Strategy and Performance at Ship Management, The Performance Criterias of the Ship Management	

GİRİŞ

Denizciliğin ilk yıllarında armatörler iletişim imkansızlığından dolayı kaptanlarına çok güvenmek zorundaydı. Çünkü çoğu zaman önemli kararları kaptanlar almaktaydı. Ama gelişen teknoloji ve iletişim imkanları sayesinde günümüzde denizcilik daha çok kara merkezli bir yapıya dönüşmüştür. Bunun doğal sonucu olarak şirketler insiyatif kullanan başına buyruk kaptanlardan ziyade şirket politikalarına ve emirlerine koşulsuz itaat eden kaptan profilini aramaya başlamışlardır.

19. ve 20. yüzyıllarda hızla gelişen sanayi beraberinde denizciliğinde hızla gelişmesini sağlamış bu da armatörler arasında yoğun rekabete sebep olmuştur. Bu dönemde armatörler personel sayısını azaltarak rakip firmalarla baş etmeye kalksa da uluslararası kurallar buna izin vermemiştir.

Denizyolu ticaretinin artmasıyla birlikte meydana gelen büyük kazalar ve çevre felaketleri kural ve regülasyonların uygulanmaya konması gerekliliğini ortaya koymuştur. Uluslararası Denizcilik Örgütü IMO bu dönemde kurularak deniz emniyeti ve güvenliğiyle ilgili konvansiyonlar hazırlanmaya başlanmıştır. Bu sayede uluslararası bir disiplin olan denizcilik alanında standartlar belirlenmeye çalışılmıştır. Artan bu dökümantasyon ve kurallara uyma zorunluluğu yanı sıra her geçen gün daha da zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalmak için denizcilik konusunda bir birikime sahip olmak gerekmektedir.

20. yüzyıl sonlarında yaşanan ekonomik kriz sonrası birçok armatörün gemileri için aldıkları kredileri ödeyemedikleri için bankalar tarafından el konulmuştu. Bankalar bir şekilde bu gemileri çalıştırmak zorundaydı. O anda devreye profesyonel gemi yönetim firmaları girdi. Denizcilik konusunda gerekli tecrübe ve birikime sahip, çıkan tüm yenilikleri takip edebilen ve mevzuata hakim, ölçek ekonomisi uygulayabilen bu firmalar ilk bu dönemde parladı ve daha sonra günümüze kadar sayıları çoğalarak devam etti.

Profesyonel gemi yönetim firmaları, denizcilik sektörüne yeni girmek isteyen küçük yatırımcıları veya az sayıda gemiye sahip olan armatörleri, yoğun rekabetin yaşandığı, bu denli karmaşık ve bir o kadar da zor olan gemi yönetimi işinde bir can simidi görevi görmüştür.

Deniz ticareti arttıkça yürürlüğe giren uluslararası standartlar, kurallar, konvansiyonlar ve emniyet ve standardizasyonun olmazsa olmazı 1 Haziran 2002 tarihinde yürürlüğe giren ISM kodu birçok küçük filoya sahip armatör tarafından çok maliyetli olduğu ve kalifiye eleman gerektirdiği için istenmemektedir.

Armatörlerin rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri için maliyetleri düşürmek, uzmanlaşmak, esnek olmak ve ISM koduna uygunluk gerekmektedir. Armatörler ulusal ve uluslararası hukuki, ekolojik, kamusal ve ticari birliklerin baskılarından kurtulmak ve uyguladıkları ölçek ekonomisinden faydalanmak için gemi yönetimi konusunda uzmanlaşmış yönetim firmalarını tercih etmektedir (Panayides, 2001:9).

Tezin Önemi

Çağdaş gemi yönetimi ve denizcilik sektöründe özellikle iş stratejisi ve onun performans göstergelerinin formülizasyonu büyük önem kazanmıştır. Yoğun rekabet, rekabetçi kalabilmek ve hissedarların refahını sağlamak ihtiyacı, çevresel baskıları ve ana rakiplerin taleplerini tanımlayabilmek strateji-performans ilişkisine olan ilgiyi arttıran nedenlerdendir. Rekabet yoğunluğu son zamanlarda şirket birleşmeleri ve şirket alımlarıyla sonuçlanmıştır. Piyasadaki büyük firmalar küçük firmaları bünyelerine katarak daha da güçlü hale gelmektedir. Yönetimde kullanılmaya başlanan strateji yaklaşımları ve kullanılan performans ölçüm kriterlerinin Türk Denizcilik Sektörü'nde nasıl algılandığı, bu konuda bilinçli bir yaklaşım olup olmadığını ölçmek gemi yönetimi konusunda nerde durduğumuzu gösteren bir veri olacaktır. Ayrıca ortaya çıkan strateji yaklaşımları ve bunları ölçmek için kullanılacak performans kriterleri bu konuda çalışan firmalara bir rehber görevi görecektir.

Tezin Amacı

Bu tezin amacı Türkiye'deki gemi yönetim firmalarının strateji yaklaşımlarını ve kurumsal performans değerlendirme kriterlerinin önem sırasını belirlemektir. Bu amaçla bir anket hazırlanmıştır ve anketle gemi yönetim firmaları üst düzey yöneticilerinin bu konudaki algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket içeriğini hazırlanırken yaptığım literatür taramasından ve daha önce uluslararası alanda yapılmış çalışmalardan faydalanılmıştır. Literatür taraması şirket performansını etkileyen rekabetçi strateji konularını tanımlamıştır ve Porter'ın rekabetçi avantaj stratejileri olan maliyet avantajı, farklılık ve odaklanmanın yanı sıra rakip yönlü strateji yaklaşımı ankette kullanılmıştır. Performans ölçütleri olarak ta Panayides (2003), Mitroussi (2004), Panayides ve Cullinane'in (2002) yaptığı çalışmalardan ve literatür taramalarından faydalanılmıştır.

Araştırma hedefleri şöyle sıralanabilir;

- 1) Türkiye'deki gemi yönetimi yapan firmalara ulaşarak onların strateji yaklaşımlarını belirlemek,
- 2) Kurumsal karne yöntemi yaklaşımı kullanılarak firmaların performans kriterlerinin öncelik sırasını belirlemek,
- 3) Şirketlerin strateji-performans bağıntısını incelemek,

Türkiye'deki ve uluslararası alanda faaliyet gösteren gemi yönetimi yapan firmaları karşılaştırmak,

Tezin Kısıtları

Türkiye'deki gemi yönetim firmalarını belirlemek ve onlara ulaşmak için Fairplay World Shipping Directory 2006'dan kayıtlı gemi yönetim firmalarını bularak her birine e-mail yoluyla ulaştım. Bunun dışında Türkiyede'ki profesyonel gemi yönetim firmaları sayısının uluslararası alanda faaliyet gösteren yönetim firmaları karşısındaki sayı ve hacimce eksikliğinden dolayı Deniz Ticaret Odası'na kayıtlı kendi gemisini yöneten armatör firmaları da bu anket için kullandım. Sadece Türk menşeli firmalara anket uygulanarak Türk Denicilik Piyasası'nın nabzı tutulmaya çalışılmıştır.

Metodoloji

Anketi oluşturan öğeleri bulurken literatür taramasının yanı sıra daha önce yapılmış ve geçerliliği ispatlanmış çalışmalardan faydalanılmıştır. Anket hazırlık sürecinde konuyla ilgili birçok öğretim üyesi ve sektörde çalışan yöneticinin fikirleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Firmaların uyguladığı rekabetçi stratejilerin öncelik sırasını belirlemek için Porter'ın rekabetçi avantaj stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma 12 kriter tarafından ölçülmüştür. Rakip yönlülük ise Narver ve Slater (1990), Kohli ve Jaworsky ve Kohli'(1993) nin yaptığı çalışmalara dayanarak 5 kriter tarafından ölçülmüştür. Rekabetçi strateji ölçümü beşli ölçek kullanılarak yapılmıştır. Ankette 1 değeri çok önemsiz, 5 değeri ise çok önemli anlamına gelmektedir.

Performans kriterlerinin öncelik sırasının belirlenmesi için daha önceki çalışmalardan ve literatür taramalarından elde edilen kriterler kurumsal karne uygulamasına uygun olarak 4 ana boyuta ayrılmıştır. Bunlar finans, insan kaynakları ve gelişim, iç iş süreçleri ve müşteri boyutlarıdır. Yine öncelik sırasını belirlerken beşli ölçek kullanılmıştır.

Ulaşılan değerler SPSS programı yardımıyla ilişki analizleri ve frekans dağılımları yapılarak yorumlanmıştır.

Tezin İçeriği

Tezin başlangıcında Dünya ve Türkiye Ekonomisinden bahsettikten sonra yine Dünya ve Türkiye'deki denizcilik piyasalarının durumu incelenmiştir. Bu sayede denizcilik piyasası ve son gelişmeler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Ardından gemi yönetimini konusunda yapılan farklı tanımlamalar ele alınmıştır. Gemi yönetimi kavramının tarihsel gelişiminden bahsedildikten sonra yönetim içerisindeki departmanlar ve hangi işlevleri gerçekleştirdikleri anlatılmıştır.

Gemi yönetim firmasının bahsettiğimiz hizmetleri verebilmesi için armatörle bir anlaşma yapması gerekmektedir. İki tip standart anlaşma vardır. Bunlardan bir tanesi

Tailor diğeri ise 1998’de revize edilen BIMCO Shipman 1988 anlaşmasıdır. Her iki anlaşmada armatör hakkındaki isim, adres ve yönetim firmasının vereceği hizmetleri içermektedir. Ek olarak sözleşmenin geçerlilik süresi, feshetme koşulları, sorumluluklar, raporlama prosedürleri, ödenecek yönetim ücreti konusunda bilgiler yer almaktadır.

Meydana gelen büyük kazalar alınan önlemler sonrası büyük gemi yönetim firmaları daha emniyetli ve standart hale getirilmiş gemi operasyonu için baskı geleceğini çabuk kavradı. Bu yönde yapılan çalışmalarda büyük yönetim firmalarından beş tanesi bir araya gelerek gemi yönetiminin tüm yönlerini tanımlayan ve üçüncü kişiler tarafından denetlenebilir hale getiren “Code of Ship Management Practice” ‘i geliştirdi. Kod oluşturulduktan sonra Uluslararası Gemi Yöneticileri Derneği ISMA kuruldu ve kodu kabul edip gerekleri için denetlenmeyi kabul edecek tüm gemi yönetim firmalarına açıldı. Genel olarak, ISMA’nın amacı her seviyedeki üyesinin haklarını korumak ve denizcilik sektörüyle ilgili tüm taraflarla işbirliği yaparak eğitim, emniyet ve çevre korumasını da içeren problemlere çözüm üretmektir.

Bölüm üçte sektör yapısı ve gelişimini daha detaylı bir şekilde incelendikten sonra gemi yönetimi sektörünün neden büyüdüğünü açıklanmıştır. Sektör yapısını incelerken mevcut kaynaklardan ve daha önce yapılmış çalışmalardan faydalanılarak mevcut gemi yönetim firmalarının sayısal ve bölgesel olarak tespiti yapılmıştır. Daha sonra büyük gemi yönetimi firmalarının sebepleriyle beraber hangi ülkelerde olduğu anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde gemi yönetimi hizmetinin tercih edilme sebepleri ve kapsadığı konular ele alınmıştır. Ardından verilen hizmetler ve tipleri incelenmiştir.

Beşinci bölümde daha önce uluslararası alanda yapılmış çalışmaları da incelenerek gemi yöneticisi seçim kriterlerini belirlenmeye çalışılmıştır. Buradan çıkarılan performans kriterleri daha sonra tezin anketinde kullanılmıştır.

Çağdaş gemi yönetimi ve denizcilik sektöründe özellikle iş stratejisi ve onun performans göstergelerinin formülizasyonu büyük önem kazanmıştır. Yoğun rekabet, rekabetçi kalabilmek ve hissedarların refahını sağlamak ihtiyacı, çevresel baskıları ve ana rakiplerin taleplerini tanımlayabilmek strateji-performans ilişkisine olan ilgiyi

arttıran nedenlerdendir. Dolayısıyla altıncı bölümde gemi yönetiminde strateji ve performanstan bahsedilmiştir.

Stratejinin özü sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayabilmektir. Rekabetçilik maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle bağlantılıdır. Maliyet liderliği stratejisi üzerine odaklanmış bir firma gider azaltıcı önlemler almaya, hizmetlerin yerine getirilmesinde giderler konusunda yüksek konsantrasyona ve fiyat rekabeti konusunda strateji formülizasyonuna önem vermek zorundadır. Strateji ve performans şirketin strateji çerçevesini çizen ve karar veren yöneticilerini ve kurumsal mimariyi, performans yönetimini ve bilişim sistemlerini belirlemeyi içeren firmamın işleyişinden sorumlu alt kademe yöneticilerini yakından ilgilendirmektedir. Yöneticiler stratejiyi belirlemeli ve performans göstergelerini belirleyerek rakipleri ve müşterileri için ölçülebilir bir hale gelmelidir.

Geleneksel performans ölçme sistemleri yöneticiler için rekabetçi avantajları getirebilecek önemli bilgiler vermekte yeterli değildir. Dolayısıyla çoğu organizasyon geleneksel performans ölçümlerinin günümüz koşullarında geçersiz olduğunun farkına varmıştır. Eski ölçme sistemleri sadece kar ölçümlerine odaklanmış, finansal sonuçları doğuran önemli unsurlar olan müşteri, risk ve kontrol değerlerine önem vermemişlerdir. Bu nedenle 1990'lardan sonra finansal değerler içermeyen performans ölçütleri ilgi çekmeye başlamıştır. Buna ek olarak günümüz global ekonomisinde toplam müşteri memnuniyeti araştırmacı ve endüstriciler tarafından rekabetçi bir başarı göstergesi olarak görülmektedir.

Literatürde performans ölçütlerinin belirli stratejik hedeflerin önemini pekiştirmek için kullanılacak bir araç olup olmadığı sıklıkla tartışılmaktadır. (Skinner, 1989) Stratejik bir yönetim sistemi bu yüzden bu gibi konulara cevap verebilecek öyle bir organizasyon yaratmalıdır ki;

- sağlıklı, dengeli, etkili ve verimli,
- hem müşterilerine hem de çalışanlarına hizmet veren,
- sonuçlara değer katan,

bir organizasyon olmalıdır.

Kaplan ve Norton'un (1996) kurumsal karnesi bu düşünce tarzını açmayı ve organizasyon yapısını bu tip ölçümlenebilir aktiviteleri de içine alabilecek şekilde genişletmeyi düşünmüştür. BSC sisteminde, organizasyonlar ufak problemlerini çözmeye, yöntem geliştirmeye ve organizasyon hedeflerine ulaşmaya yardımcı olması için finansal olmayan bu kritik bilgileri toplamaktadır. Bunu yaparken de bunun yönetimin her kademesi tarafından anlaşılır bir şekilde yapılmasını sağlamalıdır. Kurumsal karne metodoloji günümüz müşteri memnuniyetinin de dikkate alınması gerekliliği üzerinde durmuş ve işletmedeki müşteri, teknik, eğitim ve gelişme ve iç iş süreçleriyle ilgili hedeflerin dengeli olarak atılmasını öngörmüştür. Hazırladığım ankette bu düşünce tarzından hareketle şirket performans kriterlerini dört ana grup altında topladım.

Son bölümde ise gemi yönetiminde strateji ve performans kriterlerinin öncelik sırasını belirlemek için hazırlanan anketin nasıl oluşturulduğu anlatılarak analiz kısmına geçilmiştir. Bu anketin uygulamasındaki amaç Türkiye'deki gemi yönetimi yapan firmaların strateji yaklaşımlarını ve performans kriterlerinin önem sırasını belirlemektir.

BÖLÜM 1: DÜNYA VE TÜRKİYE'DEKİ DENİZ TİCARETİ

1.1 Dünya Deniz Ticareti

1.1.1 Dünya Ekonomisinin Genel Görünümü

2003 yılının sonlarında ve 2004 yılının ilk yarısında ortalama yüzde 6 dolayında büyüyen dünya ekonomisi yüksek petrol fiyatlarından olumsuz etkilenmiş ve yılın ikinci yarısında daha düşük bir büyüme kaydetmiştir. Bununla birlikte 2004 yılının bütününde büyüme hızı yüzde 5,1 gibi yüksek bir seviyede kalmıştır. 2004 yılında gelişmiş ekonomilerin ortalama büyüme hızı yüzde 3,3'e yükselmiştir. Güçlü iç talebin desteklediği ABD ekonomisi beklentilerden daha yüksek oranlı büyümüştür. Euro Bölgesinde 2004 yılının ikinci yarısında, net ihracatın büyümeye katkısının negatife dönmesinin etkisiyle GSYİH artışı önemli oranda yavaşlamış ise de bölgenin yıllık ortalama büyüme hızı bir önceki yılın üzerinde gerçekleşmiştir. İhracat, yatırımlar ve tüketimdeki azalış sebebiyle 2004 yılının ikinci çeyreğinden itibaren kayda değer bir iyileşme görülmeyen Japonya ekonomisinde ise ilk çeyrekteki yüksek büyümenin katkısıyla yıllık bazda yüzde 2,7 büyüme kaydedilmiştir.

Tablo 1: Dünya Üretimi (Yıllık Yüzde Değişim)

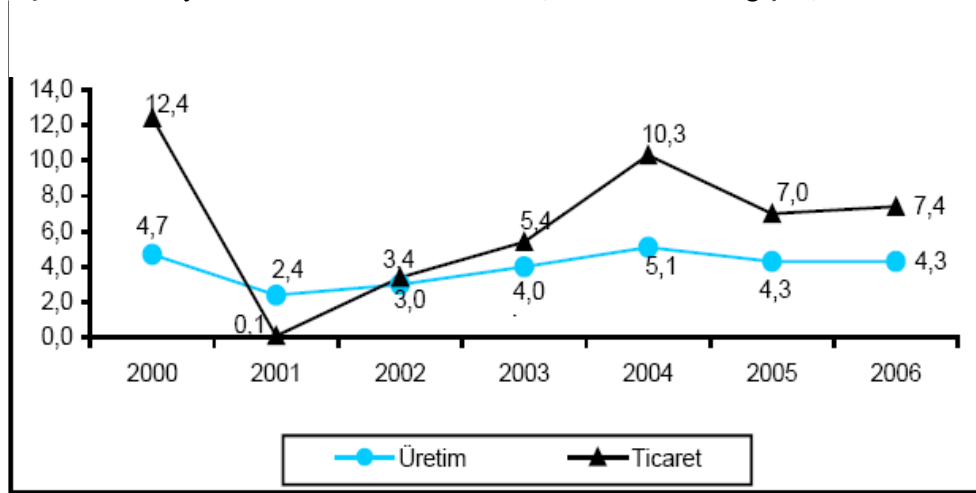
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Dünya	4,7	2,4	3,0	4,0	5,1	4,3	4,3
Gelişmiş Ekonomiler	3,9	1,2	1,5	1,9	3,3	2,5	2,7
ABD	3,7	0,8	1,6	2,7	4,2	3,5	3,3
Euro Bölgesi	3,8	1,7	0,9	0,7	2,0	1,2	1,8
Japonya	2,4	0,2	-0,3	1,4	2,7	2,0	2,0
Diğer Gelişmiş Ekonomiler(2)	5,3	1,7	3,2	2,4	3,9	2,8	3,3
Yükselen Piyasalar ve Gelişmekte Olan Ülkeler	5,8	4,1	4,8	6,5	7,3	6,4	6,1
Bölgesel Gruplar							
Afrika	3,3	4,1	3,6	4,6	5,3	4,5	5,9
Orta ve Doğu Avrupa	4,9	0,2	4,4	4,6	6,5	4,3	4,6
Bağımsız Devletler Topluluğu	9,1	6,3	5,3	7,9	8,4	6,0	5,7
Yükselen Asya	6,7	5,6	6,6	8,1	8,2	7,8	7,2
Orta Doğu	4,9	3,7	4,2	6,5	5,5	5,4	5,0
Latin Amerika	3,9	0,5	-	2,2	5,6	4,1	3,8
Avrupa Birliği	3,9	2,0	1,3	1,3	2,5	1,6	2,1

Kaynak: IMF, World Economic Outlook; September 2005

Not: Bu tablodaki "Diğer Gelişmiş Ekonomiler" ABD, Euro Bölgesi ülkeleri ve Japonya hariç Gelişmiş Ekonomileri ifade etmektedir.

Yükselen piyasalar ve gelişmekte olan ülkeler 2004 yılında oldukça iyi bir ekonomik performans göstermiş, hemen hemen bütün bölgelerde tahminlerin üzerinde büyüme kaydedilerek ortalama büyüme hızı yüzde 7,3'e yükselmiştir. Çin ve Hindistan'ın hızlı büyümeleri Asya bölgesindeki ekonomik faaliyetleri desteklemiş, ayrıca 230 milyar dolar dolayındaki net özel sermaye girişi bu hızlı büyümede önemli rol oynamıştır. Yüksek mal fiyatları, artan dış güven ve yapısal reformlarda kaydedilen ilerlemeler sonucunda 2004 yılında Latin Amerika bölgesinin büyüme hızı beklentilerin üzerine çıkmıştır. Yüksek seviyedeki kamu borcu bölgede kırılganlığın asıl kaynağı olarak kalmakla birlikte, bir çok ülke elverişli finansal piyasa koşulları sayesinde borçlarını yeniden yapılandırarak 2005 yılı borç ödeme yükümlülüklerini önceden yerine getirmişlerdir.

Şekil 1: Dünya Üretimi ve Ticaret Hacmi (Yıllık Yüzde Değişim)



Kaynak: World Economic Outlook; September 2005

Petrol ve diğer mal fiyatlarındaki artışa rağmen 2004 yılında enflasyon düşük ve istikrarlı bir seviyede kalmıştır. Başta ABD olmak üzere bazı gelişmiş ülkelerde kısa vadeli faiz oranları artırılmıştır. 2004 yılında gelişmiş ülkelerin çoğunluğunda bütçe

açıklarının GSYİH'ya oranı azalırken yükselen piyasaların özellikle de Latin Amerika ülkelerinin mali pozisyonlarında iyileşme kaydedilmiş, bununla birlikte bir çok yükselen piyasa ekonomisinde kamu borcu yüksek seviyesini korumaya devam etmiştir.

2004 yılında, küresel cari işlemler dengesizliği genişlemiştir. ABD'de doların değer kaybının etkilerinin güçlü iç talep ve yüksek petrol fiyatlarıyla dengelenmesiyle cari işlemler açığı rekor seviyelere yükselmiştir. Diğer taraftan, Japonya, Çin, Orta Doğu'daki petrol üreticisi ülkeler, Rusya ve kısmen de Euro Bölgesinin cari işlemler fazlası artmıştır. Büyük bir bölümü ABD doları olarak tutulan Çin ve petrol üreticisi ülkelerin rezervlerinde hızlı artış kaydedilmiştir.

Bu gelişmelerin kısmi bir yansıması olarak ABD dolarındaki değer kaybı daha da artmış, gelişmiş ülkelerin ve bir çok yükselen Asya ülkesinin dahil olduğu yükselen piyasa ekonomilerinin para birimleri ise değer kazanmıştır.

Güçlü küresel talep, ABD dolarının değer kaybı, düşük stoklar, üretim kapasitesinin arttırılamaması ve arza ilişkin diğer endişelerle petrol fiyatları yükselmiş, diğer mal fiyatlarında özellikle de maden fiyatlarında önemli artışlar kaydedilmiştir. Hemen hemen bütün bölgelerde mali piyasalar canlı kalmış, şirket karları artarken yükselen piyasaların bono risk primleri (spread) tarihinin en düşük seviyesine inmiştir.

2004 yılında dünya ticaret hacmi yüzde 10,3 genişlemiştir. Bu genişlemede Çin'in dünya piyasaları ile bütünleşmeye devam etmesi etkili olmuştur. Yükselen piyasalar ve gelişmekte olan ülkelerin ihracat ve ithalat hacimlerindeki artış gelişmiş ülkelerin oldukça üzerinde kalmıştır.

Küresel yabancı doğrudan yatırım girişi 2004 yılında son dört yıldır ilk defa artmış ve 648,1 milyar dolara yükselmiştir. Gelişmiş ülkelere yabancı doğrudan yatırım girişi 2004 yılına göre yüzde 14 azalarak 380 milyar dolar olmuştur. ABD 95,9 milyar dolar ile en çok yabancı doğrudan yatırım çeken ülke olurken Japonya'ya yabancı doğrudan yatırım girişi artmış, Avrupa Birliği'ne ise önemli miktarda azalmıştır. Gelişmekte olan ülkelere yabancı doğrudan yatırım girişi yüzde 40,2 artışla 233,2 milyar dolara ulaşmıştır. Bu miktarın yaklaşık 95 milyar dolarını Çin ile Hong Kong'a yönelen yabancı doğrudan yatırım oluşturmuştur.

2005 yılında dünya ekonomisindeki genişleme yavaşlamakla birlikte devam etmektedir. Bu genişlemede ABD ve Çin'deki güçlü büyüme etkili olmaktadır. ABD ekonomisindeki canlılığı hanehalkı gelirlerindeki kuvvetli artış, olumlu mali piyasa koşulları ve yükselen konut fiyatları desteklemektedir. Japonya'da özel yatırımlar ve nihai özel tüketim harcamalarındaki artışın desteklediği ekonomi yılın ilk yarısında yüksek bir büyüme kaydetmiştir. Euro Bölgesi ekonomisinde ise belirgin bir iyileşme görülmemektedir.

Yüksek petrol fiyatlarına bağlı olarak dünya genelinde enflasyon artmakla birlikte makul seviyelerde seyretmektedir. Para politikası uygulamaları ülkelere göre farklılık göstermekte olup, faiz oranları ABD ve Kanada'da artarken, Avrupa ve Japonya'da uzun süreden beri aynı seviyeyi korumaktadır. İngiltere ise son aylarda faiz indirimine gitmiştir. Uzun vadeli faiz oranlarının dünya genelinde alışılmadık derecede düşüklüğü sürmektedir.

2005 yılının bütünü için yapılan tahminler, dünya ekonomisinin yavaşlayacağı, gelişmiş ekonomilerin yüzde 2,5, yükselen piyasalar ve gelişmekte olan ülkelerin yüzde 6,4 büyüyeceği, dünya ekonomisinin büyüme hızının ise yüzde 4,3'e gerileyeceği, dünya ticaret hacminin de yüzde 7 dolayında genişleyeceği yönündedir.

2006 yılında ise gelişmiş ekonomilerin yüzde 2,7, yükselen piyasalar ve gelişmekte olan ülkelerin yüzde 6,1 ve dünya ekonomisinin yüzde 4,3 büyüyeceği, dünya ticaret hacminin ise yüzde 7,4 genişleyeceği tahmin edilmektedir. Ancak, 2005 yılının ilk sekiz ayında da artışını sürdüren ve Ağustos ayı sonunda 70 doları aşan petrol fiyatları ile ilgili belirsizlik, ABD'nin giderek büyüyen cari işlemler açığı ile Japonya, Çin, Orta Doğu'daki petrol ihraç eden ülkeler, Euro Bölgesi ve Rusya'nın artan cari işlemler fazlası sebebiyle küresel cari işlemler ve yatırım-tasarruf dengesinin sürdürülemez derecede bozulması dünya ekonomisi için risk oluşturmaya devam etmektedir.

1.1.2. Dünya Ticareti

Yüksek petrol ve hammadde fiyatlarına rağmen güçlü dünya ekonomisi sayesinde 2004 yılında dünya ticaretinde son yılların en iyi performansı yakalanmış, dünya ticaret hacmi yüzde 10,3 genişlemiştir. Ancak, 2004 yılının ikinci yarısında küresel ekonomik faaliyetlerde başlayan yavaşlamanın muhtemelen dünya mal ticaretindeki artışa da yansıtacağı ve 2005 ve 2006 yıllarında dünya ticaret hacminin sırasıyla yüzde 7 ile yüzde 7,4 büyüyeceği tahmin edilmektedir Yıllık Ekonomik Rapor 2005 (2006), www.maliye.gov.tr/apk 15.04.2006.

Tablo 2: Dünya Ticaret Hacmi ve Hadleri (1) (Yıllık Yüzde Değişim)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
DÜNYA TİCARETİ(2)							
Hacim	12,4	0,1	3,4	5,4	10,3	7,0	7,4
ABD Doları Cinsinden Fiyat Deflatörü	-0,6	-3,3	1,2	10,3	9,6	5,6	0,5
TİCARET HACMİ							
İHRACAT							
Gelişmiş Ekonomiler	11,7	-0,9	2,2	3,1	8,3	5,0	6,3
Yükselen Piyasalar ve Gelişmekte Olan Ülkeler	14,9	3,6	6,7	10,8	14,5	10,4	10,3
Petrol İhracatçıları (3)	7,3	1,3	0,7	9,3	7,8	6,0	7,1
Petrol İhracatçısı Olmayanlar (3)	17,3	3,6	8,2	10,1	15,6	11,0	11,0
İTHALAT							
Gelişmiş Ekonomiler	11,7	-1,0	2,6	4,1	8,8	5,4	5,8
Yükselen Piyasalar ve Gelişmekte Olan Ülkeler	15,4	3,3	6,5	11,1	16,4	13,5	11,9
Petrol İhracatçıları (3)	10,6	12,5	11,0	3,1	14,8	17,9	9,3
Petrol İhracatçısı Olmayanlar (3)	16,5	2,7	6,5	11,4	17,7	13,7	12,4
TİCARET HADLERİ							
Gelişmiş Ekonomiler	-2,6	0,2	0,8	1,1	-0,2	-1,0	-0,5
Yükselen Piyasalar ve Gelişmekte Olan Ülkeler	6,4	-3,2	1,2	0,9	2,9	6,2	1,7
Petrol İhracatçıları (3)	48,4	-12,0	2,2	2,1	15,7	30,8	8,9
Petrol İhracatçısı Olmayanlar(3)	1,0	-1,1	0,8	1,1	1,3	2,8	0,4
DÜNYA TİCARET FİYATLARI(4)							
Mamül Mallar	-5,9	-3,7	2,4	14,4	9,7	6,0	0,5
Petrol	57,0	-13,8	2,5	15,8	30,7	43,6	13,9
Petrol Dışı Hammaddeler	4,8	-4,9	1,7	6,9	18,5	8,6	-2,1

Kaynak : IMF, World Economic Outlook; September 2005

- (1) Mal ve Hizmet Ticareti
- (2) Dünya ihracatı ve ithalatındaki yıllık yüzde değişim ortalaması
- (3) Veriler sadece mal ticaretini göstermektedir
- (4) ABD Doları cinsinden

2004 yılında gelişmiş ülkelerin dünya ticareti içindeki payı azalırken gelişmekte ülkelerin payı yüzde 31 ile son 50 yılın en yüksek seviyesine yükselmiştir. ABD dünya toplam ihracatı içinde yüzde 10,6'ya gerileyen payı ile yine ilk sıradaki yerini korurken Almanya'nın payı yüzde 9,3'e gerilemiştir. Japonya'nın payı ise yüzde 5,6 olmuştur. Toplam dünya ithalatı içinde yüzde 16,3 olan payı ile ilk sırada yer alan ABD'yi yüzde 8,1 ile Almanya, yüzde 5,5 ile İngiltere izlemiştir.

2005 yılı için yapılan tahminler dünya ticareti içinde gelişmiş ülkelerin payının azalmaya devam edeceği yönündedir.

Tablo 3 : Başlıca Sanayileşmiş Ülkelerin Dünya Ticaretindeki Payı Yüzde Olarak

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
A. İHRACAT											
ABD	13,1	13,9	14,1	14,1	14,0	13,6	12,6	11,3	10,6	10,4	10,4
Japonya	6,9	6,7	6,2	6,4	6,5	5,7	5,6	5,5	5,6	5,2	5,1
Almanya	9,1	8,6	9,1	8,8	8,0	8,6	9,1	9,4	9,3	9,1	8,8
Fransa	5,4	5,2	5,6	5,3	4,8	4,9	4,9	4,9	4,7	4,5	4,4
İtalya	4,8	4,5	4,6	4,3	3,9	4,1	4,0	4,1	4,1	3,8	3,7
İngiltere	5,3	5,5	5,6	5,5	5,2	5,2	5,2	5,0	4,8	4,6	4,4
Kanada	3,6	3,7	3,8	4,1	4,2	4,1	3,8	3,6	3,4	3,3	3,2
B. İTHALAT											
ABD	14,8	15,7	16,6	17,9	18,8	18,4	18,0	16,8	16,3	16,1	15,9
Japonya	6,6	6,2	5,2	5,5	5,7	5,3	5,0	4,8	4,8	4,6	4,4
Almanya	8,9	8,3	8,8	8,6	8,0	8,1	8,0	8,4	8,1	7,9	7,6
Fransa	5,1	4,7	5,1	4,9	4,6	4,6	4,6	4,7	4,7	4,6	4,4
İtalya	3,9	3,9	4,1	4,0	3,7	3,9	3,9	4,1	4,0	3,9	3,8
İngiltere	5,4	5,6	5,9	5,9	5,5	5,7	5,8	5,6	5,5	5,2	5,0
Kanada	3,2	3,5	3,6	3,7	3,7	3,6	3,4	3,2	3,1	3,0	2,8

Kaynak : OECD, Economic Outlook, June 2005

1.1.3. Dünya Denizcilik Piyasaları

Dünya ticaretinde yaşanan belirgin artış paralelinde uluslararası konteynır taşımacılığı hacminde de olumlu gelişmeler yaşanmaktadır. Bu konuda bir diğer etkende küreselleşmenin sürekli olarak büyümesi ve özellikle de üretim yerlerinin gittikçe artan bir oranda Çin'e ve ucuz işçi çalıştıran ülkelere kaydırılmasıdır.

2004 yılı tankerler için 1973 yılından beri kalan gemi kategorilerinin çoğu içinde bugüne kadar görülmüş en iyi yıl olmuş, yeni gemiler bakımından, hatta çok eski gemiler açısından da navlunlar ve fiyatlar neredeyse inanılmayacak seviyelere yükselmiştir. Çin'in sürekli artan dış alımları, gerek ülke ekonomisinin güçlü bir şekilde büyümesi, gerekse ekonomideki hareketli gelişmeyi sakinleştirmek amacıyla uygulamaya konulan önlemlerin ardından pazarda görülen geçici duraklamalarla kendini hissettirmiştir. Bununla birlikte, deniz ticareti açısından harikulade geçmiş olan bu yıl içinde, bir yandan bugünlerde geçerli olan fiyatların altında kontrat yapılmış olması, diğer yandan da gemi sacında gerçekleşen çok yüksek fiyat artışları ve gemi teçhizatı pazarında artan taleplerin sonunda tedarikte ortaya çıkan daralmalar nedeniyle birçok tersane zarar etmiştir (2004 Deniz Sektör Raporu, 2005).

TABLO 4: Dünya Deniz Ticareti (1996-2006/Milyon Ton)

1996	1466	404	391	435	193	51	31	1935	4906
1997	1519	410	430	460	203	54	32	2060	5168
1998	1535	402	417	473	196	53	31	2065	5172
1999	1550	415	411	482	220	53	30	2135	5296
2000	1608	419	454	523	230	53	28	2280	5595
2001	1592	425	452	565	234	51	29	2305	5653
2002	1588	414	484	570	245	54	30	2435	5820
2003	1673	440	524	619	240	63	29	2545	6133
2004 Tah.	1800	465	590	650	250	67	30	2690	6542
2005 Tah.	1870	485	640	685	260	70	30	2790	6830
2006 Tah.	1960	500	685	710	270	73	30	2910	7138

Kaynak : Fearnley's Review, 2004

1.1.4. Dünya Deniz Ticaret Filosu

2004 yılında dünya dökme yük filosu, 34.3 milyon DWT'lik bir artış göstermiş, diğer bir ifadeyle %5.7'lik bir artışla 637.4 milyon DWT'ye çıkmıştır. Bu artış, 2003 yılında görülmüş olan artışın yaklaşık iki katıdır. Daha da enterasan olan, 2003 yılında görülmüş olan artışın yaklaşık iki katına eşit olmasıdır. Farklı bir anlatımla, son yıllarda bu kategorilerdeki gemi tonajlarındaki artışın devam etmekte olduğu söylenebilir.

Tanker filosu %5.7'lik bir artışla 305.7 milyon DWT'ye, dökme yük filosu ise %5.9'luk bir artışla 320.2 milyon DWT'ye çıkmış, buna karşılık; kombine taşımacılık filusunda toplam tonaj, %3.3'lük bir azalma ile 11.6 milyon DWT'ye gerilemiştir. 2003 yılında olduğu gibi, 2004 yılında da kombine taşıyıcı gemiler kategorisinde hiç yeni gemi inşa siparişi verilmemiştir. Özellikle ticaret alanları dışında, bu tip gemilerle ilgili herhangi bir gelecek görülmediği söylenebilir.

Dökme yük gemileri (katı-sıvı) kategorisinde, 2003 yılında kaydedilmiş olan 40.9 milyon DWT'lik yeni gemi teslimleri, 2004 yılında 47.0 milyon DWT'ye yükselmiştir. Tanker teslimatları, bir miktar düşüşle 27.6 milyon DWT olarak gerçekleşirken, dökme yük gemilerinde teslimatlar ciddi oranda bir artışla 19.4 milyon DWT olarak gerçekleşmiştir. 2004 yılında hiçbir kombine taşıyıcı teslimatı gerçekleşmemiştir.

Konteynır filosu 2004 yılında, %14.4 lük bir artışla; 6.53 milyon TEU'luk kapasiteden 7.16 milyon TEU'luk kapasiteye yükselmiştir. İnşa halindeki gemi sayısı, 1 yıl içinde; 2.58 milyon TEU'dan 2.76 milyon TEU'ya çıkmıştır. İnşa halinde bulunan gemi tonajı, mevcut filo tonajının %38.6'sına eşdeğerdir (2004 Deniz Sektör Raporu, 2005).

1.1.5 Denizyolu Ticareti

Uluslar arası denizyolu ticaret hacmi; 2003 yılındaki %5.4'lük büyümeden sonra 2004 yılında; %6.7'lik bir artışla, yaklaşık 6,540 milyon tona ulaşmıştır. Ton-mil cinsinden ölçülen taşımacılık faaliyetleri; bir önceki yılda %7'lik artışının ardından, 2004 yılında %6.9'luk bir büyüme ile 27.640 milyon ton-mile çıkmıştır.

Dünya petrol talebinde, bir önceki yılda %2.6 oranındaki artıştan sonra, 2004 yılında d %3.4'lük bir artışla son 26 yıldaki artış rekoru elde edilmiştir. Bu çerçevede içinde, OPEC ülkelerinden olan petrol talebi artışının %1.4 gibi düşük seviyelerde kalmış olmasına karşın; OPEC dışı ülkelere olan talepteki artış ise, %6.5 olmuş; Çin'in petrol talebinde, 2004 yılında %15.6'lık bir artış kaydedilmiştir.

Genel toplamda yüksek seviyelerde gelişmekle birlikte her geçen gün biraz daha dengesiz hale gelen dünya ticaret hacmindeki gelişmeye paralel olarak, konteynır ticareti hacminde de güçlü artışlar görülmektedir. Dünyanın belli başlı limanlarında elleçlenen konteynır sayısı cinsinden ölçülen talepteki artış ise %10.2 olmuştur.

Dökme yük sektöründe Çin'in çelik sanayisi, en etkili oyuncu olmaya ve ticaret hacmindeki artışla geçmiş yıllarda gerçekleştirmiş olduğundan da daha fazla oranlarda etkili olmaya başlamıştır. Ülkenin ham külçe demir üretimi, 2004 yılında yaklaşık %24'lük bir artış gerçekleştirmiş, demir cevheri dış alımları ise; %40'lık bir artışla yaklaşık 60 milyon tona ulaşarak, geçen yıl bazında uluslar arası dökme kuruyük ticaretinde ortaya çıkmış olan artışın %40'ını. Bu yılda tek başına Çin karşılamıştır.

OECD'den alınan verilere göre 2003 yılında %4.5 olan dünya ticaret hacmindeki artış, 2004 yılında güçlü bir artış göstererek %9.5'e yükselmiştir. Burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta; dünya denizyolu ticaret hacminin, büyük oranlarda; oldukça değersiz ticari malların dökme metodu ile taşınmasından oluştuğudur (Deniz Sektör Raporu 2004, (2005)).

1.2 Türkiye Deniz Ticareti

1.2.1 Türkiye Ekonomisinin Genel Görünümü

2003 yılında yüzde 5,9 oranında büyüyen GSMH, büyümenin 2004 yılında da devam etmesiyle yüzde 9,9 oranında yüksek bir reel artış göstermiştir.

Sanayide yüzde 9,4, hizmetler sektöründe yüzde 10,2, tarım sektöründe yüzde 2 oranında artış gerçekleşmiştir. Kişi başına GSMH'da yüzde 23,3 oranında artarak 4172 dolara yükselmiştir. 2004 yılında ihracatın yüzde 33,6 oranında artarak 63,1 milyar dolar olmasına karşılık ithalatın yüzde 40,7 oranında artarak 97,5 milyar dolara yükselmesi ile dış ticaret açığı yüzde 55,8 oranında artarak 34,4 milyar dolara çıkmış; ihracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 64,7'ye düşmüştür. Dış ticaret hacmi ise yüzde 37,8 oranında artarak 160,7 milyar dolar olmuştur.

İç borç stoku 2004 yılında önceki yıla göre yüzde 15,5 oranında artarak 224,5 milyar YTL'ye ulaşmış ve GSMH'ya oranı da 2003 yılında yüzde 54,5 iken 2004 yılında yüzde 52,3'e gerilemiştir. İç borçlanmada ortalama yıllık bileşik faiz oranı 2004 yılında yüzde 24,93'e düşerken ortalama vade 344 güne yükselmiştir.

Kamu ve özel sektör toplam dış borç stoku ise 2004 yılında önceki yıla göre yüzde 11,3 oranında artarak 161,8 milyar dolar olmuştur. 2004 yılında 23,4 milyar doları anapara ve 7,1 milyar doları faiz olmak üzere toplam 30,5 milyar dolar dış borç ödemesi gerçekleştirilmiştir.

2004 yılında yaşanan büyüme 2005 yılında da devam etmiş ve GSMH ilk çeyrekte yüzde 5,3 ve ikinci çeyrekte yüzde 3,4 olmak üzere yılın ilk yarısında yüzde 4,3 oranında büyümüştür. İlk altı aylık dönem itibariyle tarımda yüzde 0,2, sanayide yüzde 4,8 ve hizmetler sektöründe yüzde 4,8 oranında büyüme kaydedilmiştir. Bu dönemde tüketimdeki artış yüzde 4,2, sabit sermaye yatırımlarındaki artış da yüzde 13,1 oranında olmuştur.

İhracat 2005 yılının Ocak-Ağustos döneminde yüzde 17,4 oranında artarak 46,2 milyar dolara ulaşırken ithalat yüzde 20,7 oranında artışla 74,8 milyar dolar olmuştur. İhracatın ithalatı karşılama oranı yüzde 61,8'e gerilerken dış ticaret açığı 28,6 milyar dolara, dış ticaret hacmi ise 121 milyar dolara yükselmiştir.

1.2.2 Türkiye Ekonomisindeki Büyüme

2005 yılı GSMH ve GSYİH büyüme hızının yüzde 5 olacağı tahmin edilmektedir. Sektörler itibariyle ise tarımda yüzde 1, sanayide yüzde 5 ve hizmetlerde de yüzde 5,7 düzeyinde bir artış gerçekleşeceği hesaplanmıştır.

2006 yılında ise GSMH ve GSYİH'nın yüzde 5 oranında artması programlanmış olup, bu büyümenin tarım sektöründe yüzde 1,5 sanayide yüzde 5,1 ve hizmetler sektöründe de yüzde 5,7 oranında olması hedeflenmiştir.

Tablo 5 : Milli Gelir ve Büyüme Hızları

	Gayri Safi Milli Hasıla (Milyon YTL)		Büyüme Hızları (Yüzde) (1998 Fiyatlarıyla)				
	Cari	1998	GSMH	GSYİH	Tarım	Sanayi	Hizmetler
	Fiyatlarla	Fiyatlarıyla					
2003	356.681	55.251	5,9	5,8	-2,5	7,8	6,7
2004	428.932	60.698	9,9	8,9	2,0	9,4	10,2
2005(1)	485.058	63.733	5,0	5,0	1,0	5,0	5,7
2006(2)	539.870	66.920	5,0	5,0	1,5	5,1	5,7

Kaynak : DPT

(1) Gerçekleşme tahmini

(2) Program

1.2.3 Türkiye’de Ulaştırma

2004 yılında önceki yıla göre toplam yurt içi yolcu taşımaları yüzde 9,3, toplam yurt dışı yolcu taşımaları yüzde 21,2 oranında artmıştır. Toplam yurt içi yolcu taşımaları 791,5 milyon kişiye yükselirken toplam yurt dışı yolcu taşımaları ise 17,8 milyon kişi olarak gerçekleşmiştir. Yurt içi yolcu taşımacılığında en yüksek pay yüzde 85,8 ile kara yoluna ait iken, yurt dışı yolcu taşımacılığında yüzde 88,7 ile hava yoluna aittir.

2004 yılında toplam yurt içi yük taşıması yüzde 2,1 oranında artarak 462 milyon 723 bin ton olmuştur. Bu taşımacılığın yüzde 93,4’ü kara yolu ile gerçekleştirilmiştir. Toplam yurt dışı yük taşımacılığında 2004 yılında kara yolu ile taşımalar dışında toplam 152 milyon 331 bin ton yük taşınmıştır.

Tablo 6 : Yolcu Taşımaları (Bin Kişi)

	YIL			Dağılım (Yüzde)			Değişim (Yüzde)	
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2003	2004
Yurt içi	717 287	724 052	791 478	100,0	100,0	100,0	0,9	9,3
- Kara yolu	618 977	625 133	678 774	86,3	86,3	85,8	1,0	8,6
- Deniz yolu (*)	65 112	62 452	72 226	9,1	8,6	9,1	-4,1	15,7
- Demir yolu	24 500	27 342	26 050	3,4	3,8	3,3	11,6	-4,7
- Hava yolu (**)	8 698	9 125	14 428	1,2	1,3	1,8	4,9	58,1
Yurt dışı	13 431	14 663	17 776	100,0	100,0	100,0	9,2	21,2
- Kara yolu	1 061	1 144	1 202	7,9	7,8	6,8	7,8	5,1
- Deniz yolu		655	687	0,0	4,5	3,9	-	4,9
- Demir yolu	135	129	116	1,0	0,9	0,7	-4,4	-10,1
- Hava yolu (**)	12 235	12 735	15 771	91,1	86,9	88,7	4,1	23,8
TOPLAM	730 718	738 715	809 254				1,1	9,5

Kaynak : Ulaştırma Bakanlığı, Denizcilik Müsteşarlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü

(*) TDİ ve İDO tarafından taşınan yolcu rakamlarıdır.

(**) DHMİ verileri ile; Türk şirketleri tarafından gerçekleştirilen yolcu trafiği

Tablo 7 : Yük Taşımaları(Bin Ton)

	YIL			Dağılım (Yüzde)			Değişim (Yüzde)	
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2003	2004
Yurt içi	450 070	453 163	462 723	100,0	100,0	100,0	0,7	2,1
- Kara yolu	421 569	424 134	432 052	93,7	93,6	93,4	0,6	1,9
- Deniz yolu	15 197	14 800	15 000	3,4	3,3	3,2	-2,6	1,4
- Demir yolu	13 123	14 040	15 408	2,9	3,1	3,3	7,0	9,7
- Hava yolu (*)	181	189	263	0,0	0,0	0,1	4,4	39,2
Yurt dışı (**)	136 662	149 877	152 331	100,0	100,0	100,0	9,7	1,6
- Kara yolu	9 752	7 607		7,1	5,1	0,0	-22,0	
- Deniz yolu	125 244	140 150	149 552	91,6	93,5	98,2	11,9	6,7
- Demir yolu	1 301	1 715	2 300	1,0	1,1	1,5	31,8	34,1
- Hava yolu (*)	365	405	479	0,3	0,3	0,3	11,0	18,3
TOPLAM	586 732	603 040	615 054				2,8	2,0

Kaynak : Ulaştırma Bakanlığı, Denizcilik Müsteşarlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü

(*) DHMİ verileri ile; Türk şirketleri tarafından gerçekleştirilen yolcu trafiği

(**) Karayoluyla uluslararası yük taşımacılığına ait 2004 yılı bilgileri kesinleşmemiştir.

1.2.4 Türk Deniz Ticaret Filosunun Kapasitesi

Türk Deniz Ticaret Filosu'nun analizinde; gemi tipleri esas alınmak suretiyle, her tip geminin adet, tonaj (DWT, GRT) ve yaş ortalamaları yanında, sicil (ulusal ve uluslar arası) ve ithal veya yurt içinde inşa durumları için ayrı ayrı incelenmiştir.

Türk Deniz Ticaret Filosu'nun yapısı ile ilgili analizlerde, filonun geneli üzerinde yani 150 GRT ve üzeri değerlendirme yapıldığı gibi, bazı tablolarda 1,500 DWT ve üzeri değerlendirmeler yapılmıştır.

Ayrıca sayısal ve tonaj değerlendirmeleri, 31 Aralık 2004 itibarıyla toplu olarak analiz edildiği gibi 1995-2004 yılları arasındaki sayısal ve tonaj (GRT, DWT) durumları (artış ve azalışlarda) değerlendirmeye alınmıştır.

Türk Deniz Ticaret Filosunda 2005 yılı Temmuz ayı itibarıyla 300 grostonun üzerinde toplam 895 adet gemi mevcut olup, bunun 111 adedi kamuya, 784 adedi de özel sektöre ait bulunmaktadır (Yıllık Ekonomik Rapor 2005 (2006), www.maliye.gov.tr/apk 15.04.2006).

Tablo 8 : Türk Deniz Ticaret Filosunun Temmuz 2005 Tarihindeki Durumu, (300 GRT VE Üzeri)

	Kamu Sektörü		Özel Sektör		TOPLAM	
	Adet	GRT	Adet	GRT	Adet	GRT
Yük Gemisi			541	3 314 300	541	3 314 300
Yolcu Gemisi						
Tanker	6	95 783	152	696 334	158	792 117
Şehirli Yolcu ve Araba Vapuru	105	110 791	91	454 125	196	564 916
TOPLAM	111	206 574	784	4 464 759	895	4 671 333

¹ **Kaynak :** Denizcilik Müsteşarlığı

Tablo 9'da filonun ulusal ve uluslararası sicildeki genel sayısal analizi yapılmıştır. Tablo incelendiğinde 1.209 adet gemiden %55.7'sinin (674 gemi) ulusal sicile %44.3'ünün (535 gemi) uluslar arası sicile kayıtlı olduğu görülmektedir.

Toplam deniz ticaret filosunu oluşturan 1209 adet geminin adet bazındaki çoğunluğunu sırasıyla %32.7'sini kuruyük, %10.3'ünü romorkör, %9.5'ini dökmeyük ve %9.3'ünü petrol tankerleri oluşturmaktadır. Diğer tip gemiler ise, filonun sayısal olarak ancak yüzde %38.2'sidir.

Filomuzun kapasitesi tablodan da görüleceği üzere 7,054,930 DWT'dir. Bu kapasitenin %22.2'si ulusal sicilde, %7.8'i uluslar arası sicile kayıtlıdır.

Toplam deniz ticaret filosunu oluşturan 7,504,930 DWT bazındaki çoğunluğunu sırasıyla; %57.5'ini dökmeyük, %16.8'ini kuruyük ve %10.4'ünü petrol tankerleri oluşturmaktadır.

Tablo 10 : Siciller Arası Dağılım ve İthal Dahilden İnşa Durumlarına Göre Türk Deniz Ticaret Filosu'nun Sayısal

150 GRT ve üzeri (Römorkör ve Hizmet Gemileri 100 GRT ve üzeri) 31.12.2004													
	ULUSAL SİCİL				ULUSLARARASI SİCİL				TOPLAM				GENEL TOPLAM
	İTHAL		İNŞA		İTHAL		İNŞA		İTHAL		İNŞA		
GEMİ TİPLERİ	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#
KURU YÜK GEMİSİ	49	12,4	130	32,8	20	5,1	197	49,7	69	17,4	327	82,6	396
DÖKME YÜK GEMİSİ	27	23,5	1	0,9	76	66,1	11	9,6	103	89,6	12	10,4	115
OBO GEMİSİ	0	0,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2
KONTEYNER	7	22,6	0	0,0	7	22,6	17	54,8	14	45,2	17	54,8	31
KURUYÜK-KONTEYNER	1	12,5	0	0,0	0	0,0	7	87,5	1	12,5	7	87,5	8
PETROL TANKERİ	10	8,8	53	46,9	10	8,8	40	35,4	20	17,7	93	82,3	113
ÜRÜN TANKERİ	1	10,0	3	30,0	1	10,0	5	50,0	2	20,0	8	80,0	10
KİMYEVİ MADDE TANKERİ	6	12,8	3	6,4	20	42,6	18	38,3	26	55,3	21	44,7	47
LPG TANKERİ	0	0,0	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5
ASFALT TANKERİ	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0	1	50,0	1	50,0	2
SU GEMİSİ	1	7,1	10	71,4	0	0,0	3	21,4	1	7,1	13	92,9	14
RO-RO GEMİSİ	2	9,5	0	0,0	19	90,5	0	0,0	21	100,0	0	0,0	21
RO-RO FERRY-YOLCU	2	15,4	4	30,8	7	53,8	0	0,0	9	69,2	4	30,8	13
FERİBOT	4	21,1	11	57,9	2	10,5	2	10,5	6	31,6	13	68,4	19
TREN FERİSİ	0	0,0	7	87,5	1	12,5	0	0,0	1	12,5	7	87,5	8
YOLCU/YOLCU YÜK GEMİSİ	5	17,9	20	71,4	1	3,6	2	7,1	6	21,4	22	78,6	28
FRİGORİFİK	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100,0	1
BALIKÇI GEMİLERİ	2	3,2	60	96,8	0	0,0	0	0,0	2	3,2	60	96,8	62
BİLİMSEL ARAŞTIRMA GEMİSİ	3	75,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	1	25,0	4
ŞEHİR HATLARI	10	19,2	42	80,8	0	0,0	0	0,0	10	19,2	42	80,8	52
DENİZ OTOBÜSLERİ	0	0,0	0	0,0	20	87,0	3	13,0	20	87,0	3	13,0	23
ŞEHİR HATLARI (ARABALI)	1	5,0	19	95,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	19	95,0	20
YOLCU MOTORLARI	0	0,0	47	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	47	100,0	47
RÖMORKÖR	26	21,0	69	55,6	5	4,0	24	19,4	31	25,0	93	75,0	124
HİZMET GEMİLERİ	12	30,0	23	57,5	0	0,0	5	12,5	12	30,0	28	70,0	40
MAVNA/ŞAT	0	0,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2
YÜZER VİNÇ	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1
DİĞER	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	1
TOPLAM	170	14,1	504	41,7	199	16,5	336	27,8	369	30,5	840	69,5	1.209

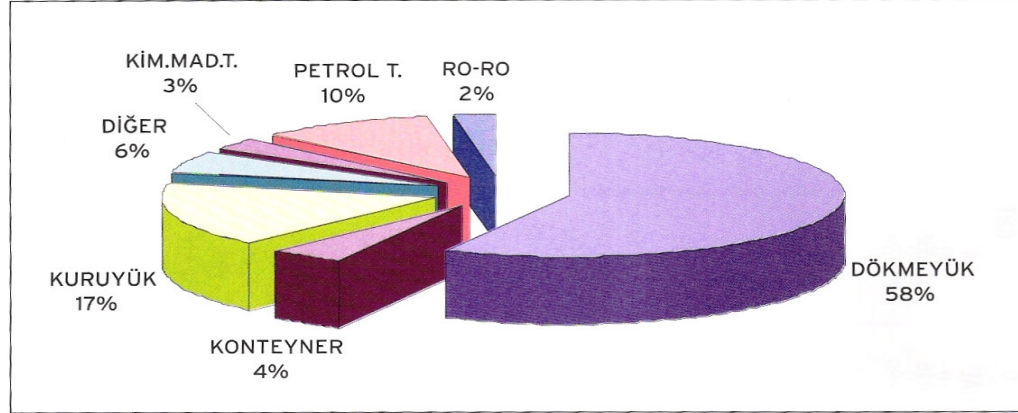
Kaynak : 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:55)

Tablo 11 : Siciller Arası Dağılım ve İthal Dahilden İnşa Durumlarına Göre Tonaj Analizi (DWT) 31.12.2004

GEMİ TİPLERİ	ULUSAL SİCİL				ULUSLARARASI SİCİL				TOPLAM				GENEL
	İTHAL		İNŞA		İTHAL		İNŞA		İTHAL		İNŞA		TOPLAM
	DWT	%	DWT	%	DWT	%	DWT	%	DWT	%	DWT	%	DWT
KURU YÜK GEMİSİ	146.398	12,4	202.721	17,1	166.935	14,1	668.247	56,4	313.333	26,5	870.968	73,5	1.184.301
DÖKME YÜK GEMİSİ	879.231	21,7	1.121	0,0	2.837.908	69,9	341.561	8,4	3.717.139	91,6	342.682	8,4	4.059.821
OBO GEMİSİ	0	0,0	0	0,0	154.351	100,0	0	0,0	154.351	100,0	0	0,0	154.351
KONTEYNER	108.534	35,1	0	0,0	61.967	20,1	138.548	44,8	170.501	55,2	138.548	44,8	309.049
KURUYÜK-KONTEYNER	3.200	5,8	0	0,0	0	0,0	51.768	94,2	3.200	5,8	51.768	94,2	54.968
PETROL TANKERİ	35.773	4,9	45.683	6,2	564.349	76,9	88.521	12,1	600.122	81,7	134.204	18,3	734.326
ÜRÜN TANKERİ	750	2,7	4.288	15,6	6.609	24,1	15.767	57,5	7.359	26,8	20.055	73,2	27.414
KİMYEVİ MADDE TANKERİ	20.354	10,6	8.644	4,5	90.975	47,6	71.293	37,3	111.329	58,2	79.937	41,8	191.266
LPG TANKERİ	0	0,0	0	0,0	20.956	100,0	0	0,0	20.956	100,0	0	0,0	20.956
ASFALT TANKERİ	0	0,0	0	0,0	1.457	43,9	1.861	56,1	1.457	43,9	1.861	56,1	3.318
SU GEMİSİ	600	9,2	4.324	66,2	0	0,0	1.605	24,6	600	9,2	5.929	90,8	6.529
RO-RO GEMİSİ	19.695	11,2	0	0,0	156.066	88,8	0	0,0	175.761	100,0	0	0,0	175.761
RO-RO FERRY-YOLCU	1.566	11,4	1.339	9,8	10.797	78,8	0	0,0	12.363	90,2	1.339	9,8	13.702
FERİBOT	4.183	58,8	565	7,9	524	7,4	1.839	25,9	4.707	66,2	2.404	33,8	7.111
TREN FERİSİ	0	0,0	7.291	43,5	9.458	56,5	0	0,0	9.458	56,5	7.291	43,5	16.749
YOLCU/YOLCU YÜK GEMİSİ	6.199	49,8	6.237	50,2	0	0,0	0	0,0	6.199	49,8	6.237	50,2	12.436
FRİGORİFİK	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
BALIKÇI GEMİLERİ	1.257	22,3	4.379	77,7	0	0,0	0	0,0	1.257	22,3	4.379	77,7	5.636
BİLİMSEL ARAŞTIRMA GEMİSİ	353	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	353	100,0	0	0,0	353
ŞEHİR HATLARI	1.490	15,4	8.162	84,6	0	0,0	0	0,0	1.490	15,4	8.162	84,6	9.652
DENİZ OTOBÜSLERİ	0	0,0	0	0,0	1.633	95,9	69	4,1	1.633	95,9	69	4,1	1.702
ŞEHİR HATLARI (ARABALI)	0	0,0	23.085	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	23.085	100,0	23.085
YOLCU MOTORLARI	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
RÖMORKÖR	6.563	71,9	1.750	19,2	377	4,1	434	4,8	6.940	76,1	2.184	23,9	9.124
HİZMET GEMİLERİ	6.879	50,7	6.240	46,0	0	0,0	437	3,2	6.879	50,7	6.677	49,3	13.556
MAVNA/ŞAT	0	0,0	0	0,0	19.764	100,0	0	0,0	19.764	100,0	0	0,0	19.764
YÜZER VİNÇ	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
DIĞER	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
TOPLAM	1.243.025	17,6	325.829	4,6	4.104.126	58,2	1.381.950	19,6	5.347.151	75,8	1.707.779	24,2	7.054.930

Kaynak : 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:56)

ŞEKİL 2: Türk Deniz Ticaret Filosunun Dağılımı



Kaynak : 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:57)

Tablo 12’de de görüleceği üzere, Türk Deniz Ticaret Filomuz’un toplam GRT’si 4.771.925’tir. Toplam 4.771.925 GRT’nin %26.7’si ulusal sicile, %73.3’ü ise uluslararası sicile kayıtlıdır.

Filomuzun toplam 4.771.925 GRT kapasitesinin, GRT bazındaki çoğunluğunu sırasıyla; %49.9 dökmeyük, %15.4’ü kuruyük, %8.3’ünü petrol tankerleri, %5.9’u Ro-Ro ve %5.1’ini ise konteyner gemileri oluşturmaktadır.

Tablo 13’de filonun, 1,500 DWT kapasitesinin üzerindeki gemilerin uluslararası taşımalara uygun olabileceği varsayımından hareketle, sadece bu tonaj üzerinde kapasitedeki gemilerin dikkate alındığı sayısal ve tonaj analizi yapılmıştır.

Türk Deniz Ticaret Filosu’nda 1,500 DWT’un üzerinde 525 adet gemi bulunmaktadır. Bu gemilerin 127 adedi ulusal sicilde, 398 adedi ise uluslararası sicilde kayıtlıdır.

1,500 DWT üzerindeki gemilerin toplam GRT’si 4.329.066, toplam DWT’si 6.792.082’dir. Bu tonajın DWT bazındaki çoğunluğunu sırasıyla; %55 dökmeyük, %15 kuruyük gemileri ve %8,4 ise petrol tankerleri oluşturmaktadır.

Bu tonaj grubundaki gemiler toplam filonun DWT olarak %96,3’ünü teşkil etmektedir.

Tablo 12 : Adet ve Tonaj İtibariyle Türk Deniz Ticaret Filosu

150 GRT ve üzeri Romorkör ve Hizmet Gemileri (31-12-2004)												
GEMİ TİPLERİ	ADET				DWT				GRT			
	İTHAL	İNŞA	TOPLAM	%	İTHAL	İNŞA	TOPLAM	%	İTHAL	İNŞA	TOPLAM	%
KURU YÜK GEMİSİ	69	327	396	32.8	313,333	870,968	1,184,301	16.8	198,046	539,036	737,082	15.4
DÖKME YÜK GEMİSİ	103	12	115	9.5	3,717,139	342,682	4,059,821	57.5	2,171,980	210,694	2,382,674	49.9
OBO GEMİSİ	2	0	2	0.2	154,351	0	154,351	2.2	89,232	0	89,232	1.9
KONTEYNER	14	17	31	2.6	170,501	138,548	309,049	4.4	141,190	103,631	244,821	5.1
KURUYÜK-KONTEYNER	1	7	8	0.7	3,200	51,768	54,968	0.8	1,581	35,054	36,635	0.8
PETROL TANKERİ	20	93	113	9.3	600,122	134,204	734,326	10.4	317,454	77,923	395,377	8.3
ÜRÜN TANKERİ	2	8	10	0.8	7,359	20,055	27,414	0.4	4,364	12,683	17,047	0.4
KİMYEVİ MADDE TANKERİ	26	21	47	3.9	111,329	79,937	191,266	2.7	70,784	50,626	121,410	2.5
LPG TANKERİ	5	0	5	0.4	20,956	0	20,956	0.3	19,779	0	19,779	0.4
LNG TANKERİ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
ASFALT TANKERİ	1	1	2	0.2	1,457	1,861	3,318	0.0	961	1,396	2,357	0.0
SU GEMİSİ	1	13	14	1.2	600	5,929	6,529	0.1	379	3,625	4,004	0.1
RO-RO GEMİSİ	21	0	21	1.7	175,761	0	175,761	2.5	279,351	0	279,351	5.9
RO-RO FERRY-YOLCU	9	4	13	1.1	12,363	1,339	13,702	0.2	56,361	2,011	58,372	1.2
FERİBOT	6	13	19	1.6	4,707	2,404	7,111	0.1	30,680	4,978	35,658	0.7
TREN FERİSİ	1	7	8	0.7	9,458	7,291	16,749	0.2	15,195	11,266	26,461	0.6
YOLCU/YOLCU YÜK GEMİSİ	6	22	28	2.3	6,199	6,237	12,436	0.2	15,953	31,885	47,838	1.0
FRİGORİFİK	0	1	1	0.1	0	0	0	0.0	0	386	386	0.0
BALIKÇI GEMİLERİ	2	60	62	5.1	1,257	4,379	5,636	0.1	656	16,368	17,024	0.4
BİLİMSEL ARAŞTIRMA GEMİSİ	3	1	4	0.3	353	0	353	0.0	1,204	433	1,637	0.0
ŞEHİR HATLARI	10	42	52	4.3	1,490	8,162	9,652	0.1	6,911	22,009	28,920	0.6
DENİZ OTOBÜSLERİ	20	3	23	1.9	1,633	69	1,702	0.0	10,386	1,185	11,571	0.2
ŞEHİR HATLARI (ARABALI)	1	19	20	1.7	0	23,085	23,085	0.3	1,013	24,203	25,216	0.5
YOLCU MOTORLARI	0	47	47	3.9	0	0	0	0.0	0	11,151	11,151	0.2
RÖMORKÖR	31	93	124	10.3	6,940	2,184	9,124	0.1	11,851	22,685	34,536	0.7
HİZMET GEMİLERİ	12	28	40	3.3	6,879	6,677	13,556	0.2	4,406	15,459	19,865	0.4
MAVNA/ŞAAT	2	0	2	0.2	19,764	0	19,764	0.3	19,608	0	19,608	0.4
YÜZER VİNÇ	1	0	1	0.1	0	0	0	0.0	97,717	0	97,717	2.0
DİĞER	0	1	1	0.1	0	0	0	0.0	0	6,196	6,196	0.1
TOPLAM	369	840	1,209	100.0	5,347,151	1,707,779	7,054,930	100.0	3,567,042	1,204,883	4,771,925	100.0

Kaynak : 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:58)

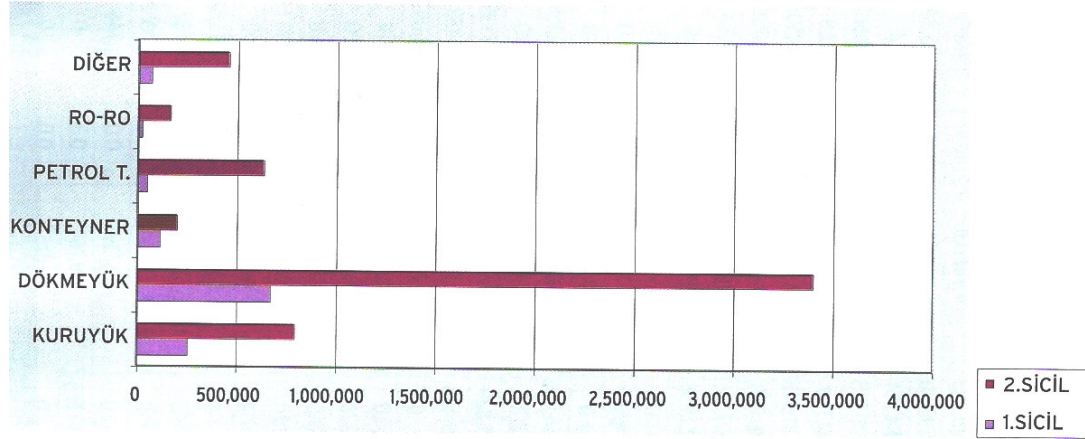
Tablo 13 : Sicil İtibariyle Türk Deniz Ticaret Filosu

1,500 DWT ve üzeri (31-12-2004)												
GEMİ TİPLERİ	ADET				DWT				GRT			
	UL.SİCİL	U.A.SİCİL	TOPLAM	%	UL.SİCİL	U.A.SİCİL	TOPLAM	%	UL.SİCİL	U.A.SİCİL	TOPLAM	%
KURU YÜK GEMİSİ	65	176	241	45.9	258,727	788,303	1,047,030	15.4	160,477	488,471	648,948	15.0
DÖKME YÜK GEMİSİ	23	91	114	21.7	673,616	3,393,316	4,066,932	59.9	396,842	1,982,201	2,379,043	55.0
OBO GEMİSİ	0	2	2	0.4	0	154,351	154,351	2.3	0	89,232	89,232	2.1
KONTEYNER	7	24	31	5.9	108,534	200,515	309,049	4.6	90,683	154,138	244,821	5.7
KURUYÜK-KONTEYNER	1	7	8	1.5	3,200	51,768	54,968	0.8	1,581	35,054	36,635	0.8
PETROL TANKERİ	6	27	33	6.3	49,386	631,545	680,931	10.0	28,500	334,652	363,152	8.4
ÜRÜN TANKERİ	1	4	5	1.0	3,260	20,853	24,113	0.4	2,085	13,162	15,247	0.4
KİMYEVİ MADDE TANKERİ	7	35	42	8.0	28,258	159,196	187,454	2.8	18,547	101,485	120,032	2.8
LPG TANKERİ	0	5	5	1.0	0	20,956	20,956	0.3	0	19,779	19,779	0.5
LNG TANKERİ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
ASFALT TANKERİ	0	1	1	0.2	0	1,861	1,861	0.0	0	1,396	1,396	0.0
SU GEMİSİ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
RO-RO GEMİSİ	2	19	21	4.0	19,695	156,066	175,761	2.6	53,169	226,182	279,351	6.5
RO-RO FERRY-YOLCU	0	3	3	0.6	0	8,157	8,157	0.1	0	37,164	37,164	0.9
FERİBOT	2	1	3	0.6	3,580	1,839	5,419	0.1	21,135	1,435	22,570	0.5
TREN FERİSİ	1	1	2	0.4	1,933	9,458	11,391	0.2	1,422	15,195	16,617	0.4
YOLCU/YOLCU YÜK GEMİSİ	3	0	3	0.6	6,790	0	6,790	0.1	24,093	0	24,093	0.6
FRİGORİFİK	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
BALIKÇI GEMİLERİ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
BİLİMSEL ARAŞTIRMA GEMİSİ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
ŞEHİR HATLARI	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
DENİZ OTOBÜSLERİ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
ŞEHİR HATLARI (ARABALI)	8	0	8	1.5	15,416	0	15,416	0.2	10,632	0	10,632	0.2
YOLCU MOTORLARI	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
RÖMORKÖR	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
HİZMET GEMİLERİ	1	0	1	0.2	1,739	0	1,739	0.0	746	0	746	0.0
MAVNA/ŞAT	0	2	2	0.4	0	19,764	19,764	0.3	0	19,608	19,608	0.5
YÜZER VİNÇ	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
DİĞER	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0	0	0	0	0.0
TOPLAM	127	398	525	100.0	1,174,134	5,617,948	6,792,082	100.0	809,912	3,519,154	4,329,066	100.0

Kaynak : 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:59)

1,500 DWT ve üzerindeki gemilerin sicil dağılımı tablosu incelendiğinde büyük tonajlı gemilerin vergi avantajları ve Türk bayraklı gemilerin gri listede olduğu için daha sıkı denetlendiğinden uluslararası sicili tercih ettiği gözlemlenmektedir.

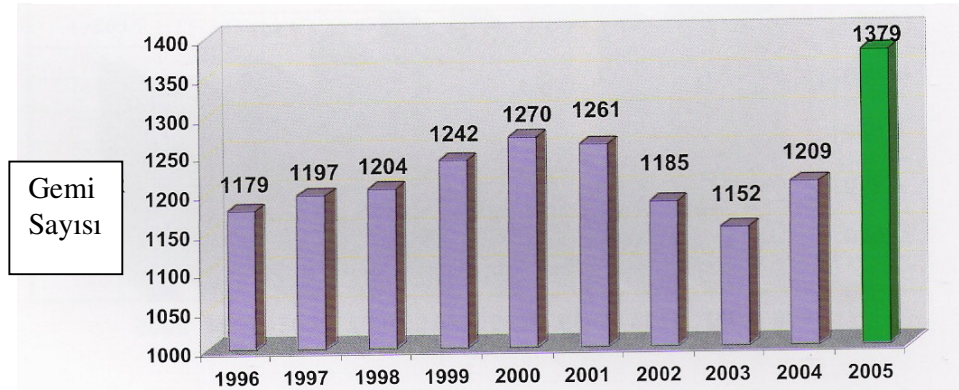
Şekil 3 : 1500 DWT ve Üzeri Gemilerin Sicil Dağılımı



Kaynak: 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:60)

Filomuz sayısal olarak; 1995-1996 arasında %3.1, 1996-1997 arasında 1.5, 1997-1998 arasında %0.6, 1998-1999 arasında %3.1 ve 1999-2000 arasında %2.2 artmış; 2000-2001 arasında %0.7, 2001-2002 arasında %6 ve 2002-2003 arasında ise %2.8 azalmıştır. 2003-2004 yılları arasında ise sayısal artış %4.9 olmuştur. 2005 yılında ise bu artış % 14' e kadar çıkmıştır.

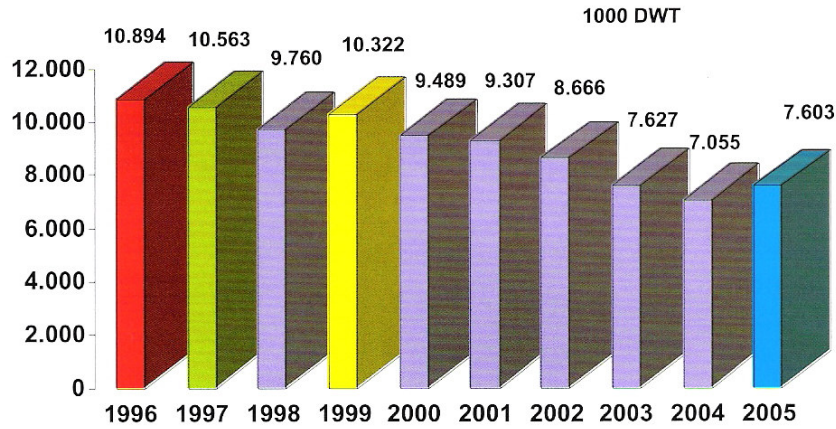
Şekil 4: Türk Deniz Ticaret Filosunun Sayısal Olarak Gelişimi



Kaynak: Maritime Dergisi, 2006:19

1995-1996 arasında %5.7, - 1996-1997 %3.0, - 1997-1998 arasında %7.6, - 1998-1999 arasında %5.7, - 1999-2000 arasında %8.1, - 2000-2001 arasında -1.9, - 2001-2002 arasında %-6.9, - 2002-2003 arasında %-12, - 2003-2004 arasında ise %-7.5 değişim olmuştur. Filomuzda son 10 yılda, DWT olarak en fazla artışın olduğu dönem 1995-1996 %5.7; en fazla düşüşün olduğu dönem ise 2002-2003 %-12'dir. 2003-2004 döneminde düşüş yüzde %7.5 la devam etmiş 2004-2005 yılları arasında ise ibre yönünü yukarı çevirerek % 7'lik bir artış kaydedilmiştir.

Şekil 5 : Türk Deniz Ticaret Filosunun Yıllar İtibariyle Gelişimi (DWT olarak)



Kaynak : Maritime Dergisi 2006:20

Şekil 5'te 1000 DWT üzeri Türk Deniz Ticaret Filosu'nun son 10 yıllık gelişimi, Tablo 14'de Türk Deniz Ticaret Filosu'nun gemi tiplerine göre 10 yıllık DWT gelişimi, Tablo 15'de 1994-2004 yıllarındaki filo kayıpları yer almaktadır. Tablo 15 a'da ise 1 Ocak 2005 itibarıyla dünya filosundaki ilk 20 ülkenin ulusal ve yabancı bayrak altında çalıştırdıkları gemi tonajları görülmektedir. Bu tablodaki değerlendirmeler 1,000 GRT ve üzerindeki filolar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Türk armatörleri tarafından işletilen yabancı bayraklı gemiler 2.7 milyon DWT olarak 20. sırada yer almaktadır.

Tablo 14 : Türk Deniz Ticaret Filosu'nun Gelişimi (X000/1995-2004)

GEMİ TİPLERİ	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
KURUYÜK	1456,6	1467,4	1421,9	1416,9	1439,5	1432,0	1368,1	1275,9	1235,6	1239,3
DÖKMEYÜK	5759,9	6441,3	6853,8	6256,3	6217,3	5388,1	5492,4	4944,9	4400,8	4059,8
OBO	1040,9	916,9	814,1	659,1	839,4	591,2	103,3	77,7	154,4	154,4
PETROL TANKERİ	1697,2	1609,0	945,0	803,1	1090,6	1247,	1439,8	1351,6	865,1	761,7
KİMYEVİ MAD.TANK	91,5	136,3	144,7	160,9	196,7	233,9	218,3	268,0	257,2	191,3
LPG TANKERİ	20,1	18,9	18,9	18,9	18,9	26,9	24,9	24,9	24,9	21,0
ASFALT TANKERİ	7,8	7,8	7,8	7,8	6,6	5,3	5,3	5,3	3,5	3,3
SU GEMİSİ	6,0	6,0	6,1	6,1	6,1	4,9	4,9	5,8	6,3	6,5
RO/RO	128,4	143,0	160,3	166,3	184,8	213,7	221,7	217,2	204,4	175,8
RORO FERRY YOLCU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,7
KONTEYNER	13,8	48,2	92,9	166,0	222,8	250,5	332,3	400,1	386,5	309,0
FERİBOT	8,0	11,3	11,5	11,7	11,9	6,6	6,6	10,9	5,2	7,1
TREN FERİSİ	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	16,7
FRİGORİFİK	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	0,0	0,0	0,0
BALIKÇI GEMİSİ	5,0	5,8	5,8	5,8	5,8	5,9	6,2	5,4	5,6	5,6
YOLCU&YOLCU YÜK	12,6	14,4	14,4	14,9	14,9	14,9	14,9	12,7	12,4	12,4
BİLİMSEL ARAŞ.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
ŞEH.HAT./DEN.OTO.	7,6	9,3	9,4	9,5	9,3	9,2	9,2	11,5	11,4	11,4
YOLCU MOTORLARI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
ŞEH.HAT.(ARABALI)	18,4	27,0	25,8	25,8	25,8	26,9	27,1	23,1	23,1	23,1
RÖMORKÖR/HİZMET	26,9	21,1	21,1	21,1	22,0	22,2	22,2	20,8	20,7	22,7
DİĞER	-	-	-	-	-	-	-	2,0	2,0	19,7
TOPLAM	10310,6	10893,6	10563,4	9760,4	10322,3	9489,3	9307,1	8665,6	7626,8	7054,9

Kaynak : 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:60)

Tablo 15 : 1994-2004 Yıllarında Filo Kayıpları

YILLAR	TOPLAM TONAJ (1,000 DWT)	FİLODAN AYRILAN GEMİ SAYISI	FİLODAN AYRILAN DWT	TOPLAM FİLOYA ORANI %
1994	8.545	17	484.329	5,7
1995	10.310	11	513.647	4,9
1996	10.893	30	643.581	5,9
1997	10.563	27	485.821	4,6
1998	9.760	24	804.680	8,2
1999	10.322	29	751.170	7,3
2000	9.489	40	1.492.608	15,7
2001	9.307	44	1.158.133	12,4
2002	8.665	44	904.384	10,4
2003	7.626	38	1.175.190	15,4
2004	7.054	65	718.375	10,2

Kaynak: 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:69)

Tablo 15 a : Ocak 2005 İtibariyle Dünya Filosundaki 20 Ülkenin Ulusal ve Yabancı Bayraktaki Gemileri (1.000 GRT ve Üzeri)

SIRA	ÜLKE	ULUSAL BAYRAK		YABANCI BAYRAK		TOPLAM FİLO	
		GEMİ SAYISI	1,000 DWT	GEMİ SAYISI	1,000 DWT	GEMİ SAYISI	1,000 DWT
1	YUNANİSTAN	738	51,603	2,261	108,957	2,999	160,560
2	JAPONYA	644	12,509	2,270	106,116	2,914	118,625
3	ALMANYA	306	8,372	2,304	49,081	2,610	57,453
4	ÇİN	1471	26,241	844	27,900	2,315	54,140
5	NORVEÇ	530	14,778	704	29,219	1,234	43,997
6	AMERİKA	427	11,962	600	29,280	1,027	41,242
7	HONG KONG	265	16,547	310	22,467	575	39,014
8	KORE	489	9,792	369	17,056	858	26,848
9	İNGİLTERE	311	10,575	400	15,069	711	25,643
10	TAYVAN	110	5,428	423	18,234	533	23,662
11	SİNGAPUR	390	11,933	284	10,314	674	22,246
12	DANİMARKA	242	8,326	299	8,007	541	16,334
13	RUSYA	1,071	5,943	313	8,389	1,384	14,332
14	İTALYA	475	9,218	116	3,501	591	12,719
15	HİNDİSTAN	250	11,266	34	1,216	284	12,483
16	SUUDİ ARAB.	39	789	57	10,872	96	11,661
17	MALEZYA	228	6,189	59	3,798	287	9,986
18	İSVİÇRE	12	622	286	8,847	298	9,469
19	İRAN	131	8,933	9	492	140	9,425
20	TÜRKİYE	420	6,427	237	2,725	657	9,152

Kaynak: 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:69)

1.2.5 Türk Deniz Ticaret Filosunun Dünya Filosundaki Yeri

01.01.2005 itibarıyla bayraklara göre dünya filosu (300 GRT ve üzeri) 157 ülke bazında 39.932 adet gemi ile 888.036.000 DWT'dir. Türk Deniz Ticaret Filosu, dünya sıralamasında 24. sırada yer almaktadır. Tablo'da dünya filosunun %22'sine sahip Panama 1. sırada, %9.4'üne sahip Liberya 2. sırada, %6.2'sine sahip Yunanistan 3. sırada yer almaktadır.

Türk Deniz Ticaret Filosu'nun 2000-2005 yıllarındaki dünya sıralamasında;

-1 Ocak 2000 tarihinde 18.

-1 Ocak 2001 tarihinde 20.

1 Ocak 2002 tarihinde 19.

1 Ocak 2003 tarihinde 20.

1 Ocak 2004 tarihinde 23

1 Ocak 2005 tarihinde 24. sırada yer almıştır. Böylece 1996 yılında 10 milyon DWT ile dünya filosu içinde 16. sırada yer alan filomuz, 2005 yılı başında 24. sıraya inmiştir.

Tablo 16'da ise Dünya Deniz Ticaret Filosu'nun büyüklük açısından ilk 25 ülkesi, tablo 17'de ise ilk 10 ülkenin filo dağılımları verilmiştir.

Tablo 16 : Dünya Deniz Ticaret Filosunun İlk 25 Ülkesi

SIRA	BAYRAK	GEMİ SAYISI	1,000 GT	,1000 DWT	1,000 TEU	DÜNYA FİLOSU %	DEĞİŞİM %
1	PANAMA	5,408	130,522	195,323	1,739	22.0	5.1
2	LİBERYA	1,484	53,499	83,773	1,133	9.4	5.3
3	YUNANİSTAN	1,153	32,330	55,368	185	6.2	4.0
4	BAHAMA	1,113	33,539	45,422	345	5.1	1.3
5	HONG KONG	924	25,390	42,873	311	4.8	27.1
6	SİNGAPUR	1,024	25,043	39,624	373	4.5	9.5
7	MALTA	1,147	22,769	37,002	202	4.2	-10.1
8	MARSHALL A.	540	21,933	36,875	232	4.2	31.4
9	GÜNEY KIBRIS	1,005	21,234	34,174	364	3.8	-3.3
10	ÇİN	2,266	19,201	28,814	261	3.2	13.0
11	NORVEÇ	1,046	18,584	25,520	90	2.9	-11.5
12	İNGİLTERE	817	17,133	21,874	498	2.5	8.5
13	JAPONYA	2,607	11,874	14,957	37	1.7	-3.1
14	AMERİKA	575	10,768	13,393	322	1.5	2.4
15	HİNDİSTAN	399	6,949	11,714	17	1.3	6.2
16	KORE	913	6,976	11,090	87	1.2	12.3
17	İTALYA	732	10,520	10,996	118	1.2	6.2
18	S.VINCENT	762	6,038	9,037	74	1.0	2.5
19	İRAN	186	5,174	8,995	54	1.0	8.5
20	DANİMARKA	377	7,356	8,832	375	1.0	-1.1
21	A&BARBUDA	978	6,702	8,760	544	1.0	17.1
22	ALMANYA	389	7,552	8,620	616	1.0	23.9
23	MALEZYA	483	5,876	8,446	60	1.0	11.2
24	TÜRKİYE	829	4,690	7,169	57	0.8	-5.4
25	RUSYA	1,400	5,702	7,065	71	0.8	-6.8

Kaynak : ISL Ocak-Şubat 2005**Tablo 17: 10 Ülkenin Filo Dağılımları (1 Ocak 2004)**

DWT	ÜLKE	ULUSAL BAYRAK		YABANCI BAYRAK		TOPLAM FİLO/MİLYON DWT		
		MİLYON DWT	ORT. YAŞ	MİLYON DWT	ORT. YAŞ	2004	2003	2000
1	YUNANİSTAN	49.0	15.1	107.4	19.2	156.4	148.9	131.7
2	JAPONYA	12.8	10.8	96.8	8.3	109.5	103.2	95.2
3	NORVEÇ	22.6	16.9	28.1	16.7	50.8	56.5	53.6
4	ALMANYA	6.9	10.5	41.5	9.6	48.3	40.7	29.2
5	ÇİN	23.2	22.9	22.4	15.2	45.6	42.7	38.4
6	AMERİKA	12.0	32.1	33.3	15.2	45.3	41.6	46.4
7	HONG KONG	15.5	10.5	15.8	14.7	31.4	37.6	31.1
8	KORE	8.4	17.1	16.9	12.2	25.4	25.6	25.0
9	SİNGAPUR	11.4	13.8	11.6	17.9	23.0	19.1	18.4
10	TAYVAN	5.3	14.3	17.4	12.7	22.7	22.5	20.0
	TOPLAM	167.1	18.0	391.3	13.9	558.4	538.4	489.1

Not: 1.000 GRT ve üzeri

Kaynak: 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:71)

1.2.6 Türk Deniz Ticaret Filosu ile Komşu ve Yakın Filoları

Türkiye ile komşu ve yakın bölgedeki ülkelerin deniz ticaret filolarının kapasiteleri, DWT olarak Tablo 23’te görülmektedir. Türkiye’nin komşuları arasında 1. sırada aynı zamanda dünyanın 3. büyük filosuna da sahip Yunanistan, 2. sırada Güney Kıbrıs Rum Yönetimi ve üçüncü sırada ise İran yer almaktadır. Türkiye komşu ülke filoları arasında 4. sırada yer almaktadır. Dünya 3.’sü olan Yunanistan’ın 55 DWT olarak gösterilen toplam tonajına yabancı bayrakta çalışan gemileri de eklendiğinde 150 milyon DWT’ye yükselmektedir. Tablo 17’de Türkiye’nin ve komşu ülkelerin deniz ticaret filoları, Tablo 18 de ise ilk 10 ülkenin filo dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 18 : Türkiye’nin ve Komşu Ülkelerin Deniz Ticaret Filoları (01.01.2005)

DÜNYA SIRA	ÜLKE	GEMİ SAYISI	1,000 DWT	DÜNYA %	DEĞİŞİM %
3	YUNANISTAN	1153	55368	6.2	4.0
7	G.KIBRIS R.Y.	1005	34174	3.8	-3.3
19	İRAN	186	8995	1.0	8.5
24	TÜRKİYE	829	7169	0.8	-5.4
25	RUSYA	1400	7065	0.8	-6.8
46	MISIR	112	1546	0.2	-4.9
53	BULGARİSTAN	71	1136	0.1	10.8
57	UKRAYNA	229	921	0.1	-6.3
68	SURİYE	158	649	0.1	-3.0
79	ROMANYA	56	407	0.0	-30.4
92	İRAK	17	140	0,0	-

Not: 300 GRT ve üzeri

Kaynak: 2004 Deniz Sektör Raporu (2005:71)

BÖLÜM 2: GEMİ YÖNETİMİ

2.1 Deniz Ticaretinde Gemi Yönetimi

Denizciliğin ilk zamanlarında, gemiler iletişim zorluklarından dolayı kaptanlar tarafından idare ediliyordu. Dolayısıyla kaptanlar gemiye personel donatılması, maaş ödenmesi, teknik bakım ve tamirata, hatta yük bulmak ve anlaşma yapmak gibi konularda karar vermek durumundaydı. Armatörler bu yüzden kaptanlarına güvenmek zorundaydı. Daha sonraları gelişen iletişim sayesinde armatörler kaptanlarıyla rahatlıkla haberleşmeye başladılar. Dolayısıyla gemi yönetimi tüm yönetim faaliyetlerinin bir yerden yapıldığı kara merkezli bir hale dönüştü (Downard, 1992:2).

Denizcilik endüstrisi 19 ve 20 yüzyılda gelişen dünya ticaretinin paralelinde hızla gelişti. Bu nedenle armatörler arasındaki rekabet gün geçtikçe daha da yoğunlaştı ve yük sahiplerinin düşük navlun istekleri karşısında armatörler maliyetlerini düşürmek zorunda kaldılar.

Bu yöndeki ilk belirgin çaba özellikle tramp taşımacılıktaki maliyetlerin azaltılmasına yönelik oldu. Bu çaba daha merkeziyetçi ve gemi tarafından bakıldığında daha yorucu, gemi performansı için birçok doküman ve rapor isteyen, daha çok kural ve regülasyon içeren bir yönetim şekli yarattı (Downard, 1999:2-3).

Bu yaklaşım armatörleri yağ, yakıt gibi birçok sürekli artan maliyetler varken daha çok personel maliyetlerin düşürülmesi konusuna yönlendirdi (Downard, 1999:3). Bu sebeple armatörler gemilerindeki personel sayısını düşürmeyi hedefledi fakat gemi tipi ve boyutuna göre uluslararası denizcilik örgütü tarafından belirlenmiş minimum personel sayısı bu yaklaşıma izin vermedi.

Gemi yönetimi uluslararası regülasyonlar, kurallar, standartlar yüzünden oldukça karışık bir iştir. Dolayısıyla bu iş denizcilik sektöründe bilgili, tecrübeli, uzman ve donanımlı kişilerin bulunduğu şirketler tarafından layıkıyla yapılabilir. Yönetimin verimliliği de bu özelliklerde kalifiye elemanı çalıştırmakla ancak sağlanabilir (Practical Maritime Studies Ltd, 1991:1).

Deniz ticareti arttıkça yürürlüğe giren uluslararası standartlar, kurallar, konvansiyonlar ve emniyet ve standardizasyonun olmazsa olmazı 1 Haziran 2002 tarihinde yürürlüğe giren ISM kodu birçok küçük filoya sahip armatör tarafından çok maliyetli olduğu ve kalifiye eleman gerektirdiği için istenmemektedir.

Armatörlerin rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri için maliyetleri düşürmek, uzmanlaşmak, esnek olmak ve ISM koduna uygunluk gerekmektedir. Armatörler ulusal ve uluslararası hukuki, ekolojik, kamusal ve ticari birliklerin baskılarından kurtulmak ve uyguladıkları ölçek ekonomisinden faydalanmak için gemi yönetimi konusunda uzmanlaşmış yönetim firmalarını tercih etmektedir (Panayides, 2001:9).

2.2 Tanımlar ve Tarihsel Gelişim

Gemi yönetimini anlayabilmek için bu konuda birçok otorite ve yazar tarafından yapılan tanımları analiz etmek gerekmektedir. Örneğin, personel donatımı, bakım, geminin donatım ve sigortası ve geminin mümkün olduğunca fazla sürede operasyon yapabilmesini sağlamak gibi gemi yönetimi işlevlerini yerine getirmek. Bir başka deyişle, operatör tarafından gerçekleştirilmeyen tüm aktiviteleri yerine getirmek (Panayides, 2001:6).

Başka bir tanımla kara ve gemi üzerindeki tüm anlaşılmış profesyonel desteğin sanki gemi çıplak gemi kirasından zaman kirasına geçmiş gibi bir gemi yönetim firması tarafından sağlanmasıdır.

M. Willingale'de gemi yönetimini aşağıdaki gibi tanımlamıştır;

“Bir veya belli bir grup hizmetin armatör dışındaki yönetim firmaların profesyonel desteğiyle sağlanmasıdır. Tanımdaki profesyonel destek hizmet sağlayıcının anlaşılmış konularda belli bir ücret karşılığı armatöre sağladığı destek anlamını taşımaktadır (Willingale, 1998:11).

ISMA ise gemi yönetimini, gemi operasyonu ve ilgili servislerin yönetim firması tarafından sağlanması olarak tanımlamıştır (Nautical Institute, 1994:31).

Tanımlamalar sonrası tarihsel gelişime bakarak gemi yönetimi konusunda daha çok fikir sahibi olabiliriz.

1960 sonlarındaki denizcilik sektöründeki gelişmeler yeni bir organizasyon yapısının oluşmasını tetiklemiştir. Gemi yönetim firmalarının gelişiminin gemi operasyonu ile birebir ilişkisi olmayan petrol firmaları, daha düşük bir oranla bankalar ve diğer finansal kurumlar tarafından sağlandığı tartışılabilir (Panayides, 2001:8).

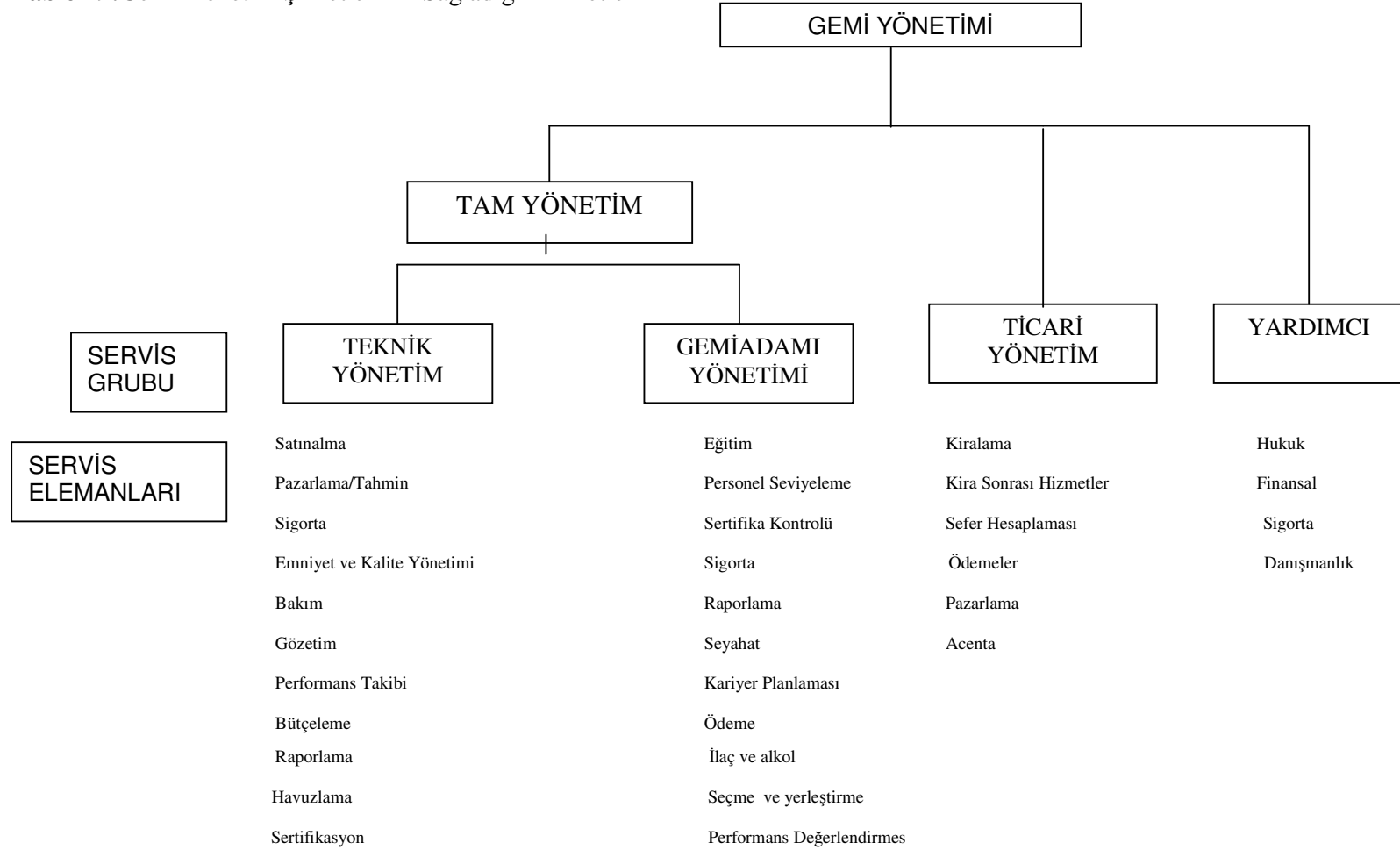
1973 petrol krizinden sonra önemli miktarda gemi bankacıların eline düşmüştür. Aynı zamandaki düşük navlun oranları, alım-satım pazarındaki daralma gibi denizcilik sektöründeki kötü koşullar armatörlerin borçlarını ödeyememesine neden oldu. Bu kötü koşullar birçok armatörün ayakta kalamayarak kaybolmasına neden oldu. Bankacılar ellerindeki bu gemileri gemi yönetim firmalarına emanet etmek zorunda kaldı. Aynı zamanda birçok armatörün gemilerini yatırım olarak görüp operasyondan ziyade alım satımla ilgilenmesi gemi yönetim firmalarının gelişmesini körüklemiştir (Panayides, 2001:8-9).

2.3 Gemi Yönetim Firmalarının Organizasyon Yapısı

Gemi yönetim firmalarının yapıları farklı kaynaklarda farklı tablolar kullanılmıştır.

Gemi yönetim firmalarının organizasyonel yapıları hakkında farklı kaynaklarda farklı şemalar yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda Willingale'in Gemi Yönetim Firmalarının Verdiği Hizmetler Tablosunu görmekteyiz.

Tablo 19:Gemi Yönetim Şirketlerinin Sağladığı Hizmetler



Kaynak :WILLINGALE, M. Ship Management, Lloyd's of London Press, London: (1998)

Şimdi kısaca hangi departman hangi işlevi yerine getiriyor inceleyelim.

2.3.1.Kiralama Departmanı

Gemi yönetim firmaları tramp çalışan gemileri yönetir. Bu departmandaki brokerin sorumluluğu yönetimi altındaki gemilere olabilecek en iyi işi bulmak ve bağlamaktır (Practical Maritime Studies Ltd, 1991:5).

Bu konu armatörlük işinin hayat çizgisi olduğundan geleneksel armatörler bu konuyu gemi yönetim firmalarına teslim etme konusunda kararsız kalmışlardır (Panayides, 2001:20).

2.3.2. Finans Departmanı

Finans departmanı tüm finansal hareketi idare eder. Gemi sahibi olmayan ve sadece yönetim yapan firmalar için bu fonksiyonu idare etmenin gereği yoktur (Topyaka, 2001:4).

Finans veya hesap departmanı navlun veya zaman kiralalarını toplayarak diğer departmanlarından doğan, liman ödemeleri, acenta ücretleri, kanal harçları, yakıt, yedek parça, kumanya, teknik harcamalar, havuz, tamir giderleri ve diğer harcamaları ödemekle yükümlüdür (Practical Maritime Studies Ltd, 1991:4).

2.3.3. Operasyon Departmanı

Gemi operasyonu geminin gün begün takibini ve yürütülmesini (running) içerir. Dolayısıyla gemi bir limana yanaşmadan önce acenta ve limanın bilgilendirilmesi gerekmektedir (Panayides, 2001:22).

Organizasyon yapısı gemilerin düzenli hat ya da tramp çalışmasına göre değişir. Eğer şirket düzenli hat taşımacılığı yapıyorsa beklenen çoğu operasyon daha önceden biliniyordur. Diğer bir taraftan tramp çalışan gemileriniz varsa her bir seferin

birbirinden farklı olması nedeniyle daha çok dikkat ve bilgi gerekmektedir (Practical Maritime Studies Ltd, 1991:6).

2.3.4 Teknik Departman

Gemi yöneticisi istendiğinde teknik danışmanlık hizmetini de verebilmelidir. Teknik departmanın görevi yönetimde bulunan tüm gemilerin mekanik bakımı ve tutumunun yapılmasını ve ilgili sertifikaların eksiksiz ve güncel tutulmasını sağlamaktır (Practical Maritime Studies, 1991:7). Diğer bir yandan teknik departman ticari departman için gerekli bilgileri sağlar.

Teknik destek ayrıca yeni çıkan tüm regülasyonların incelenerek kapsamlarının belirlenmesi ve gemilere eksiksiz olarak uygulanmasını sağlanmasını içermektedir (The Nautical Institute, 1994:36).

2.3.5 Hukuk Departmanı

Armatörler gemilerini çalıştırırken aynı zamanda birçok hukuki sorumluluk altına girerler. Eğer gemisi düzenli hatta çalışıyorsa konişmento gibi eğer tramp çalışıyorsa kiralama sözleşmeleri gibi karmaşık hukuki yapıları bulunan ve üzerinde birçok anlaşmazlığın çıkabileceği sözleşmelerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Buna ek olarak hukuk departmanının görevleri arasında geminin ticari faaliyetleriyle ilgili olarak geminin tescili, uluslararası hukuka uygunluğu, limanlara, çalışanlara, gemiye verilen zararlar ve çevre kirliliği gibi birçok konuda yer almaktadır (Practical Maritime Studies, 1991:7).

2.3.6. Sigorta Departmanı

Eğer şirket sadece yönetimle ilgileniyorsa tekne ve makine sigortası genellikle armatör tarafından yapılır. Her ne kadar tekne ve makine sigortasıyla armatörler ilgilense de P&I sigortası referansı olmadan diğer sigortalarla ilgili görevlerini yerine getirmeleri

güç olabilmektedir. Dolayısıyla bu konuda da uzmanlaşmış gemi yönetim firmalarından destek almaktadırlar.

2.3.7. Personel Departmanı

İyi ve etkili bir filo için öncelikle iyi ve sürekli zabit gerekmektedir. Armatörün felsefesini ve ticari politikasını yürütecek olan kişiler zabitanlardır (Practical Maritime Studies, 1991:8).

Bu departman gemi adamı ve zabitan seçimi için seçme ve yerleştirme prosedürleri hazırlar. Her bir pozisyon için gerekli personel özelliklerini belirler. Geminin personel yönünden uluslararası kurallara uygun bir şekilde donatılmasını sağlar. Gemi personelinin önemli talimatları anlamasını sağlar ve sürekli olarak performans ölçümleri yaparak gerekli eğitimin verilmesini, personelin güncel bilgilerle donatılmasını sağlar (The Nautical Institute, 1994:32).

2.3.8. Satınalma Departmanı

Bu departmanın görevi geminin verimli çalışması için gerekli tüm malzemelerin temin edilerek gemiye zamanında teslim edilmesini sağlamaktır. Bunu sağlamak için diğer departmanlarla yakın bir işbirliği kurarak, doğru planlama yapmalı ve tedarik için doğru yer ve zamanı belirlemelidir (Topyaka, 2001:8).

Bu departman ayrıca ihtiyaç planlaması yaparak gerekli malzemelerin önceden gerekirse toplu alınması, depolanması, teslimat için en uygun yerin seçilmesiyle maliyetlerin düşürmesi ve alınan malzemelerle ilgili ödemeleri takip edilmesi gibi görevleri vardır (The Nautical Institute, 1994:35).

2.4. Gemi Yönetim Anlaşması

Gemi yönetim firmasının daha önce bahsettiğimiz hizmetleri verebilmesi için armatörle bir anlaşma yapması gerekmektedir. İki tip standart anlaşma vardır. Bunlardan bir tanesi Tailor diğeri ise 1998'de revize edilen BIMCO Shipman 1988

anlaşmasıdır. Her iki anlaşmada armatör hakkındaki isim, adres ve yönetim firmasının vereceği hizmetleri içermektedir. Ek olarak sözleşmenin geçerlilik süresi, feshetme koşulları, sorumluluklar, raporlama prosedürleri, ödenecek yönetim ücreti konusunda bilgiler yer almaktadır (Tsimounis, 2002:18).

2.5 ISMA (Uluslararası Gemi Yöneticileri Birliği)

Yakın gelecekteki büyük kazalar ve çevre felaketleri hükümetleri ve çevrecileri denizcilik sektörüne ve operasyon yöntemlerine daha yakından bakmasına neden oldu. Bu yaklaşma sonucunda daha sonra Birleşmiş Devletler'e çalışan tanker firmalarının sahipleri ve yöneticilerine birçok yükümlülük getiren OPA 90 (American Oil Pollution Act) gibi kuralların ortaya çıkmasına neden oldu (BIMCO Review, 1995:315).

Büyük gemi yönetim firmaları Exxon Valdez kazasından sonra denizcilik sektörüne daha emniyetli ve standart hale getirilmiş gemi operasyonu için baskı geleceğini çabuk kavradı. Bu yönde yapılan çalışmalarda büyük yönetim firmalarından beş tanesi bir araya gelerek gemi yönetiminin tüm yönlerini tanımlayan ve üçüncü kişiler tarafından denetlenebilir hale getiren "Code of Ship Management Practice" 'i geliştirdi. Kod oluşturulduktan sonra Uluslararası Gemi Yöneticileri Derneği ISMA kuruldu ve kodu kabul edip gerekleri için denetlenmeyi kabul edecek tüm gemi yönetim firmalarına açıldı (BIMCO Review, 1994:316).

Birlik Londra'da sekreteryası bulunan merkezi Güney Kıbrıs'ta bulunan bir limited şirketti. Üyelik ve organizasyonel kurallar ISMA birlik tanımı içinde yer almaktadır. Birlik iki yılda bir seçilen ve yedi-on kişiden oluşan bir komite tarafından yönetilmektedir. Birliğin kendi içinde ISMA birlik memorandumunda sayılan 23 hedefi vardır. Genel olarak, ISMA'nın amacı her seviyedeki üyesinin haklarını korumak ve denizcilik sektörüyle ilgili tüm taraflarla işbirliği yaparak eğitim, emniyet ve çevre korumasını da içeren problemlere çözüm üretmektir (Panayides, 2001:41).

ISMA koda verilen ilk 6 aylık sürede ya da 12 aylık iç denetimde uymadığı tespit edilen yönetim firmasından birlikten ayrılması istenir. Şirket tekrar katılmak için hazır olduğunu hissettiğinde 6 aylık bir tekrar katılma süresini başarıyla geçerek tekrar birliğe üye olabilir (Seatrade Review, 1997:79).

2.6. Gemi Yönetiminin Sektör Yapısı ve Gelişimi

2.6.1. Gemi Yönetimi Sektöründeki Gelişmeler

Gemi yönetimi hizmeti armatörlerin kendi gemilerini yönettikleri süre göz önüne alınırsa oldukça yeni bir hizmettir. İlk dalga insanoğlunun uzun zaman önce deniz taşımacılığını keşfetmesiyle başlamıştır. Daha sonra insanoğlu 17-19. yüzyıllarda güç ile yürütülen teknelere yönelmiştir. 3. dalga ise 2. Dünya Savaşı sonrası başladı ve uluslararası bir boyut kazanarak gelişmekte olan ülkelerden insan gücü almak ve kolay bayrağa geçmekle sonuçlandı. Gemi yönetiminin uluslararası denizcilikte dördüncü dalgayı temsil ettiğini söyleyebiliriz (Panayides, 2001: 1).

Tablo 20: Gemi Yönetimi Pazarının Gelişimi

Kaynak: Willingale, (1998:39)

<u>Evre</u>	<u>Sebepler</u>	<u>Peryot</u>
1. Ağır gelişme	Girişimci armatörlerin piyasaya girmesi	1950 sonlarından 1960 sonlarına kadar
2. Pazarın hızla büyümesi	1970 lerden 1980 Ortalarına	Kolay bayrak uygulamalarının başlaması ve bankaların borçlarından dolayı armatör gemilerine el koyması
3.Pazar doygunluğu	1980'lerden sonra	Emniyet ve kalite sisteminin uygulanmaya başlanması, yeni pazarın yoğun bir rekabet yaratması ve gemi yönetim firmalarının öneminin artması
4.Yenilenmiş Seçici Gelişme	1990 ortalarından sonra	ISM öncesi ve sonrası gelişmeler

Günümüz modern gemi yönetiminin ilk evresi 1950 sonlarında denizcilik sektörüne ihtiyacı olan sermayeyi getiren girişimci armatörler sayesinde oldu.

1960 sonlarından sonra bağımsız gemi yönetimi konusundaki talep iki nedenden dolayı arttı. Karlarını denizcilik sektöründe değerlendirmek isteyen endüstriyel şirketler bağımsız gemi yönetim firmalarının bu konuda çok önemli olan tecrübesini kullandılar. Bu periyot aynı zamanda kolay bayrak uygulamalarına da şahit olmuştur. (Willingale 1998:40)

1970'ler bazıları başka seçenek olmadığı veya öyle gerektiği için birkaç armatör tarafından bir araya gelinerek kurulan birçok gemi yönetim firmasının doğuşuna da şahit olmuştur. Ayrıca bu dönemde navlun düşüşlerinden kaynaklanan maliyet düşürme çabaları kolay bayrak uygulamalarına da hız kazanmıştır. (Willingale, 1998:40)

1980'ler gelişmekte olan ÷lkelerdeki armatör firmaların daha önceden kurulmuş armatör ve gemi yönetimi firmalarından tecrübe ithal etmek ihtiyacına da şahit olmuştur.

Gemi yönetimi kavramını günümüze getirecek olursak, 1990'lar gemi yönetimi firmaları için yeni bir iş imkanı daha açtı. 1990 ortalarında bağımsız gemi yönetim firmaları oldukça fazla bir sayıya ve müşteri tabanına ulaştı ve uluslar arası denizcilik sektörünün yapıtaşlarından biri olarak kabul edilmeye başlandı (Willingale, 1998:41).

1990'larda ki bir başka noktada sigorta sektörünün büyük kayıplarının olmasıydı. Sürekli olarak artan sigorta primlerinin armatörler, klas kuruluşları ve gemi yönetim firmaları üzerinde kurduğu baskı, onları daha önceden yapıldığı gibi hasar kontrolünden ziyade kaza önleme açısından düşünmeye zorlamıştır (BIMCO Review, 1994:329).

1950'lerden 1990'lara kadar gemi yönetim firmalarının gelişim evrelerini gözden geçirdik ve gemi yönetim konseptinin değişen koşullara göre gün geçtikçe değiştiğini gördük. Şimdi de bu gelişimin arkasında yatan itici güce bir bakalım.

2.6.2. Gemi Yönetim Sektörü Neden Gelişiyor?

Sektörün büyümesini etkileyen faktörlerin başında maliyetleri düşürmek, tecrübe ithal etmek, esneklik sağlamak ve ISM uygunluğu gelmektedir.

2.6.2.1. Maliyetleri Düşürme İhtiyacı

Rekabet gücünün iyi durumda olmasını sağlamak için bu konuda çalışmaları olan yorumcuların ilk adresi maliyetlerin düşürülmesiydi veya kontrol altında tutulmasıydı. Tanker ve dökme yük sektöründeki belirgin navlun düşüşleri ve piyasadaki gemi fazlalığı armatörlerin ayakta kalması için etkili iyileştirme önlemlerin alınmasını gerekli kılıyordu (Willingale, 1998:45).

Armatörlük gemi sahiplerinin paralarını riske attığı çok tehlikeli ve özel bir sektördür. Arz ve talep dengesi, özellikle tonaj fazlalığından dolayı taşımacılık talebinde keskin

ve beklenmeyen bir düşüş yaşandığında oldukça değişkendir. Bu etki çalışan gemi sayılarının azalmasıyla ve ciddi bir şekilde bastırılmış navlun fiyatlarıyla karşımıza çıkar (Willingale, 1998:45).

Armatörün gelirlerini arttırması ve giderlerini düşürmesi, rekabetçi pazar alanında sunması gereken hizmet standardı ve söz konusu geminin içinde bulunduğu sektör faktörleriyle doğrudan alakalıdır (Willingale, 1998:46).

2.6.2.2. Tecrübe İthal Etmenin Önemi

Sektöre yeni giren bir armatör gemi yönetimindeki temel faktörlerden geminin gün gün takibi, özel hizmetlerin zamanında yetiştirilmesiyle ilgili önemli problemleri olacaktır. Bazı armatörler yeni girecekleri sektörde gemi yönetimi firmalarını tercih ederek başlangıçtaki bu zorlukları bertaraf etmeyi tercih etmektedirler (Willingale, 1998:61).

2.6.2.3. Esneklik İhtiyacı

Bu ihtiyaç bir önceki ihtiyaçla ilişkilidir. Böylesine değişken bir sektörde yatırımcı fırsatları değerlendirmek için hızla hareket edip özel sektör alanlarına yönelebilir. Bu süreçteki personel kısıtlamaları veya alımlarında, ticari ya da yasal konularda yine gemi yönetim firmalarının tecrübesine başvurabilirler.

2.6.2.4. ISM kodun Etkileri

ISM kod çevre kirliliğinin önlenmesi ve gemilerin emniyetli yönetimi ve operasyonunu sağlama amacıyla geliştirilmiştir (BIMCO Review, 1995:395).

İyi bir gemi yönetimi firması kalite güvencesini sağlamak ve ISM kodu gereğince uygulamak için her zaman teknoloji, yenilik ve emniyeti ön planda tutmalıdır (Seatrade Review, 1998:91).

Armatör ve gemi işletmecisi firmalarının Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün öngördüğü Uluslararası Emniyet Yönetimi (ISM) koduna 1 Temmuz 1998 tarihinden uyma zorunluluğu, birçok küçük armatörü sözü geçen zamana kadar tecrübeli olmadıkları bu engin konuda baskı altında tutmaktadır. Bahsedilen zamana kadar gerekli evrakların ve yönetim şeklinin uygun olması halinde Uygunluk Belgesi (Document of Compliance) ve Emniyetli Yönetim Sertifikası alınabilir (Willingale, 1998:42).

ISM kodun uygulanmaya başlanmasıyla gemi yönetim firmalarına olan talebin artacağı öngörülmüştür. Bu bir bakıma doğrudur çünkü çoğu armatör böylesine bir yönetim sistemini kurmak ve devam ettirmek ekonomik değildir. Bu nedenle onlarda bu konuda tecrübeli ve yeterli gemi yönetim firmalarına yöneldiler (Panayides, 2001:36).

Eğer şirketler az sayıda gemiye sahipse, kodun gereklerini sağlamak için kurulacak bir departman ve bu departmanda birçok kişinin çalıştırılması pek uygulanabilecek bir yöntem değildir. Daha fazla miktarda gemisi olan şirketler için ölçek ekonomisi uygulayarak bu tip bir yöntem uygulamak çok daha kolay olacaktır. Aslında, gemi yönetim firmalarının bu tip bir hizmeti teklif etmeleri ve ISM kod sertifikasyonunu nispeten ortalamanın altında bir giderle sağlamlarının altında yatan yegane sebep budur (Panayides, 2001:36).

Sonuç olarak, ISM kod gemi yönetim firmalarının uygunsuz rakiplerini saf dışı bırakıp, tüm gemilerin uluslararası kurallara uygunluğunu, çevrenin korunmasını, sigorta primlerinin azalmasını, gelişmiş ülkelerin limanlarına girişi, gemilerin düzenli olarak bakım-tutumlarının yapılmasını ve gemilerin denize elverişliliğini sağlamaktadır (Yaman, 1999:26-28).

Ayrıca yakın zamanda yürürlüğe girmiş olan ISPS kod da gemi sahiplerine ekstra bir yük getirmiş ve gemilerini yönetim firmalarına devretmeleri için bir sebep daha oluşturmuştur. Bu kodda özellikle 11 Eylül olayları sonrası artan güvenlik önlemleriyle gemi, liman ve şirket bazında güvenliği sağlamak ve uluslararası terörizmi engellemek amaçlanmış ve bunu sağlamak için bir dizi kurallar getirilmiştir.

2.6.3. Sektör Yapısı

Gemi yönetimiyle ilgili 5 tip organizasyon olduğunu düşünebiliriz. Bu gerçek birçok araştırmacı tarafından var olan gemi yönetim firmalarının gerçek sayılarının belirleme konusundaki çalışmalarına zarar vermiştir. Aslında problem hangi yönetim firmalarının yönetim hizmetini veren firmalar içerisine dahil edilip hangilerinin dışarıda bırakılacağıyla ilgilidir. Örneğin, armatör bir firma kendi gemilerinin yönetimi için ayrı bir firma kurup yönetimini oradan sağlayabilir. Bu durumda bu firma gemi yönetim firmasından ziyade şirket içi yönetim yapan bir firma olacaktır (Panayides, 2001:28).

Tablo 21: 1990-2000 Yılları Arasında Gemi Yönetim Firmalarının Gelişimi

YIL	ŞİRKET SAYISI
1990/91	226
1991/92	412
1992/93	504
1993/94	504
1994/95	499
1995/96	515
1996/97	614
1997/98	631
1998/99	644
1999/00	667

Kaynak: Panayides (2001:29)

Yukarıdaki tablodan da anlayacağınız üzere, ISM kod uygulaması ve gelişen ticaret hacmine paralel olarak bankalar tarafından armatörlere verilen kredilerin artmasıyla gemi yönetim firmaları sayısında da artış devam etmektedir.

Mevcut istatistikler dünya çapında 1477 civarında gemi yönetim firması olduğunu göstermektedir. Tabi bu rakam içerisinde bazı insan kaynakları firmaları, yardımcı hizmet sunan firmalar da yer almaktadır. Şu an yönetim altındaki toplam gemi sayısına ulaşmak güncellenmiş ikincil bilgi olmadığından mümkün değildir (Panayides, 2001: 29).

Aşağıdaki tabloda Fairplay World's Shipping Directory'den alınan güncel gemi yönetimi firmaları sayılarının ülkelere göre dağılımı verilmektedir

Tablo 22: Gemi Yönetim Firmalarının Ülkelere Göre Dağılımı

Arnavutluk (1)	Arjantin (3)	Australya (21)
Avusturya (2)	Azerbaycan (1)	Bahama (2)
Bahreyn (1)	Bangladeş (18)	Belçika (9)
Bermuda (3)	Brezilya (3)	Brunei Darussalam (1)
Bulgaristan (9)	Kanada (22)	Kanarya Adaları (2)
Kanal Adaları (2)	Şili (4)	Çin (33)
Hrvatistan (14)	Güney Kıbrıs (43)	Çek Cumhuriyeti (2)
Danimarka (20)	Djibouti (1)	Ekvator (1)
Mısır (10)	Estonya (7)	Faeroe Adaları (1)
Finlandiya (9)	Fransa (6)	Almanya (53)
Gana (1)	Cebelitarık (2)	Yunanistan (79)
Honduras (3)	Hong Kong (24)	İceland (1)
Hindistan (109)	Endonezya (19)	İrlanda (2)
Man Adası (12)	İsrail (6)	İtalya (20)
Jamaika (1)	Japonya (17)	Ürdün (5)
Kenya (1)	Kore (Güney) (5)	Kuveyt (1)
Litvanya (20)	Lübnan (6)	Litvanya (6)
Lüksemburg (4)	Malezya (12)	Maldivler (7)
Malta (7)	Morityus (5)	Meksika (4)

Monako (3)	Myanmar (14)	Nepal (1)
Hollanda (59)	Hollanda Antilleri (7)	Yeni Zeland (6)
Nijerya (8)	Norveç (49)	Umman (1)
Pakistan (12)	Panama (7)	Papua Yeni Gine (2)
Peru (4)	Filipinler (37)	Polonya (29)
Portekiz (5)	Romanya (32)	Rusya (47)
Suudi Arabistan (5)	Srbistan & Karadağ (5)	Sierra Leone (2)
Singapur (50)	Güney Afrika (7)	İspanya (19)
Sri Lanka (5)	İsveç (12)	İsviçre (11)
Suriye (5)	Tayvan (5)	Tayland (7)
Trinidad & Tobago (2)	Tunus (1)	Türkiye (30)
Ukrayna (82)	Birleşik Arap Emirlikleri (21)	İngiltere (111)
Birleşmiş Devletler (64)	Uruguay (3)	Venezuela (4)
Vietnam (21)		

Kaynak: Fairplay World Shipping Directory (2006)

Gemi yönetim firmaları genelde aşağıdaki ülkelerde bulunmaktadır;

İngiltere (Londra) : İngiltere'nin başkenti dünya denizciliğinin de merkezi sayılır. Denizcilik sektörüyle ilgili birçok konu buradan yönlendirilir, aynı zamanda birçok armatörde burada konuşlanmıştır. Dolayısıyla gemi yönetim firmaları da müşterilerini etkileyebilmek için aynı yerde konumlanmıştır.

Yunanistan (Atina, Pire) : Akdeniz'in denizcilik merkezinde Yunanistan'dır ve yine birçok armatörün burada olması yönetim firmalarının ilgisini çekmektedir. Bundan başka Norveç uluslararası gemi sicili gelişiminden sonra kuzey Avrupa'da da birçok gemi yönetim firması kurulmuştur.

Kıbrıs (Limasol) : Kıbrıs bayrağının Lloyd'un gemi yönetimi dergisi Ocak 2002'deki basımında ITF'in F.O.C. listesinde bulunması vergi avantajlarından faydalanabilmek için birçok armatörü ve gemi yönetim firmasını buraya çekmiştir.

Uzakdoğu (Filipinler, Hong Kong, Malezya) : 1970'lerde Uzakdoğu denizcilik sektörü için büyük bir işgücü haline gelmiştir, bu nedenle birçok gemi yönetim firması müşterilerine daha rekabetçi fiyatlarla hizmet verebilmek için buralarda kurulmuştur. Yönetim firmalarda buralarda okullar açarak denizcileri mesleğin gereklerine göre eğittiler.

Amerika (Amerika Birleşik Devletleri, Güney Amerika) : Amerika Birleşik Devletleri gemi yönetim firmaları için büyük bir iş kaynağı çünkü birçok yatırımcı filolarını yönetmek için gerekli tecrübe ve bilgiye sahip değiller. Güney Amerika'da da ticaret hacminin artması ve ucuz yakıt, kumanya gibi ihtiyaçların ucuza karşılanabilmesi birçok denizcilik firmasının ve gemi yönetim firmasının bu bölgede kurulmasını sağlamıştır.

Türkiye'deki fairplay'e kayıtlı gemi yönetim firması sayısı her ne kadar 30 gözükse de bu firmaların birçoğu diğer hizmetlerle uğraşmaktadır. Yüksek hacimli gemi yönetimi yapan firmalar ise genellikle uzun geçmişe sahip, bu konudaki bilgi ve tecrübeye hakim armatör firmalardır. Gemi yönetim firmaları sayısı ve konumu açısından Türkiye dünyadaki büyük denizci ülkelerin oldukça gerisindedir. Türk Denizciliği'nin gelişimine paralel olarak bu konudaki tecrübenin artacağına ve girişimlerin yapılacağına inanmaktayım. Bunun dışında kendi gemilerini uluslararası alanda faaliyet gösteren gemi yönetim firmaları yönetimine verme konusunda da Türk armatörleri oldukça tutucu davranmaktadır.

Gemi Yönetimi Sektörü önümüzdeki yıllarda da gelişmeye devam edecektir çünkü denizcilik sektörünün ihtiyaçları gün geçtikçe artacak ve bu ihtiyaçları karşılamak için armatörler güvenilir yardımcıları aramaya mecburlar (Tsimonuis, 2002:60).

Şu bir gerçek ki gemi yönetimi sektörü bir doygunluğa ulaşacak ve bunun sonucunda firmalar çeşitlenmeye giderek, hizmet alanlarının genişletecek ve birçok denizcilik alanındaki hizmeti kapsayacaktır (Tsimonuis, 2002:60).

2.7. Gemi Yönetimi Hizmeti

2.7.1. Gemi Yönetim Hizmetinin Dış Kaynaklardan Eldesi (Outsourcing)

Şüphesiz ki gemi yönetim firmaları onları seçen armatörlere önemli avantajlar sağlıyor ve gemi operasyonda, denizcilik sektöründe büyük ölçüde verimlilik kazandırıyor (Panayides, 2001:9).

Gerçek gemi yönetimi tam bir hizmet sektörüdür ve aşağıdakilerin tümünü kapsar:

- Gerekli personeli bulma, eğitme ve çalıştırma
- Güverte ve makine operasyonlarının performans görüntülemesi, planlanmış önleyici bakım, sürekli tamir, sömve ve havuzlama dahil denetimini yaparak geminin tam teknik yönetimi
- Geminin ihtiyacı olan tüm yedek parça, stok ve kumanyanın alımı (BIMCO Review, 1994:315).

Gemi Yönetim firmaların tercih edilmesinin en önemli nedenleri arasında verimliliğinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve profesyonellik gelmektedir. Petrol firmaları ve bankalar için denizcilik ya da gemi yönetimi kendilerinin öncelikli aktivitesi olmadığından bu işi profesyonellere bırakmak onlar için akılda tutulması gereken lojistik bir seçenek. Verimlilik, yeterlilikle ve gemi yönetim firmasının gemi yönetim fonksiyonlarını layıkıyla yerine getirmedeki becerisiyle meydana gelir (Panayides, 2001:10).

Bir armatör için gemi yönetim firmasının kullanılmasındaki ana kazançları sıralarsak:

1. Sabitlenmiş bir yönetim ücreti karşılığı profesyonel bir servis almak
2. Geniş bir yetiştirilmiş personele ulaşım
3. Yedek parça, stok ve sigorta ücretleri konusunda toplu alımdan kaynaklanan önemli miktardaki birikim
4. Konusunda uzmanlaşmış tamir ekibi ve acil durum ekiplerine sahip olmak
5. Sektördeki kanuni değişikliklerin sürekli olarak takibi ve uygulanması

6. Armatörün kişisel taleplerine göre şekillenebilecek bir hizmet paketi (BIMCO Review, 1994:316).

Armatörler, gemi yönetim firmaları tarafından yukarıda belirtilen hizmetleri kullanarak rekabetçi piyasa koşullarında avantaj sağlayabilir ve bugünlerde birçok armatör ve finansal kuruluşlar bu tip gemi yönetim firmalarını tercih etmektedirler. Bu konuda uluslararası alanda yapılmış çalışmalar ekonomik baskılar, tecrübe, kolay bayrak uygulaması, aile içi çıkar çatışmaları ve esneklik konularının gemi yönetim firmalarının seçiminde tetikleyici bir etken olduğunu göstermektedir.

2.7.2. Gemi Yönetim Firmaları Tarafından Verilen Hizmetler ve Tipleri

Klasik anlamda gemi yöneticisi armatör olarak karşımıza çıkarken, günümüzde gemi yöneticisi ve gemi sahibi birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayırım tamamen farklı gemi sahibi şirketi ve farklı gemi yönetim şeklidir. Bu yönetim şekli literatüre 3. parti gemi yönetimi olarak geçmiştir. Gemi sahibi gemisini işletirken bazı fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şirket için öncelikli bazıları ise değildir. Günümüzde tablo 23'de gösterilen fonksiyonlardan bazıları son derece önemli hale gelmiş ve uzmanlık gerektiren fonksiyonlar arasına girmiştir. Bu fonksiyonlardan hangisini veya hangilerini dış kaynak kullanımına açacağına armatörün artık karar vermesi gerekmektedir.

Tablo 23: Gemi Yönetim Fonksiyonları ve Önem Derecesi

Fonksiyon	Çok Önemli	Önemli
Şirket stratejisi	√	
Pazarlama	√	
Muhasebe	√	
Personel		√
Güvenlik ve Kalite Yönetimi		√
Satınalma		√
Bilgi Teknolojisi		√
Bakım Onarım		√
Sertifikalandırma		√
Yük Bulma	√	
Finansman	√	
Sigorta		√
Gemi alım-satım	√	
Yakıt	√	

Kaynak :Willingale, (1998)

Tablodaki fonksiyonların sayısı şirketin özelliğine göre değişebilir. Armatör tabloda verilmiş olan fonksiyonları dış kaynak satın alarak yerine getirebilir.

Gemi yönetim firmaları sermayenin finanse edilmesi dışında birçok hizmeti sağlamaktadır. Bu standartlar BIMCO SHIPMAN standart gemi yönetim anlaşmasından bulunabilir. SHIPMAN gemi yöneticisi ve müşterisi arasında hukuksal olarak doğruları, sorumluluk ve yükümlülükleri kabul edilebilecek standart bir anlaşmadır. Anlaşma içerisinde belirtilen hizmetler personel donatımı, teknik yönetim, sigorta, navlun yönetimi, muhasebe, kiralama, gemi alım-satımı, kumanya, yakıt ve operasyondur (Panayides, 2001:16).

Teknik yönetim, personel yönetimi, ticari ve yardımcı hizmetler yönetimi olmak üzere dört yönetim şekli vardır

2.7.2.1 Teknik Yönetim

Teknik yönetimin öncelikli amacı elimizdeki sermayeyi koruyarak, uluslararası kurallara ve regülasyonlara uygun, emniyetli, çevre kirliliği yaratmayan ve düşük maliyetli gemi operasyonudur. Teknik yönetim satın alma, bakım, denetim, performans gözlemi, bütçeleme, raporlama, emniyet ve kalite yönetimi, havuzlama, sertifikasyon, acil durum ve sigorta gibi birçok farklı hizmet elemanlarına bölünür (Willingale, 1998: 14).

Ek olarak, teknik yönetim yedek parçaların temini ve geminin mekanik verimliliğiyle ilgili tüm önemli fonksiyonlarla entegre durumdadır. Bu nedenle, geminin mekanik verimliliği için hem karada hem de gemide teknik ihtiyaç ve operasyonları yerine getirebilecek, denetleyebilecek ve yönetebilecek uygun personel istihdam etmek zorundadır. Şirket yönetimi yapılan gemi tipine göre uzmanlaşmış personel çalıştırmak zorundadır (Panayides, 2001:18).

Ayrıca teknik yönetim içerisinde gemi-kara iletişimde kullanılan cihazların kurulumu ve bakımı da eklenebilir. Bu durumda verimli ve düşük maliyetli bir cihazın kurulumu ve bakımı da yönetim firması tarafından yapılacaktır (Panayides, 2001:18).

Bu aktivite en önemli aktivite haline gelmiştir. Sıkı uluslararası regülasyonlara uyma zorunluluğu, çevrenin korunması gibi kavramların ön plana çıkması da bu önemi arttırmaktadır. Bunun yanı sıra iyi bakımlı bir gemi armatöre yük bulma ve gemi satışı konusunda iyi bir avantaj sağlayacaktır (www.imaritime.com/shipping/manage/default.htm) 15.03.2006).

2.7.2.2. Personel Yönetimi

Personel yönetimi hepsi olmasa da birçok gemi yönetim firması tarafından verilen bir hizmettir. Aslında, çoğu gemi yönetimi firması başlangıçta personel yönetimi ile sektöre girmiştir (Panayides, 2001:16).

Personel departmanının öncelikli hedefi uluslararası regülasyonlara uygun emniyetli ve verimli gemi yönetimini garanti altına almak için armatör tarafından tercih edilen milliyette, tecrübeli ve iyi eğitilmiş personelin teminini sağlamaktır (Willingale, 1998; 19).

Personel yönetimi ayrıca seçme ve bekleme, sertifika kontrolü ve seviye belirleme, performans değerlendirme, maaş ödemesi, ulaşım, kariyer planlaması, ilaç ve alkol kontrolü, eğitim, sigorta ve raporlama gibi birçok hizmeti bünyesinde bulundurmaktadır.

Gemi yöneticisinin bayrak devleti ve gemi personelinin ülke iş kanunları konusunda bilgili olması gerekmektedir. Aynı zamanda ticaret birlikleri Uluslararası Ulaştırma Çalışanları Federasyonu'nun (ITF) güncel taleplerinden de haberdar olmak zorundadır (Panayides, 2001:17).

2.7.2.3. Ticari Yönetim

Gemi yönetim firmasının sorumlulukları arasında geminin kiraya verilmesi konusundaki kararın verilmesi de yer almaktadır. Şirketin pazarlanması, işin alınması, sefer bölgesi, rota, sefer sıklığı, yük harcamaları ve zamanında teslim gemi yönetimi

firması tarafından şirketin ticari yönetimi konusunda dikkatle ele alınan konulardır (www.imaritime.com/shipping/manage/default.htm 15.03.2006).

Ticari yönetim armatör tarafından verilen talimatlar doğrultusunda geminin işletilmesiyle ilgili çeşitli gemi kiralama hizmetlerini sağlamayı içerir. Ticari yönetici aşağıdaki hizmetler sayesinde armatörün haklarını temsil eder:

1- Armatörün en avantajlı işi seçmesini sağlamak için piyasa bilgilerini temin etmek ve sefer planlaması da dahil, geminin sefer, zaman veya çıplak gemi kiralama piyasasında pazarlanmasını yapmak.

2- Herhangi bir iş seçildikten sonra, ticari yönetici istenen şartlar ve koşullar konusunda pazarlık yaparak kaptanı bu konuda bilgilendirir.

3- Gemi hesapları, navlun tahsilatı, acenta atamalarının yapılması, faturaların kontrolü ve bunların armatöre iletilmesi gibi iş bağlantısı sonrası hizmetleri içerir.

4- Kiralamadan doğabilecek tartışmaları ve problemleri çözmek.

Gemi yöneticisi aynı zamanda gemi alım-satım piyasasındaki tecrübesini kullanarak müşterisi adına gemi almak veya satmaktan da sorumlu olabilir.

Bu tip hizmet paketinde gemi yöneticisi tipik olarak gros navlun geliri üzerinden standart bir komisyon alır (Willingale, 1998:21).

2.7.2.4 Yardımcı Hizmetler

Bugünlerde, büyük gemi yönetim firmaları müşterilerine danışmanlık, finansal ve sigorta hizmetleri gibi destekleyici hizmetlerde sunmaktadır.

2.7.2.4.1. Danışmanlık

Birçok büyük yönetim firması farklı bir gelir kaynağı yaratmak için bağımsız danışmanlık şirketleri kurmuşlardır. Verilen danışmanlık hizmeti genellikle proje öncelikli yeni gemi inşası, değişim veya geliştirme konularına odaklanmıştır (Willingale, 1998.22).

Son yıllarda, ISM ve ISPS kodun uygulamaya sokulmasını da içeren regülasyonların artışı, gemi yönetim firmalarına özellikle sınırlı kaynaklara sahip olan küçük armatörlere emniyet ve kalite yönetim sisteminin dizaynı, uygulanması ve devamlılığının sağlanması konusunda tecrübe ve uzmanlıklarını satabilecekleri yeni bir pazar yaratmıştır (Willingale, 1998:22).

2.7.2.4.2. Finansal Hizmetler

Armatörleri borçlanma konusundaki kaygılarını ortadan kaldırarak doğru finansal kurumlarla bir araya getiren ve bu konuda danışmanlık yapan yönetim firması sayısı da oldukça artmıştır.

2.7.2.4.3. Sigorta Hizmetleri

Yönetici, yönetimindeki geminin armatör talimatları doğrultusunda sigortalama görevini de üstlenebilir. Bu tekne ve makine ve hatta koruma ve teminat (P&I) sigortasını da kapsayabilir (Panayides, 2001:19).

2.7.2.4.4. Diğer Hizmetler

Birçok büyük gemi yönetim firması hasar tamirlerinin, teknik ve yönetimle ilgili projelerin denetimiyle ilgili hizmetleri de vermektedir.

2.7.2.5. Gemi Yönetim Hizmeti ve Hizmet Kalitesi

Gemi yönetimi içeriğinde, ilk bakış açısı verilecek olan hizmetin değer katması ve kaliteli olmasıdır.

Gemi yönetimi sektöründe en önemli nokta yüksek kalitede bir hizmet sunmaktır. Yüksek kalitede hizmet sunumu karda ölçülebilir bir artış, giderlerin azalması, pazar payının artması, müşteri sadakatinin kazanılması ve tekrar satışlarla karın arttırılması gibi faydalarla sonuçlanmıştır (Panayides, 2001:51).

Gemi yönetim firmaları için verilen hizmet kalitesi ve değerinin müşteri tarafından algılanmasının arttırılması konusu aktif olarak takip edilmesi gereken bir konudur. Servis kalitesiyle ilgili beklenti ve algılananlar arasındaki farklılıklar algılanan servis kalitesi düzeyinde bir düşüş getirebilir.

Sonuç olarak gemi yönetim firmaları ilk başta müşteri beklentilerini tanımlamalı ve vereceği hizmetleri belirlemeli ve hizmet kalitesini sağlamalıdır.

2.8. Profesyonel Gemi Yöneticisi Seçim Kriterleri

2.8.1. Profesyonel Gemi Yönetim Firması Seçimi

Dünya çapında hizmet veren 48 adet üçüncü parti gemi yöneticisi ve 36 adet armatör üzerinde bir araştırma yapılmış bu araştırma sonucunda;

Gemi sahiplerinin yönetim fonksiyonlarını dış kaynak satın alma yoluyla yerine getirilmesi sırasında dış kaynak seçim kriterleri nelerdir, profesyonel gemi yönetim firmalarının kendilerinin tercih edilmesindeki seçim kriterleri nelerdir, gibi sorulara cevaplar aranmış ve araştırmanın sonucu Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24: Gemi Yönetim Servis Seçimi Ve Değerlendirme Ölçütleri

DEĞİŞKENLER	GEMİ YÖNETİCİSİ (n=48)		MÜŞTERİ (n=36)	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
ÜCRET	4,17	0,78	3,64	1,05
BÜYÜKLÜK	3,50	0,77	2,92	0,84
REKLAM	2,00	0,77	2,14	0,99
ÜN	4,69	0,51	4,33	0,59
PERSONEL TAVSİYESİ	4,27	0,54	3,82	1,03
TEKNİK YETERLİK	4,67	0,56	4,67	0,63
TECRÜBE	4,56	0,50	4,56	0,50
YETERLİK	4,19	0,91	4,42	0,65
İŞTEKİ ZAMAN	3,48	0,97	3,50	0,88
SERVİS ERİMİ	3,21	0,92	2,94	1,07
YER	3,12	0,98	2,97	1,03
YÖNETİLEN GEMİLER	3,31	0,95	3,14	0,87
UZMANLIK	4,23	0,68	4,15	0,61
GEMİ SAHİPLİĞİ	2,54	1,17	2,44	1,61

Kaynak : M. Panayides and Kevin Culliane “Choise in the Selection and Evaluation of Professional Ship Management Firms”(Maritime Policy and Management Journal, 2002:45)

Tabloda 24'de seçim kriterleri ile ilgili olan sayısal değerler 1-hiç önemsiz dan 5-çok önemli arasında değişmektedir. Tablodan çıkartılan önemli sonuçlar, ücret-maliyet değişkenin önemli olduğunu fakat kalite maliyetinin önemli olmadığıdır. Eğer kalite belirli bir seviyenin altında ise ücret çekiciliğinin bir anlam taşımadığını belirtmişlerdir. Tecrübe ve yeterliklerin önemli bir seçim kriteri olduğu ortaya çıkmıştır. Teknik yeterlilik seçim kriterlerinde en önemli olgu olarak ortaya çıkmıştır.

2.8.2. Seçim Ve Değerlendirme Süreci

Profesyonel gemi yönetim servisi veya dış kaynak satın almak bir süreç olarak görüldüğünde aşağıda belirtilen süreçlerden geçilmesi gerekmektedir.

- gemi yönetiminin dış kaynak satın alarak yapılması kararı
- araştırmaya başlanması
- mümkün olan servislerin ön alımı ve değerlendirilmesi
- son alım ve performans değerlendirilmesi

2.8.2.1. Gemi Yönetiminin Dış Kaynak Satın Alarak Yapılması Kararı

Gemi yönetiminin bir çok fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için uzmanlar, yeterlikler, özel çözümler vb. özellikleri içerisinde bulunduran bir yapı gerekmektedir. Ve bu yapının sağlanabilmesi ancak profesyonel yönetimleri gerekli kılmaktadır.

2.8.2.2. Gemi Yönetimi için Uygun Firmaların Tespiti

Gemi yönetim şirketlerinin görevi müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadır. Ve model oluşturma sürecinin önemli noktası da budur. Bunu da ancak tecrübe farklı yöneticiler ve önemli konulardaki ünleri ve insan kaynaklarının zenginliği ile yapabilirler. Ünün en önemli bulunan yönü bilginin kişisel kaynağıdır.

Araştırma sürecinde potansiyel adaylara ait kısa bir liste kullanılır. Bu araştırma sürecinde müşteriye gelen bilgiler çok farklı olabilir. Fakat diğer müşterilerin öneri veya değerlendirmeleri önemlidir.

2.8.2.3. Aday Firmaların Değerlendirilmesi

Ön satın alma sürecinde alternatif servislerin ratingi gibi ölçütleri değerlendirir. Bu ölçütler gemi yönetici firmanın yeterliği, servis kalitesi, ücret, özel ölçütlerdir. Gemi yöneticisi firmalar da müşterinin talepleri doğrultusunda kendi ölçütlerini geliştirir ve isteklere cevap vermeye çalışır.

Gemi yöneticisi firma kendi firması hakkında herhangi bir soruşturma konusunda nazikçe ve çabuk olarak kabul etmelidir. Ve isteklerine çabuk cevap vermelidir. Daha sonraki adım müşterisini davet ederek kendi yönetimindeki gemileri incelemesini temin eder ve bu konuda bir bütçe oluşturur.

Bu bütçe kolay anlaşılabilir ve açık olmalıdır. Bu bütçenin yanında herhangi bir kriz veya rekabetçi konumda firmanın yeteneklerinin neler olduğu konusunda da bilgiler verilir.

Servis verici firmanın yeri önemli değildir ama iletişim veya kişisel iletişim açısından bölgenin yakın olmasının çekiciliği vardır.

Servis sağlayıcısının aldığı komisyon direkt bu şirketin yönetim becerisi ile ilgilidir. Aslında bu komisyon geminin sabit maliyeti yanında ufak bir rakam oluşturmaktadır.

2.8.2.4. Hizmet Alım Kararının Verilmesi

Gemi yöneticisinin esas değerlendirmesi verdiği hizmet kalitesi sözünü yerine getirip getiremediğidir. Bunu da en iyi olarak problem çözme yeteneğinde, teknik çözümlerde, kişisel performans ve görevin yerine getirilmesi gösterilebilir. Performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan anket çalışması tablo 24’de olduğu gibi tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Performans Değerlendirme Kriterleri

DEĞİŞKENLER	GEMİ YÖNETİCİSİ (n=48)		MÜŞTERİ (n=36)	
	Ortalama	Standart sapma	Ortalama	Standart sapma
PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİ	4,56	0,54	4,50	0,56
HABERLEŞME SIKLIĞI	4,08	0,65	3,89	0,78
ÇALIŞANLARIN TUTUMU	4,46	0,54	4,22	0,76
ESNEKLİK	4,25	0,84	4,42	0,50
TEKNİK YETERLİK	4,73	0,49	4,50	0,65
DUYARLILIK	4,79	0,41	4,58	0,65
DÜRÜSTLÜK	4,63	0,61	4,47	0,61
MALİYET ETKİN SATIN ALMA	4,50	0,58	4,42	0,69
GÜVENİLİRLİK	4,75	0,44	4,56	0,56
DEĞER KATMA	4,29	0,68	3,83	0,77
SÖZ-TAAHHÜT	4,54	0,50	4,25	0,65
SAĞLAMLIK	4,79	0,46	4,67	0,48
ULAŞILABİLİRLİK	4,54	0,62	4,14	0,76

Kaynak : M. Panayides and Kevin Culliane “Choise in the Sellection and Evaluation of Professional Ship Management Firms ”(Maritime Policy and Management Journal, 2002:45)

Gemi yöneticisinin uzmanlaştığı bir alanda beklenti sahibi olan bir müşteri başka teknik alanda bu hizmetin eksik kaldığını görebilir.

Gemi yöneticisinin tercih edilmesinin sebebi görevleri başarıyla tamamlamasıyla ölçülür. Bunlar personel idaresi sorunları, bayrak değiştirme, çabuk ayarlama, sertifikalandırma vb.

Gemi sahiplerinin bir sıkıntısı da bilgi teknolojileri konusundaki yetersizlikleri olabilir. Bu beklentinin değerlendirilmesi ve ölçütleri servis sağlayıcıların seçiminde etkili bir ölçüttür.

Tablo 26'da yukarıda anlatılan karar verme süreci ve performans değerlendirme kriterleri konusu karar verme modeli, seçme ve değerlendirme akışı ile özetlenmiştir.

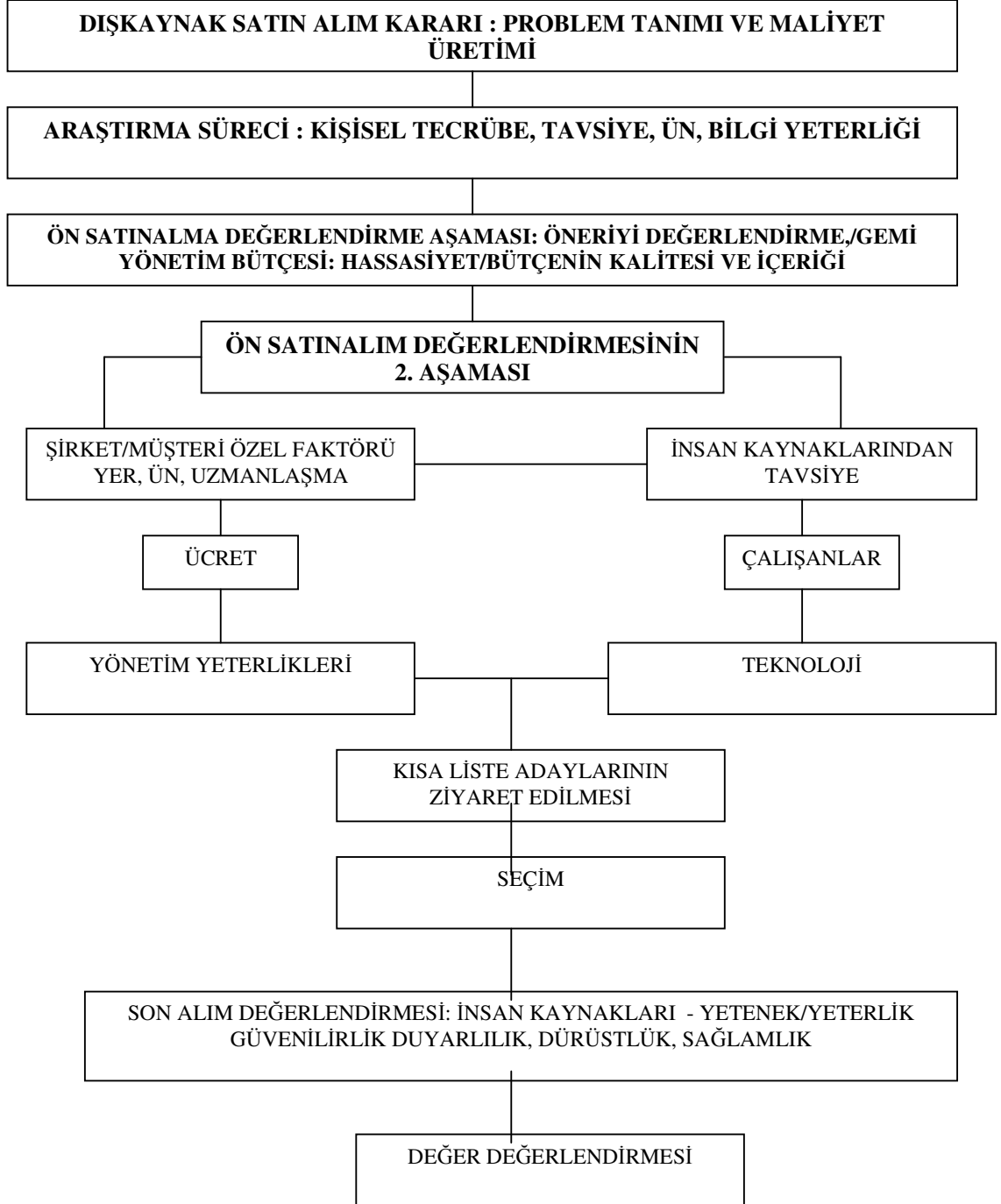
Burada görülen model gemi yönetim firmalarının seçim ve değerlendirme aşamalarını formüle etmektedir. Gemi yönetim açık bir market olduğundan bu sektörde bilgi edinme kolayca mümkün ve ücretsizdir. Tam olarak rekabete açık bir sektördür.

Sürecin ilk aşaması en önemli altı çizilecek bir süreçtir. İlk aşamada dikkat çekici yön kalitedir. Bu aşamadan sonra müşterinin ihtiyacına acil cevap verebilen ve alternatifler sunabilen bir servisin tercih edilirliliği yüksektir. Bu aşamadan sonra servisin önceki deneyim ve tecrübesi ve eğer aynı size ve tipteki gemileri çalıştırıyor olması yine değerlendirmede iyi bir ölçüttür.

Son satın alım değerlendirme sürecinde en önemli olan faktör, müşteri tatminidir. Gemi yönetim firması tüm yeterliklerini göstererek müşterisine değer kazandırması iyi bir değerlendirme ölçütüdür. Anahtar ölçüt ise ekonomik niteliklerde katkıda bulunmasıdır.

Tablo 26: Karar Verme Modeli, Seçme ve Değerlendirme

Kaynak : M. Panayides and Kevin Culliane “Choise in the Sellaection and Evaluation of Professional



Ship Management Firms” ”(Maritime Policy and Management Journal, 2002:45)

2.9. Gemi Yönetiminde Strateji-Performans ve Kurumsal Karne

2.9.1. Strateji

Strateji odaksal bir amaca ulaşmadaki birincil yoldur. Şirket başarı potansiyelini değerlendirirken dikkate alınacak kriterler pazar beklentilerine ve rekabetçi güç kriterine odaklanmayı içermelidir (Ohmae, 1983).

Rekabetçilik aynı zamanda performansı arttıran rekabetçi iş stratejilerini formülize etmek ve uygulamakla da sağlanabiliyorsa da, gemi yönetimi son zamanlarda sektördeki değişikliklerle büyük firmaların küçük firmaları bünyelerine katarak rekabetçi kalma savaşı verdikleri bir yapıya dönüşmüştür. Bu gemi yönetim sektöründe performans-strateji ilişkisini de vurgulamaktadır. Bu öneme karşın gemi yönetimi içerisinde bu konuya yeterince önem verilmemektedir (Hawkins, 1999; Lorange, 2001).

2.9.2. Performans Değerlendirmesi

Geleneksel performans ölçme sistemleri yöneticiler için rekabetçi avantajları getirebilecek önemli bilgiler vermekte yeterli değildir. Dolayısıyla çoğu organizasyon geleneksel performans ölçümlerinin günümüz koşullarında geçersiz olduğunun farkına varmıştır. Çoğu akademisyen ve pratisyen performans ölçme sistemlerinin aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşmak içinde bir araç olmasını düşünmektedir. Sadece finansal kriterleri değerlendiren ölçme sistemlerinin çağ dışılığı ortadadır.

Özellikle bu tip eski ölçme sistemleri sadece kar ölçümlerine odaklanmış, finansal sonuçları doğuran önemli unsurlar olan müşteri, risk ve kontrol değerlerine önem vermemişlerdir. Bu nedenle 1990'lerden sonra finansal değerler içermeyen performans ölçütleri ilgi çekmeye başlamıştır. Buna ek olarak günümüz global ekonomisinde toplam müşteri memnuniyeti araştırmacı ve endüstriciler tarafından rekabetçi bir başarı göstergesi olarak görülmektedir. (Anderson and Sullivan, 1994) Ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor ve disiplin dışı konular olan yumuşak konuların (Black and Porter, 1995) iş performansı üzerindeki etkisi gün geçtikçe daha geniş bir kitle tarafından anlaşılmaktadır. Bu konular arasında çalışan ve müşteri memnuniyeti

gibi kavramlarda vardır. Kamu kurumları için finansal olmayan bu değerler seçmen memnuniyeti bazında çok daha önemli bir hale gelmektedir.

2.9.3. Gemi Yönetiminde Strateji ve Performans

Çağdaş gemi yönetimi ve denizcilik sektöründe özellikle iş stratejisi ve onun performans göstergelerinin formülizasyonu büyük önem kazanmıştır. Yoğun rekabet, rekabetçi kalabilmek ve hissedarların refahını sağlamak ihtiyacı, çevresel baskıları ve ana rakiplerin taleplerini tanımlayabilmek strateji-performans ilişkisine olan ilgiyi arttıran nedenlerdendir.

Rekabet yoğunluğu son zamanlarda şirket birleşmeleri ve şirket alımlarıyla sonuçlanmıştır. Celtic Marine (1998) ve Acomarit (2001) firmalarının V Ships tarafından alınması bu vahşi rekabet ortamının göstergelerinden biridir. Alımlar sonucunda V Ships Pazar payını en yakın rakibi olan Columbia Gemi Yönetimi firmasının iki katına çıkararak %12 yapmıştır. Denholm, Anglo-Eastern ve Basin firmalarının birleşerek Jardine ve Lothian Gemi Yönetim firmalarının alımını da bu yaklaşıma örnek gösterebiliriz.

Alımlar ve birleşmeler pazar payını arttırmak ve rekabetçi kalmak isteyen her firmanın her zaman uygulayabileceği bir yöntem değildir. Bu durumda diğer firmalar bu manevralar karşısında hizmetlerini farklılaşma konusunda pazarlama stratejisi geliştirme veya belli bir coğrafi bölge ya da endüstriyel pazara hizmet vermeyi deneyebilirler. Yoğun rekabet beraberinde müşteriler için daha geniş bir seçenek sahası yaratmaktadır. Dolayısıyla şirket müşterilerini tanımlamalı ve ihtiyaç/tercihlerini belirleyerek hemen harekete geçmelidir.

Stratejinin özü sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayabilmektir. Rekabetçilik maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileriyle bağlantılıdır. Maliyet liderliği stratejisi üzerine odaklanmış bir firma gider azaltıcı önlemler almaya, hizmetlerin yerine getirilmesinde giderler konusunda yüksek konsantrasyona ve fiyat rekabeti konusunda strateji formülizasyonuna önem vermek zorundadır (UNCTAD, 2001).

Strateji ve performans şirketin strateji çerçevesini çizen ve karar veren yöneticilerini ve kurumsal mimariyi, performans yönetimini ve bilişim sistemlerini belirlemeyi içeren firmamın işleyişinden sorumlu alt kademe yöneticilerini yakından ilgilendirmektedir. (Burgelman, 1983) Yöneticiler stratejiyi belirlemeli ve performans göstergelerini belirleyerek rakipleri ve müşterileri için ölçülebilir bir hale gelmelidir. Son dönemlerde ISMA gemi yönetim firmaları standart performans kriterlerini belirlemek için bir çalışma yapmaktadır. Bu çalışmanın amacı gemi yönetim firmaları performanslarını ölçülebilir bir hale getirmek ve bunu ilan etmektir. Bu konuda Intertanko'nunda tanker yönetiminde performans kriterlerinin belirlenmesi ve yol haritasının çizilmesi konusunda TMSA (Tanker Management Self Assessment) adlı bir çalışması olmuştur.

Son zamanlarda denizcilik, taşıma ve lojistik firmalarının ayrılmaz bir parçası haline gelen çevresel yönetim stratejisi, arttırılmış performans, teknolojik liderlik, pazar payı ve maliyet liderliği yoluyla rekabetçi avantajlara bağlantılanmıştır.

2.9.4. Kurumsal Karne Metodolojisi

Literatürde performans ölçütlerinin belirli stratejik hedeflerin önemini pekiştirmek için kullanılacak bir araç olup olmadığı sıklıkla tartışılmaktadır. (Skinner, 1989) Stratejik bir yönetim sistemi bu yüzden bu gibi konulara cevap verebilecek öyle bir organizasyon yaratmalıdır ki;

- sağlıklı, dengeli, etkili ve verimli,
- hem müşterilerine hem de çalışanlarına hizmet veren,
- sonuçlara değer katan,

bir organizasyon olmalıdır.

Kaplan ve Norton'un (1996) kurumsal karnesi bu düşünce tarzını açmayı ve organizasyon yapısını bu tip ölçümlenebilir aktiviteleri de içine alabilecek şekilde genişletmeyi düşünmüştür. BSC sisteminde, organizasyonlar ufak problemlerini

çözmeye, yöntem geliştirmeye ve organizasyon hedeflerine ulaşmaya yardımcı olması için finansal olmayan bu kritik bilgileri toplamaktadır. Bunu yaparken de bunun yönetimin her kademesi tarafından anlaşılır bir şekilde yapılmasını sağlamalıdır.

2.9.4.1. Neden Kurumsal Karne?

Dengeli, etkili ve verimli hareket için, sağlam başarılar için ve potansiyeli maksimuma taşımak için kurumsal karne gereklidir. Aynı şekilde performans ölçüm sistemleri önceden belirlenmiş hedeflere sapma olmadan ulaşmayı destekleyecek bir dengeyi sağlamalıdır.

Yakın geçmişte organizasyonlar sağlam bir yapı oluşturmak için birçok yöntem denemişlerdir. Stratejik planlama, aktivite programı yapma, performans hedeflerini organizasyon bütçesine bağlamak güveni ve doğru karar vermeyi dolayısıyla organizasyon performansında gelişmeyi sağlar. İşlerin yapılma şeklinde büyük değişiklikler meydana gelir. Kaynak kullanımı azalır, kurallar kısaltılır ve geleneksel denetçi rolü daha pozitif bir role dönüşür. Bu şüphesiz sürekli değişen çevreyle beraber yöneticileri organizasyonların gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yollar izlemeye zorlamıştır.

Eğer bir firmaya dört ana perspektiften bakarsak, BSC kısa dönem operasyonel kontrolle, uzun dönem vizyon ve iş stratejisini bağlantılamaya çalışmaktadır. BSC fikri iş başarısındaki önemli anlatmak içindir. BSC'nin öncelikli fonksiyonu organizasyondaki operasyonların kontrolünü sağlamaktır. BSC beklenti ve performansı tanımlayan bir dil donatır. Böylece tartışmaların temelini oluşturan, bireyin organizasyon vizyonunu yerine getirmeye nasıl katkıda bulunabileceğini anlatır.

2.9.4.2. Kurumsal Karnenin Dört Perspektifi

Farklı tiplerdeki performans göstergeleri BSC pratisyenlerinin perspektifler olarak adlandırdığı unsurların içinde yer alabilir. Perspektifler organizasyondaki farklı bakış açılarını yansıtır.

2.9.4.2.1. Müşteri Perspektifi

Bu perspektif organizasyonun kaliteli mal ve servis üretebilirliğini, teslimdeki verimliliği ve toplam müşteri hizmeti ve memnuniyetini içerir. Bu yönden bakıldığında birçok firma organizasyonlarına müşteri perspektifinden bakmayı öncelikli hedef haline getirmiştir. (Norton and Kaplan, 1996) BSC yöneticilerden müşteri hizmetleriyle ilgili genel durum hedeflerini, müşterileri gerçekten etkileyecek önlemlere çevirmesini ister.

2.9.4.2.2. İç İş Süreci Perspektifi

İç iş süreci perspektifi öncelikle organizasyonun içsel sürecinin bir analizidir. İç iş süreçleri organizasyonel performans beklentilerinin başarıldığı mekanizmalardır. Müşteri temelli ölçümler çok önemlidir fakat bunlar müşteri beklentilerini karşılayacak önlemler haline dönüştürülmelidir. Bu perspektif finansal başarı ve memnun müşteriler sağlayan içsel ticari sonuçlara odaklanır. Bu nedenle yöneticiler müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı sağlayan bu kritik iç operasyonlara odaklanma ihtiyacı duymaktadır. (Norton and Kaplan, 1992) Organizasyonlar hangi süreçlere ve yeterliliklere ve her biri için nasıl önlemler alınacağına karar vermelidir. İç anahtar süreçler çıktılarının yeterli olduğunun görülmesi için sürekli izlenir. İzleme aynı zamanda konuyla ilgili üst mercilerin alt mercilerle olan bağlantısını pekiştirir ve bu bağlantı alt seviye çalışanların organizasyonun genel hedefiyle ilgili eylemlerinin, kararlarının ve geliştirici faaliyetlerinin net bir hedef haline gelmesini sağlar (Norton and Kaplan, 1996).

Yenilik, müşteri perspektifini ve içsel iş süreci ölçütlerini öğrenmek, organizasyonların çok önem verdiği ve rekabetçi başarı parametrelerini tanımlar. Başarı

için hedef sürekli değişir ve yoğun rekabet organizasyonları iş süreçleri ve ürünlerde değişikliğe gitmeye, sürekli gelişmeye ve yeteneklerini geliştirerek tamamen yeni süreçleri geliştirmeye zorlar (Norton and Kaplan, 1992).

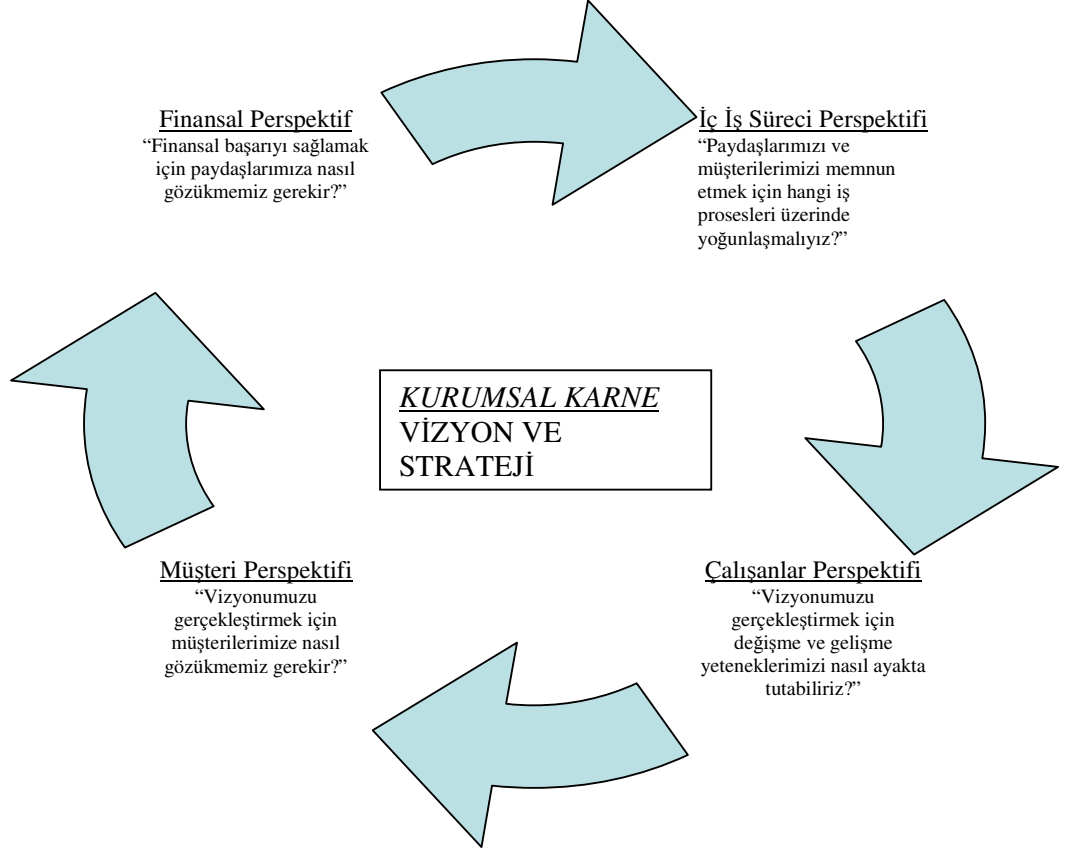
2.9.4.2.3. Çalışanlar Perspektifi

Bu perspektif çalışanların kabiliyetleri, bilişim sistemlerinin kalitesini ve organizasyon işleyişinin kurumsal hedeflere ulaşmadaki desteğine etkilerini incelemektedir. Süreçler ancak sağlam ve zamanında bilgilendirilmiş, iyi motive olmuş ve yeterince beceriye sahip çalışanlarla başarıya ulaşır. Değişen talepleri ve müşteri beklentilerini karşılamak için çalışanların yeni sorumluluklar alması kaçınılmazdır. Ayrıca beceri, kabiliyet, teknoloji, yeni tip organizasyon yapısı, sürekli öğrenme ve gelişme konuları kurumun müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve uzun dönem ayakta kalmasını sağlayacak unsurların başında gelmektedir.

2.9.4.2.4. Finansal Perspektif

Finansal performans ölçümleri organizasyon stratejisinin ve uygulamanın, sonucun gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını gösterir. Diğer perspektifler için yapılan seçimlerinde sonuçlarını gösterir. Kaplan ve Norton (1992) 'ye göre operasyonda temel bir gelişim yakalandığında finansal değerlerde mutlaka iyileşecektir. Finansal perspektif kamu ve geleneksel özel sektör arasında farklılık gösterir. Özel sektör finansal amaçları genellikle uzun vadeli net kar güdülü hedefleri gösterir. Kamu organizasyonların finansal becerisi seçmenlerin ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılayabildikleriyle ölçülmelidir. Dolayısıyla hükümetin finansal bakış açısı, maliyetlerin azaltılması ve müşteriye maksimum değer verilmesi konusunda yoğunlaşmalıdır.

Şekil 6 : Kurumsal Karne Perspektifleri



Kaynak: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996:76)

2.9.4.3. Kurumsal Karnenin İnşasındaki Adımlar

Kurumsal karnenin gerçek potansiyeline inanarak BSC organizasyonunu planlı bir şekilde yönetmek ve kritik neticeleri elde etmek için yöntem düzgün bir şekilde uygulanmalıdır. Bunun için;

Ana performans amaçlarıyla birlikte stratejinin sıraya konması,

Plana göre iş performansının daha etkili ölçümü ve yönetilmesi,

Stratejik geri bildirim ve organizasyon içersinde geniş bir iletişim platformunun kurulması gerekmektedir.

Yukarıda anlatıldığı gibi BSC organizasyonlara, vizyonlarını ve stratejilerini dört bakış açısı altında tanımlama imkanı tanıyor. Kritik başarı faktörleri, perspektiflerden elde edildiğinde, ölçütlerinin de tanımlanması gerekir. BSC geliştirmesi projesi aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- Organizasyonun vizyon tabanı ve paylaşılan vizyonunu ve iletişimi oluşturun.
- Perspektifleri oluşturun.
- Tüm perspektiflere göre vizyonunuzu dağıtın ve genel stratejik amaçlarınızı formülize edin.
- Bu stratejini başarıya ulaşması için ne gerektiğinden ve hangi faktörlerin en etkili sonucu vereceğinden hareketle kritik başarı faktörlerini belirleyin.
- Kritik başarı faktörlerini gerçekleştirmek için ilgili ana ölçütler tanımlayın ve bunun uygulanabilirliğinin çalışmasını yapın. Aynı zamanda yapının mantıksal tutarlılığını da denetleyin. (Sebeup-Sonuç)
- Geniş kapsamlı kurumsal karneyi oluşturun.
- Kurumsal karne ve ölçümlerini birimlere göre paylaşın. (Şirket, iş birimi, departman veya fonksiyon, çalışma grubu veya birey)
- Her bir ölçüm için hedefleri formülize edin. (firmanın hem kısa hem de uzun vadeli hedefleri olmalı ki bu sayede rotasını sürekli olarak kontrol edebilsin ve gerektiğinde ilgili düzeltici eylemi tam zamanında yapabilsin.
- Vizyon ve hedeflere göre eylem planınızı oluşturun.
- Kurumsal karneyi uygulayın.

Sürekli olarak izlenmesi çok önemli çünkü bu sayede dinamik bir yönetim aracı olarak niyet edilen fonksiyonlarını gerçekleştirebilir.

Öğrenen Bir Organizasyona Doğru ;

Herhangi bir organizasyonun nihai amacı kendi kendini yöneten, yüksek kaliteyi başarmak için motive ve bunu başarabilecek güçte, özdenetimi yapabilecek çalışanlar yaratmaktır. Bu amaç ancak öğrenen bir organizasyon yaratılarak elde edilebilir. Öğrenen organizasyon sürekli olarak gelişen ve kendini gelecekte rekabet edebilecek düzeyde tutacak şekilde değişen bir organizasyon yapısı olarak tanımlanmıştır.

Yöneticiler performans ölçüm konseptini geleceği öğrenmek için kullanabilirler. Yöneticiler geçmişteki sonuçları nasıl elde ettiklerini, başardıklarının yanı sıra izlenecek yolda geriye kalan gelecekteki beklentilerini de tartışma şansına sahip oluyorlar. Eğer bir organizasyon kurulmuş stratejileri takip etmiş ama sonuçlara ulaşmakta başarısız olmuşsa, yöneticiyi iç kapasiteyi tekrar gözden geçirmeli ve belirlenen stratejinin geçerliliğinin devam edip edemeyeceğini değerlendirmelidir. Bu tip analizler sayesinde yöneticiler stratejilerine ince ayar yapabilir veya yeni stratejiler belirleyebilir. Bu odak işletmenin gelişmesi ve risk yönetimi kurulmasına hizmet etmektedir. Aynı zamanda organizasyonun tüm seviyelerinde karar vermeyi destekleyen geri bildirim döngüsünü de sağlamaktadır (Dilanthi ve diğ, 2001).

BÖLÜM 3 : GEMİ YÖNETİMİNDE STRATEJİ VE PERFORMANS YAKLAŞIMLARININ ÖLÇÜLMESİ

3.1. Strateji Yaklaşımlarının Belirlenmesi; Literatür Taraması

Strateji literatürü göstermektedir ki pazarda yer alan bir firmanın strateji yaklaşımı onun güçlü bir performans göstergesidir (Day, 1994). Rekabetçi etkilerin şirket stratejileri ve performansları üzerinde büyük etkisi vardır. Tarama esnasında rekabetçi strateji ve rekabetçi yönlülük ve bunların şirket performansına etkileri konusuna odaklanılmıştır.

3.1.2 Porter'ın Rekabetçi Strateji Çerçevesi ve Performans

Porter sektörde defansif bir pozisyon alma ve rakiplerden daha üstün performans sergilemek için 3 strateji geliştirmiştir. Birincisi rakiplere oranla daha düşük maliyeti hedefleyen toplam maliyet liderliğidir. İkincisi, firmanın ortalamasının üstünde fiyat talep edebileceği pazarda tek olan bir hizmet geliştirerek farklılaşması stratejisidir. Üçüncüsü ise şirketin belli bir grup müşteriye, belli bir coğrafi bölgeye veya belli bir hizmet grubuna odaklanma stratejisidir. Seçilecek olan strateji aynı zamanda hangi stratejik grup içerisinde rekabet edileceğini de belirler (Porter, 1980:149).

Literatürde maliyet liderliği veya farklılaşma yaratmadaki başarısızlığın düşük performansa neden olacağına dair bir fikir birliği var (Porter, 1980; Dossa and Davis, 1984; Sandberg, 1986). Porter'a göre bu üç performans stratejisinden birini seçmeyen firma düşük performansı garantilemiş demektir.

Miller ve Friesen (1986) Porter'ın stratejilerini sorgularken farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma konusunda yoğun rekabet yaşayan iş kollarının diğer iş kollarına göre daha iyi performans gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yamin ve diğerleri (1999) maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerini beraber etkin bir şekilde kullanan firmaların tek bir stratejiyi takip edenlerden finansal performans ve finansal yönetim konusunda daha başarılı olduğunu bulmuştur.

Murray (1988) maliyet liderliği veya farklılaşma stratejilerinden birisini kullanan firmaların orta seviyelerde kaldığını, her iki stratejiyi de beraber kullanan firmaların diğerlerine oranla daha başarılı olabileceğini öne sürmüştür.

Üçüncü strateji olan odaklanma stratejisi de performansla ilişkilendirilmiştir. Woo ve Cooper (1982) aynı çevrede, düşük pazar payına sahip başarılı ve başarısız firmaların izledikleri stratejileri incelediklerinde başarısız firmalardaki en büyük problemin açık bir odağın bulunmaması olduğu sonucuna varmışlardır. Odaklanma özel müşteri dilimini belirlemek ve hedeflemek ve ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Bu nedenle müşteri yönlü Pazar araştırması ve dilimleme stratejisi de önemlidir.

Greenley ve Foxall (1997) müşteri yönlülük ve performans arasında pozitif bir bağ olduğunu bulmuş iken Piercy ve Cravens'da (1995) müşteri çıkarlarını koruyamamanın şirket performansı üzerinde önemli ve hızlı bir etkisi olduğunu vurgulamıştır.

3.1.3. Rakip Yönlülük ve Performans

Rakipler pazar memnuniyetini engelleyebilen organizasyonlardır. Dolayısıyla rakipler rekabetçi stratejideki en etkili faktörler olarak kabul edilir (Porter, 1985).

Rakip yönlülük aynı pazara hizmet verebilmek için olası ve mevcut rakiplerin kabiliyetlerini anlamayı içerir. Her ne kadar bazı durumlarda pazar yönlülük finansal başarıyı getirmese de, rekabetin şirket karlılığı üzerinde büyük bir etkisi vardır.

Rakip yönlülüğün önemli noktalarında biri pazardaki rakiplerinden üstün olduğu noktaları belirleyerek bu konulara yoğunlaşmaktır. Bunu yaparken özellikle başkaları tarafından taklit edilemeyecek hizmetleri tespit ederek onların üzerinde yoğunlaşmak bir yöntemdir.

Deshpande ve diğerleri (1993) ve Kohli ve Jaworsky (1990) pazar yönlülük(rakip yönlülük açısından önemli bir eleman) ve performans arasında kuvvetli bir desteğin olduğu sonucuna varmışlardır. Kohli ve Jaworsky (1990) tüm ilgililerin pazar yönlülüğünün performansı artırdığına inandığını bulmuştur.

3.2 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi: Literatür Taraması

Anket hazırlanırken geniş bir literatür taraması yapılmış ve daha önce bu konuda uluslararası alanda yapılmış çalışmalar incelenerek performans kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda en çok faydalanılan kaynaklar şüphesiz Panayides'in "Rekabetçi Stratejiler ve Gemi Yönetiminde Organizasyonel Performans" (2003), Panayides ve Cullinane'in '3. Parti Gemi Yönetim Firması Seçim Kriterleri' (2002) ve K.Mitroussi'nin 3. Parti Gemi Yönetimi Seçiminde Armatörlerin Tutumu' (2004) başlıklı çalışmalarıdır. İlk önce performans kriterlerinin belirlenmesi gerekiyordu ve bunun için gemi yönetim firmalarının müşterileri olan gemi sahiplerinin beklentileri belirlenmeliydi. Çünkü verilen hizmet kalitesi ancak müşteri memnuniyetiyle ölçülebilirdi. Bu beklentilerin tanımlanması yüksek kalitede bir hizmetin müşteri gözüyle ne içerdiğini ve bilinen performans anlayışıyla bu beklenti arasındaki boşluğu nasıl kapatabileceğimi sağlayacaktı. Hizmet kalitesini konusunu Parasuraman ve diğerleri (1988) 5 ana boyutla açıklamış; güvenilirlik, sorumluluk, rahatlatıcılık, empati ve somut veriler. Bu boyutlar hizmet kalitesinin farklı boyutlardaki ölçümünü yapmak için kullanılmıştır. Saporta (1989) kurumsal müşteriler için en önemli kalite göstergelerinin rekabetçilik, güvenilirlik ve adaptasyon olduğunu bulmuştur. Stephens ve diğerleri (1987) ise hizmet kalitesi göstergesi olarak 4 kritik eleman bulmuştur; kalite, ihtiyaçlar, beklentiler ve fiyat. Buna rağmen yapılan araştırmalar rekabet tabanlı teknik ve profesyonel hizmetlerde düşük fiyatın müşteri değerlerini sağlayan önemli etkenlerden biri olmadığı bulunmuştur.

Walker (1990) ana tespitlerinin hizmet güvenilirliği, kalite çevresi ve iyi ve yeterli bir personel hizmetiyle birlikte çalışan bir teslimat sistemi bilgi ve beceri. Gronroos (1990) hizmet kalitesi algılaması için 6 kriter belirlemiştir; profesyonellik ve beceri, tutum ve davranış, ulaşılabilirlik ve esneklik, güvenilirlik, telafi, ün ve kredibilite. Albrecht ve Zemke (1985) dikkat ve ilgi, anında yapabilme, problem çözücülük ve telafi edebilme kriterlerini hizmet kalitesi kriterleri arasında göstermiştir. Armistead (1990) boyutları sıkı ve yumuşak olarak ikiye ayırmıştır. Sıkı göstergeler arasında zaman, hatasızlık ve esneklik yer alıyor. Zaman; elde edebilme, bekleme zamanı ve cevap verebilme, hatasızlık ise; fiziksel konular, bilgi ve tavsiye olarak kendi içinde ayrılıyor. Esneklik ise hatalardan dönebilme, hizmeti standartlaştırmak veya ek

hizmetler eklemektir. Yumuşak boyutta ise stil (çalışanların konumu ve ulaşılabilirliği ve uyum), yönetme (müşterilerinin kendi rızaları dahilinde kontrolü elinde tutma algısı derecesi) ve emniyet (güven, güvenlik ve gizlilik). Scot ve van der Walt (1995) uluslararası muhasebe firmaları seçim kriterleri olarak beş faktör bulmuşlardır. Bunlar rekabetçi avantajlar(ücretler, ün, verimlilik), kişisel hizmet, dış beklentiler, imaj ve ürün çeşitliliği. Kişisel istekler ve referansında, iş ilişkilerini yeni müşteri bulma konusunda büyük önem taşıdığı günümüzde, yönetim firması seçiminde önemli bir yeri olduğu kaçınılmazdır. Zeithmal (1981) müşterilerin alım öncesi değerlendirmede istatistiki kaynaklardan ziyade kişisel kaynakları aradığını ve güvendiğini belirtmiştir.

Yukarıdaki literatür taraması gemi yönetim firmalarına uygulanacak anket içeriğini hazırlarken seçim ve performans kriterleri konusunda bir kaynak oluşturmuştur

3.3 Anket Amacı

Bu tezin amacı Türkiye'deki gemi yönetim firmalarının strateji yaklaşımlarını ve kurumsal performans değerlendirme kriterlerinin önem sırasını belirlemektir. Bunun için bir anket hazırlanmıştır ve anketle gemi yönetim firmaları üst düzey yöneticilerinin bu konudaki algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket içeriği hazırlanırken yaptığım literatür taramasından ve daha önce uluslararası alanda yapılmış çalışmalardan faydalanılmıştır. Literatür taraması şirket performansını etkileyen rekabetçi strateji konularını tanımlamıştır ve Porter'ın rekabetçi avantaj stratejileri olan maliyet avantajı, farklılık ve odaklanmanın yanı sıra rakip yönlü strateji yaklaşımı ankette kullanılmıştır. Performans ölçütleri olarak Panayides (2003), Mitroussi (2004), Panayides ve Cullinane'in (2002) yaptığı çalışmalardan ve literatür taramalarından faydalanılmıştır.

Araştırma hedefleri şöyle sıralanabilir;

- 1) Türkiye'deki gemi yönetimi yapan firmalara ulaşarak onların strateji yaklaşımlarının belirlemek,
- 2) Kurumsal karne yöntemi yaklaşımı kullanılarak firmaların performans kriterlerinin öncelik sırasını belirlemek,

- 3) Şirketlerin strateji-performans bağıntısını incelemek,
- 4) Türkiye ve uluslararası alanda faaliyet gösteren gemi yönetimi yapan firmalarını karşılaştırmak.

3.4 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.4.1 Örneklem

Türkiye'deki gemi yönetim firmalarını belirlemek ve onlara ulaşmak için Fairplay World Shipping Directory 2006'dan kayıtlı gemi yönetim firmalarını bularak her birine e-mail yoluyla ulaşılmıştır. Bunun dışında Türkiyede'ki profesyonel gemi yönetim firmaları sayısının uluslararası alanda faaliyet gösteren yönetim firmaları karşısındaki sayı ve hacimce eksikliğinden dolayı Deniz Ticaret Odasına kayıtlı kendi gemisini yöneten armatör firmalar da bu anket uygulaması için kullanılmıştır.

3.4.2 Anket Oluşturma

Anketi oluşturan öğeleri bulurken literatür taramasının yanı sıra daha önce yapılmış ve geçerliliği ispatlanmış çalışmalardan faydalanılmıştır. Anket hazırlık sürecinde konuyla ilgili birçok öğretim üyesi ve sektörde çalışan yöneticinin fikirlerini alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

3.4.3 Rekabetçi Stratejilerin Değerlendirilmesi

Porter'in rekabetçi avantaj stratejileri (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) 12 kriter tarafından ölçülmüştür. Rakip yönlülük ise Narver ve Slater (1990), Kohli ve Jaworsky ve Kohli'(1993) nin yaptığı çalışmalara dayanarak 5 kriter tarafından ölçülmüştür. Rekabetçi strateji ölçümü beşli Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır.

3.4.4 Performans Kriterlerinin Öncelik Sırasının Belirlenmesi

Daha önceki çalışmalardan ve literatür taramalarından elde edilen kriterler kurumsal karne uygulamasına uygun olarak 4 ana boyuta ayrılmıştır. Bunlar finans, insan kaynakları ve gelişim, iç iş süreçleri ve müşteri boyutlarıdır. Yine öncelik sırasını belirlerken beşli ölçek kullanılmıştır. Ankette 1 çok önemsiz, 5 çok önemli değerine karşılık gelmektedir.

3.5 Analiz ve Sonuçlar

3.5.1. Strateji Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Hazırladığım anketi 21 firmaya uyguladım. Her ne kadar Türkiye’de World Directory of Fairplay’e kayıtlı gemi yöneticisi sayısı 36 olsa da çoğu başka hizmetler vermekte olduğundan anketimin çoğu Deniz Ticaret Odasına kayıtlı bulunan kendi gemisini yöneten armatör firmalar tarafından dolduruldu. Bu 21 firma toplam 148 parça gemi yönetimini gerçekleştirmektedir. Toplam ulaştığım tonaj 3.619.208 DWT’dir. Türk Deniz Ticaret Filosunun toplam tonajının yaklaşık 7 milyon DWT olduğu bilindiğine göre anket çalışmam filonun yarısından fazlasına ulaşmıştır. Ankete katılan firmaların gemi yönetimindeki tecrübeleri ortalama 15.4 yıl olarak saptanmıştır. Ankette sorulan strateji ve performans ölçümüne yönelik 54 değişken üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach α katsayısı 0.8462 olduğu tespit edilmiştir.

Reliability Coefficients

N of Cases = 21,0

N of Items = 54

Alpha = ,8462

Anketin amacı gemi yönetimi yapan firmaların strateji ve performans kriterlerinin öncelik sırasını belirlemektir. Bunun için ilk bölümdeki profil sorularından sonra ikinci bölümde stratejik yaklaşımlarla ilgili 17 kriter sıralanmıştır. Bu 17 kriterin ilk dördü maliyet odaklılık, ikinci dördü farklılaşma, üçüncü dördü pazar odaklılık ve son beşi de rakip yönlülük stratejilerini temsil eden kriterlerdir. Ölçümlemeyi yaparken 5'li ölçek kullanılmıştır. 1 çok önemsiz, 5 ise çok önemliyi temsil etmektedir. Bu 17 kriter arasında yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach α katsayısı 0.8311 çıkmıştır.

Reliability Coefficients

N of Cases = 21,0

N of Items = 17

Alpha = ,8311

3.5.1.1. Maliyet Odaklılık Stratejisinin Değerlendirilmesi

Tablo 27 : Maliyet odaklılık stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi

		Correlations				
		maliyet düşür	operasyon verim	ölçek ekonomisi	rekabetçi fiyat	XXMALIYE
maliyet düşür	Pearson Correlation	1	,013	,061	,095	,401
	Sig. (2-tailed)	,	,955	,794	,681	,071
	N	21	21	21	21	21
operasyon verim	Pearson Correlation	,013	1	-,121	-,169	,004
	Sig. (2-tailed)	,955	,	,600	,463	,986
	N	21	21	21	21	21
ölçek ekonomisi	Pearson Correlation	,061	-,121	1	,537*	,792*
	Sig. (2-tailed)	,794	,600	,	,012	,000
	N	21	21	21	21	21
rekabetçi fiyat	Pearson Correlation	,095	-,169	,537*	1	,846*
	Sig. (2-tailed)	,681	,463	,012	,	,000
	N	21	21	21	21	21
XXMALIYE	Pearson Correlation	,401	,004	,792*	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,071	,986	,000	,000	,
	N	21	21	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Maliyet odaklılık kriterleri arasında yaptığım ilişki analizi sonucunda maliyet odaklılık stratejisiyle rekabetçi fiyat yaratmak kriteri arasında yüksek dereceli anlamlı pozitif bir ilişkili olduğu saptanmıştır. ($r = 0.846$) Yine bulunan 0.792 katsayısıyla ölçek ekonomisine ulaşmanın da maliyet odaklılık stratejisiyle yüksek dereceli anlamlı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Operasyon verimliliği ve maliyetlerin düşürülmesinin maliyet odaklılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Maliyet odaklılık stratejisi kriterleri arasında yapılan ilişki analizinde ise rekabetçi fiyat ile ölçek ekonomisi arasında orta dereceli anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. ($r : 0.537$)

Tablo 28 : Maliyet odaklılık stratejisi kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
maliyet düşür	21	3,00	5,00	4,5238	,60159
operasyon verim	21	4,00	5,00	4,9048	,30079
ölçek ekonomisi	21	1,00	5,00	3,6667	,91287
rekabetçi fiyat	21	1,00	5,00	3,4286	1,12122
Valid N (listwise)	21				

Kriterlerin önem sırasına baktığımızda ise 4.9048 ortalama ile operasyon verimliliğinin artırılmasının en önemli kriter olduğunu saptanmıştır. Daha sonra ise 4.5238 ortalama ile maliyet düşürme, 3.6667 ile ölçek ekonomisi ve 3.4286 ile rekabetçi fiyat olduğu saptanmıştır.

3.5.1.2. Farklılaşma Stratejisinin Değerlendirilmesi

Tablo 29 : Farklılaşma stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi

Correlations						
		farklılaş üstünlük	farkımız verhizmet	fark ün	fark geniş hizmet	XXFARKLI
farklılaş üstünlük	Pearson Correlation	1	-,024	,322	,395	,699*
	Sig. (2-tailed)	,	,919	,154	,076	,000
	N	21	21	21	21	21
farkımız verhizmet	Pearson Correlation	-,024	1	,576**	,035	,459*
	Sig. (2-tailed)	,919	,	,006	,880	,037
	N	21	21	21	21	21
fark ün	Pearson Correlation	,322	,576**	1	,117	,692**
	Sig. (2-tailed)	,154	,006	,	,614	,001
	N	21	21	21	21	21
fark geniş hizmet	Pearson Correlation	,395	,035	,117	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,076	,880	,614	,	,000
	N	21	21	21	21	21
XXFARKLI	Pearson Correlation	,699**	,459*	,692**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,001	,000	,
	N	21	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Farklılaşma stratejisi kriterleri arasında yaptığım ilişki analizi sonucunda farklılaşma stratejisiyle, sunulan geniş hizmet yelpazesi arasında yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. (r : 0.716) Daha sonra ise 0.699 katsayıyla rakiplere göre varolan farklılaşmış üstünlükler, 0.692 katsayıyla şirket ününün farklılaşma stratejisiyle yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişkili olduğu saptanmıştır. Farklılığın verilen hizmetten kaynaklandığı kriteri ile farklılaşma stratejisi arasında ise orta derecede anlamlı pozitif bir ilişkili bulunmuştur. (r : 0.459)

Kriterler arasında yapılan ilişki analizi sonucunda ise farklılığın verilen hizmetten kaynaklandığını belirten kriter ile farkın şirketin ününden kaynaklandığını belirten kriter arasında 0.576 katsayıyla orta derecede anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 30 : Farklılaşma stratejisi kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
farklılaş üstünlük	21	1,00	5,00	4,3810	1,07127
farkımız ver hizmet	21	3,00	5,00	4,6667	,65828
fark ün	21	1,00	5,00	3,7143	1,05560
fark geniş hizmet	21	1,00	5,00	3,0952	1,44585
Valid N (listwise)	21				

Farklılaşma stratejisi kriterlerinin önem sırasını inceleyecek olursak farkın verilen hizmetten kaynaklanması kriteri 4.6667 ortalamayla ilk sırayı almıştır. Firmanın rakiplerine göre farklılaşmış üstünlükleri olması kriteri ise 4.3810 ile ikinci önemli kriter olarak saptanmıştır. Daha sonra ise 3.7143 ile farkın ününden kaynaklanması ve 3.0952 ortalama ile farkın sunulan geniş hizmet yelpazesinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

3.5.1.3. Pazar Odaklılık Stratejisinin Değerlendirilmesi

Tablo 31 : Pazar odaklılık stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi

		Correlations				
		belli pazar dilimi	net pazar alanı	el değmemiş pazar	kap paz arştms	XXPAZAR
belli pazar dilimi	Pearson Correlation	1	,777**	-,115	-,092	,555**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,619	,690	,009
	N	21	21	21	21	21
net pazar alanı	Pearson Correlation	,777**	1	,110	-,024	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,635	,917	,001
	N	21	21	21	21	21
el değmemiş pazar	Pearson Correlation	-,115	,110	1	,409	,642**
	Sig. (2-tailed)	,619	,635	,	,066	,002
	N	21	21	21	21	21
kap paz arştms	Pearson Correlation	-,092	-,024	,409	1	,574**
	Sig. (2-tailed)	,690	,917	,066	,	,006
	N	21	21	21	21	21
XXPAZAR	Pearson Correlation	,555**	,690**	,642**	,574**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,002	,006	,
	N	21	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pazar odaklılık stratejisi kriterleri arasında yaptığım ilişki analizi sonucunda pazar odaklılık stratejisiyle en yüksek derecede anlamlı ilişki, 0.690 katsayıyla ‘net bir pazar alanı ve konumlama stratejisi yürütme’ kriteri arasında bulunmuştur. Yapılan ölçümde daha sonra 0.642 katsayıyla el değmemiş pazar ihtiyaçlarını karşılama, 0.574 katsayıyla kapsamlı pazar araştırması yapma ve 0.555 katsayıyla belli bir pazar dilimine yönelik çalışma kriterleri yer almıştır.

Kriterler arasında yapılan ilişki analizinde ‘net bir pazar alanı ve konumlama stratejisi’ kriteriyle ‘belli bir pazar dilimine yönelik çalışma’ kriteri arasında 0.777 katsayıyla yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 32 : Pazar odaklılık stratejisi kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
belli pazar dilimi	21	1,00	5,00	3,7619	,99523
net pazar alanı	21	1,00	5,00	3,7143	1,00712
el değmemiş pazar	21	1,00	5,00	2,8095	1,28915
kap paz arştms	21	1,00	5,00	3,5714	1,16496
Valid N (listwise)	21				

Pazar odaklılık stratejisi kriterlerinin önem sırasını incelediğinde 3.7619 ortalama ile ‘belli bir pazar dilimine yönelik çalışma’ kriterinin en önemli kriter olduğu saptanmıştır. Daha sonra sırasıyla 3.7143 ile ‘net bir pazar alanı ve konumlama stratejisi’, 3.5714 ortalama ile ‘kapsamlı pazar araştırması yapılması’ ve 2.8095 ortalama ile ‘el değmemiş pazar ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarız’ kriterleri yer almıştır.

3.5.1.4. Rakip Yönlülük Stratejisinin Ölçülmesi

Tablo 33 : Rakip yönlülük stratejisi kriterleri arasındaki ilişki analizi

Correlations							
		rek strateji	rekavantaj fırsatları	rakip atak hız	rekbilgileri paylaşma	rakip firma analiz	XXRAKIP
rek strateji	Pearson Correlati	1	,652**	,352	,247	,503*	,675*
	Sig. (2-tailed)		,001	,117	,281	,020	,001
	N	21	21	21	21	21	21
rekavantaj fırsatları	Pearson Correlati	,652**	1	,608**	,652**	,544*	,854*
	Sig. (2-tailed)	,001		,003	,001	,011	,000
	N	21	21	21	21	21	21
rakip atak hız	Pearson Correlati	,352	,608**	1	,708**	,558**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,117	,003		,000	,009	,000
	N	21	21	21	21	21	21
rekbilgileri paylaşma	Pearson Correlati	,247	,652**	,708**	1	,544*	,796**
	Sig. (2-tailed)	,281	,001	,000		,011	,000
	N	21	21	21	21	21	21
rakip firma analiz	Pearson Correlati	,503*	,544*	,558**	,544*	1	,800**
	Sig. (2-tailed)	,020	,011	,009	,011		,000
	N	21	21	21	21	21	21
XXRAKIP	Pearson Correlati	,675**	,854**	,837**	,796**	,800**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	21	21	21	21	21	21

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Rakip yönlülük stratejisi kriterleri arasında yapılan ilişki analizi sonucunda ‘rekabetçi avantaj için fırsatları kollayın’ kriteri en yüksek dereceli anlamlı pozitif ilişkiyi oluşturmuştur. (r : 0.854) Daha sonra 0.837 katsayıyla ‘rakiplerin ataklarına hızlı cevap verme’, 0.800 katsayıyla ‘rakip firma performanslarını analiz etme’, 0.796 katsayıyla ‘çalışanlarla rekabetçi fiyatları paylaşma’ ve 0.675 katsayıyla ‘rekabetçi stratejileri ele alma’ kriterlerinin rakip odaklılık stratejisiyle yüksek derecede anlamlı pozitif ilişkileri olduğu saptanmıştır.

Kriterler arasında yapılan ilişki analizi sonucunda ‘çalışanlarla rekabetçi bilgileri paylaşma’ ve ‘rakip ataklarına hızlı cevap verme’ kriterleri arasında 0.708 katsayıyla yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. ‘Rekabetçi stratejileri ele alma’ ve ‘çalışanlarla rekabetçi bilgileri paylaşma’ kriterleriyle ‘rekabetçi avantaj için fırsatları kollama’ kriterleri arasında 0.652 katsayıyla yüksek dereceli anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yine ‘rekabetçi stratejileri ele alma’ ve ‘rekabetçi avantaj için fırsatları gözetme’ kriterleri arasında 0.652 katsayıyla yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Rakip ataklarına hızlı cevap verme ve rekabetçi avantaj için fırsatları gözetiriz kriterleri arasında da 0.608 katsayıyla anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 34 : Rakip yönlülük stratejisi kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
rek strateji	21	1,00	5,00	3,8095	1,03049	
rekavantaj fırsatları	21	1,00	5,00	3,7143	,95618	
rakip atak hız	21	1,00	5,00	3,4762	1,36452	
rek bilgileri paylaşma	21	1,00	5,00	3,8095	1,03049	
rakip firma analiz	21	1,00	5,00	3,5238	1,16701	
Valid N (listwise)	21					

Rakip yönlülük stratejisi kriterleri arasında yapılan önem sırasına göre 3.8095 ortalama ile ‘yönetim rekabetçi stratejileri ele alır’ ile çalışanlarımızla ‘rekabetçi bilgileri paylaşırız’ kriterlerinin en önemli kriterler olduğu saptanmıştır. Daha sonra

3.7143 ortalamaıyla ‘rekabetçi avantaj için fırsatları kollarız’, 3.5238 ortalamaıyla ‘rakip firmaları analiz ederiz’ ve 3.4762 ile ‘rakip ataklarına hızlı cevap veririz’ kriterleri yer almıştır.

3.5.1.5. Şirketlerin Strateji Yaklaşımlarının Analizi

Tablo 35 : Strateji yaklaşımlarının istatistikleri

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XXMALIYE	21	3,00	5,00	4,1310	,47840
XXFARKLI	21	2,50	5,00	3,9643	,70394
XXPAZAR	21	1,75	4,50	3,4643	,68596
XXRAKIP	21	1,20	5,00	3,6667	,88167
Valid N (listwise)	21				

Bu dört strateji yaklaşımının önem sırasını incelediğimizde 4.1310 ortalamaıyla en önemli stratejinin maliyet odaklılık olduğunu görmekteyiz. Daha sonra 3.9643 ile farklılaşma, 3.6667 ile rakip yönlülük ve 3.4643 ile pazar odaklılık stratejileri yer almaktadır. Bu da bize maliyet odaklılığın strateji yaklaşımları arasında en önemli yeri aldığını göstermektedir.

Tablo 36 : Strateji yaklaşımları arasındaki ilişki analizi

Correlations					
		XXRAKIP	XXPAZAR	XXFARKLI	XXMALIYE
XXRAKIP	Pearson Correlation	1	,525*	,399	,607**
	Sig. (2-tailed)		,015	,073	,004
	N	21	21	21	21
XXPAZAR	Pearson Correlation	,525*	1	,386	,539*
	Sig. (2-tailed)	,015		,084	,012
	N	21	21	21	21
XXFARKLI	Pearson Correlation	,399	,386	1	,228
	Sig. (2-tailed)	,073	,084		,320
	N	21	21	21	21
XXMALIYE	Pearson Correlation	,607**	,539*	,228	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,012	,320	
	N	21	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu dört strateji yaklaşımı arasında yapılan ilişki analizi sonucunda en yüksek derecede anlamlı pozitif ilişki 0.607 katsayıyla ‘maliyet odaklılıkla’, ‘rakip yönlülük’ arasında çıkmıştır. Daha sonra 0.539 katsayıyla ‘maliyet odaklılık’ ve ‘pazar odaklılık’ arasında orta derecede anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. ‘Rakip yönlülük’ ve ‘pazar odaklılık’ arasında ise 0.525 katsayıyla orta derecede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Farklılaşma stratejisi ile diğer stratejiler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Birden fazla strateji güderek başarıya ulaşmayı hedefleyen firmaların bu durumda daha çok maliyet ve rakip odaklılık stratejilerini tercih ettiği sonucuna varılmıştır.

3.5.2. Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi

Performans kriterlerinin dağılımını yaparken kurumsal karne uygulamasında olduğu gibi kriterleri dört ana başlık altında topladım. Bunlar finans, insan kaynakları ve gelişme, iş süreçleri ve müşteri memnuniyeti başlıklarıydı. Her bir başlık altında başlıklarla ilgili kriterler yer almaktadır. Finansal performans kriterleri 10, insan kaynakları ve gelişim kriterleri 9, iş süreçleri kriterleri 8 ve müşteri memnuniyeti kriterleri ise 10 madde ile tanımlanmıştır.

Bu 37 performans kriteri arasında yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach α katsayısı 0.8576 çıkmıştır.

Reliability Coefficients

N of Cases = 21,0 N of Items = 37

Alpha = ,8576

3.5.2.1. Finansal Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 37 : Finansal performans kriterleri arasındaki ilişki analizi

		Correlations										
		WWFINANS	kalite giderlerinin az	kumanya gid az	bakım onarım düşük	personel gider düşük	işbirimhed paz payart	ana rak paz pay art	iş birimleri hed sat art	sektör ort satış art	iş hedef karlılık	sektör ort karlılık
WWFINANS	Pearson Correlation	1	,598**	,810**	,421	,503*	,555**	,656**	,502*	,601**	,399	,239
	Sig. (2-tailed)	,	,004	,000	,057	,020	,009	,001	,020	,004	,073	,297
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
kalite giderlerinin az	Pearson Correlation	,598**	1	,525*	,569**	,595**	-,243	,021	-,115	,025	,265	,238
	Sig. (2-tailed)	,004	,	,015	,007	,004	,288	,930	,620	,913	,245	,299
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
kumanya gid az	Pearson Correlation	,810**	,525*	1	,358	,282	,458*	,500*	,212	,373	,466*	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,	,111	,216	,037	,021	,357	,096	,033	1,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
bakım onarım düşük	Pearson Correlation	,421	,569**	,358	1	,645**	-,164	-,293	-,133	-,163	,128	-,169
	Sig. (2-tailed)	,057	,007	,111	,	,002	,479	,197	,565	,480	,580	,463
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
personel gider düşük	Pearson Correlation	,503*	,595**	,282	,645**	1	-,138	-,059	-,084	,134	-,088	-,029
	Sig. (2-tailed)	,020	,004	,216	,002	,	,551	,800	,717	,561	,705	,900
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
işbirimhed paz payart	Pearson Correlation	,555**	-,243	,458*	-,164	-,138	1	,836**	,697**	,555**	,196	,000
	Sig. (2-tailed)	,009	,288	,037	,479	,551	,	,000	,000	,009	,393	1,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
ana rak paz pay art	Pearson Correlation	,656**	,021	,500*	-,293	-,059	,836**	1	,710**	,715**	,145	,162
	Sig. (2-tailed)	,001	,930	,021	,197	,800	,000	,	,000	,000	,531	,484
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
iş birimleri hed sat art	Pearson Correlation	,502*	-,115	,212	-,133	-,084	,697**	,710**	1	,560**	,022	,024
	Sig. (2-tailed)	,020	,620	,357	,565	,717	,000	,000	,	,008	,926	,917
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
sektör ort satış art	Pearson Correlation	,601**	,025	,373	-,163	,134	,555**	,715**	,560**	1	-,038	,181
	Sig. (2-tailed)	,004	,913	,096	,480	,561	,009	,000	,008	,	,870	,433
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
iş hedef karlılık	Pearson Correlation	,399	,265	,466*	,128	-,088	,196	,145	,022	-,038	1	,356
	Sig. (2-tailed)	,073	,245	,033	,580	,705	,393	,531	,926	,870	,	,113
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
sektör ort karlılık	Pearson Correlation	,239	,238	,000	-,169	-,029	,000	,162	,024	,181	,356	1
	Sig. (2-tailed)	,297	,299	1,000	,463	,900	1,000	,484	,917	,433	,113	,
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Finansal performans kriterleri arasında yapılan ilişki analizinde finansal performans ile kumanya giderlerinin azaltılması arasında yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. ($r : 0.810$) 0.656 katsayıyla ana rakibe göre pazar payının artırılması, 0.601 katsayıyla sektör ortalamasına göre satışların artırılması, 0.598 katsayıyla kalite giderlerinin azaltılması ve 0.555 katsayıyla iş birimleri hedeflerine göre pazar payının artırılması arasında yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 38 : Finansal performans kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sektör ort karlılık	21	3,00	5,00	4,2857	,64365
iş hedef karlılık	21	3,00	5,00	4,2857	,71714
sektör ort satış art	21	1,00	5,00	3,7619	1,04426
iş birimleri hed sat art	21	2,00	5,00	3,9524	,92066
ana rak paz pay art	21	1,00	5,00	3,4762	1,03049
işbirimhed paz payart	21	1,00	5,00	3,6667	1,06458
personel gider düşük	21	1,00	5,00	3,2381	1,13599
bakım onarım düşük	21	1,00	5,00	3,9524	1,24403
kumanya gid az	21	1,00	5,00	2,6667	1,19722
kalite giderlerinin az	21	1,00	5,00	3,1429	1,35225
Valid N (listwise)	21				

Finansal performans kriterleri arasındaki önem sırası ölçüldüğünde iş hedeflerine ve sektör ortalamasına göre karlılığın artırılmasının 4.2857 ortalama ile en üst sırayı aldığı görülmektedir. Daha sonraki sıralama ise 3.9524 ile iş birimlerinin hedeflerine göre satışların artırılması ve bakım-onarım masraflarının düşürülmesi, 3.7619 ile sektör ortalamasına göre satışların artırılması, 3.6667 ile iş birimleri hedeflerine göre pazar payının artırılması, 3.4762 ile ana rakibe göre pazar payının artırılması, 3.2381 ile personel giderlerinin düşürülmesi, 3.1429 ile kalite giderlerinin düşürülmesi ve 2.6667 ile kumanya giderlerinin düşürülmesi yer almaktadır. Buradan da çıkan sonuca göre aslında doğrudan finansal performansını arttıracak gibi gözükse personel, kalite ve

kumanya giderlerinin düşürülmesi toplam performansı düşüreceğinden finansal performans kriterleri arasında en son yeri almıştır.

3.5.2.2. İnsan Kaynakları ve Gelişimle İlgili Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 39 : İnsan kaynakları performans kriterleri arasındaki ilişki analizi

Correlations

	WINSAN	çalışanların tutumu	süreklieğitim	it tek artırılması	iletişim beceri	problem çözme yeteneği	sorumluluk bil	sürekli geri bildirim	kariyer planlaması	uzmanlaşmış personel	teknik yeterlilik	is sürelerinin kısaltılması	tecrübenin artırılması	hizmet imkanları	yakın hizmet ve	uzmanlaşma
WINSAN	Pearson Correlation	,286	,412	,763*	,744*	,841*	,534*	,829*	,703*	,577*	,675*	,439*	,409	,524*	,185	,827*
	Sig. (2-tailed)	,209	,063	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,006	,001	,047	,066	,015	,421	,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
çalışanların tutumu	Pearson Correlation	,286	1	,247	-,099	,023	-,084	,095	,233	,156	-,046	-,032	-,141	,612*	-,122	-,336
	Sig. (2-tailed)	,209		,280	,670	,920	,716	,683	,310	,499	,843	,891	,543	,003	,600	,136
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
süreklieğitim	Pearson Correlation	,412	,247	1	,129	,273	,118	,213	,271	,134	,316	,356	,028	-,088	,233	-,197
	Sig. (2-tailed)	,063	,280		,578	,231	,611	,355	,234	,562	,163	,113	,903	,706	,330	,246
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
it tek artırılması	Pearson Correlation	,763*	-,099	,129	1	,531*	,703*	,556*	,460*	,495*	,600*	,772*	,493*	,253	,383	,221
	Sig. (2-tailed)	,000	,670	,578		,013	,000	,009	,036	,023	,004	,000	,023	,268	,087	,337
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
iletişim beceri	Pearson Correlation	,744*	,023	,273	,531*	1	,763*	,273	,623*	,353	,406	,457*	,515*	,150	,732*	,278
	Sig. (2-tailed)	,000	,920	,231	,013		,000	,231	,003	,116	,068	,037	,017	,516	,000	,223
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
problem çözme yeteneği	Pearson Correlation	,841*	-,084	,118	,703*	,763*	1	,499*	,807*	,501*	,459*	,517*	,366	,169	,460*	,381
	Sig. (2-tailed)	,000	,716	,611	,000	,000		,021	,000	,021	,036	,017	,103	,463	,036	,089
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
sorumluluk bil	Pearson Correlation	,534*	,095	,213	,556*	,273	,499*	1	,271	,134	,316	,548*	,177	,321	,233	,079
	Sig. (2-tailed)	,013	,683	,355	,009	,231	,021		,234	,562	,163	,010	,441	,156	,310	,735
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
sürekli geri bildirim	Pearson Correlation	,829*	,233	,271	,460*	,623*	,807*	1	,647*	,214	,356	,250	,253	,383	,270	,717*
	Sig. (2-tailed)	,000	,310	,234	,036	,003	,000		,002	,351	,113	,274	,268	,087	,236	,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
kariyer planlaması	Pearson Correlation	,703*	,156	,134	,495*	,353	,501*	,134	,647*	1	,297	,382	,484*	,235	,370	,183
	Sig. (2-tailed)	,000	,499	,562	,023	,116	,021	,562	,002		,191	,088	,026	,305	,098	,427
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
uzmanlaşmış personel	Pearson Correlation	,577*	-,046	,316	,600*	,406	,459*	,316	,214	,297	1	,693*	,225	,369	,355	,083
	Sig. (2-tailed)	,006	,843	,163	,004	,068	,036	,163	,351	,191		,000	,328	,099	,114	,721
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
teknik yeterlilik	Pearson Correlation	,675*	-,032	,356	,772*	,457*	,517*	,548*	,356	,382	,693*	1	,451*	,362	,528*	,345
	Sig. (2-tailed)	,001	,891	,113	,000	,037	,017	,010	,113	,088	,000		,040	,106	,014	,126
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
is sürelerinin kısaltılması	Pearson Correlation	,439*	-,141	,028	,493*	,515*	,366	,177	,250	,484*	,225	,451*	1	,050	,634*	,112
	Sig. (2-tailed)	,047	,543	,903	,023	,017	,103	,441	,274	,026	,328	,040		,830	,002	,630
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
tecrübenin artırılması	Pearson Correlation	,409	,612*	-,088	,253	,150	,169	,321	,253	,235	,369	,362	,050	1	,244	,031
	Sig. (2-tailed)	,066	,003	,706	,268	,516	,463	,156	,268	,305	,099	,106	,830		,287	,895
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
hizmet imkanları	Pearson Correlation	,524*	-,122	,233	,383	,732*	,460*	,233	,383	,370	,355	,528*	,634*	,244	1	,312
	Sig. (2-tailed)	,015	,600	,310	,087	,000	,036	,310	,087	,098	,114	,014	,002	,287		,169
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
yakın hizmet ve	Pearson Correlation	,185	-,336	-,197	,221	,278	,381	,079	,270	,183	,083	,345	,112	,031	,312	1
	Sig. (2-tailed)	,421	,136	,393	,337	,223	,089	,735	,236	,427	,721	,126	,630	,895	,169	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
uzmanlaşma	Pearson Correlation	,827*	,077	,265	,610*	,722*	,816*	,661*	,717*	,461*	,478*	,580*	,413	,309	,552*	,208
	Sig. (2-tailed)	,000	,740	,246	,003	,000	,000	,001	,000	,035	,028	,006	,063	,173	,009	,365
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

İnsan kaynakları ve gelişimle ilgili kriterler arası yapılan ilişki analizinde 0.841 katsayıyla problem çözme yeteneğinin artırılmasının, 0.829 katsayıyla sürekli geribildirim, 0.827 katsayıyla uzmanlaşmanın, 0.763 katsayıyla IT teknolojilerinin

kullanımının arttırılmasının, 0.744 katsayıyla iletişim becerilerinin arttırılmasının, 0.703 katsayıyla kariyer planlamasının ve 0.675 katsayıyla teknik yeterliliğin arttırılmasının insan kaynakları ve gelişimle yüksek derecede anlamlı pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Tablo 40 : İnsan kaynakları performans kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
çalışanların tutumu	21	2,00	5,00	4,5238	,74960
sürekli eğitim	21	4,00	5,00	4,7619	,43644
it tek arttırılması	21	2,00	5,00	4,3810	,80475
iletişim beceri art	21	3,00	5,00	4,5238	,67964
problem çözme yet art	21	3,00	5,00	4,5238	,60159
sorumluluk bil aşılması	21	4,00	5,00	4,7619	,43644
sürekli geri bildirim	21	3,00	5,00	4,3810	,80475
kariyer planlaması	21	3,00	5,00	4,1905	,81358
uzmanlaşmış personel	21	4,00	5,00	4,6667	,48305
Valid N (listwise)	21				

Kriterler arası yapılan önem sırasının ölçümünde genel ortalamanın yüksek olduğu görülmüş ve sıralama yukarıdaki gibi olmuştur. Buna göre ilk sırayı 4.7619 ile sürekli eğitim ve sorumluluk bilincinin aşılması almıştır. Daha sonra ise önem sırasının 4.6667 ortalama ile uzmanlaşmış personel, 4.5238 ortalama ile çalışanların tutumu, iletişim becerilerinin arttırılması ve problem çözme yeteneğinin arttırılması, 4.3810 ortalama ile IT teknolojilerinin kullanımının arttırılması ve sürekli geri bildirim, 4.1905 ortalama ile kariyer planlaması şeklinde olduğu saptanmıştır.

3.5.2.3. İş Süreçleri Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 41 : İş süreçleri performans kriterleri arasındaki ilişki analizi

Correlations									
	teknik yeterlilik art	iş süreçlerinin kısaltılması	tecrübenin artırılması	hizmet imkan gen	yakın hizmet verme	uzmanlaşma	cevap verme hız art	esneklik	WWİŞSÜR
teknik yeterlilik art	Pearson Correlat	,451*	,362	,528*	,345	,580**	,656**	,690**	,804*
	Sig. (2-tailed)	,040	,106	,014	,126	,006	,001	,001	,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
İş süreçlerinin kısaltılması	Pearson Correlat	,451*	1	,050	,634**	,112	,413	,366	,198
	Sig. (2-tailed)	,040	,	,830	,002	,630	,063	,103	,391
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
tecrübenin artırılması	Pearson Correlat	,362	,050	1	,244	,031	,309	,318	,491*
	Sig. (2-tailed)	,106	,830	,	,287	,895	,173	,161	,024
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
hizmet imkan gen	Pearson Correlat	,528*	,634**	,244	1	,312	,552**	,705**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,014	,002	,287	,	,169	,009	,000	,003
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
yakın hizmet verme	Pearson Correlat	,345	,112	,031	,312	1	,208	,447*	,379
	Sig. (2-tailed)	,126	,630	,895	,169	,	,365	,042	,090
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
uzmanlaşma	Pearson Correlat	,580**	,413	,309	,552**	,208	1	,672**	,382
	Sig. (2-tailed)	,006	,063	,173	,009	,365	,	,001	,087
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
cevap verme hız a	Pearson Correlat	,656**	,366	,318	,705**	,447*	,672**	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,001	,103	,161	,000	,042	,001	,	,004
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
esneklik	Pearson Correlat	,690**	,198	,491*	,624**	,379	,382	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,391	,024	,003	,090	,087	,004	,
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
WWİŞSÜR	Pearson Correlat	,804*	,561**	,446*	,811**	,614**	,688**	,837**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,043	,000	,003	,001	,000	,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21

*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İş süreçleri performans kriterleri arasında yapılan ilişki analizinde ihtiyaçlara cevap verme hızının artırılması kriterinin iş süreçleri performansı ile yüksek derecede pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. (r : 0.837) Yine 0.811 katsayıyla hizmet imkanlarının genişletilmesi, 0.804 katsayıyla teknik yeterliliğin artırılması, 0.781 katsayıyla esneklik, 0.688 katsayıyla uzmanlık, 0.614 katsayıyla müşteriye daha yakın bir yerden hizmet verme, 0.561 katsayıyla iş süreçlerinin kısaltılmasının, iş süreçleri performansı ile yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Kriterler arası yapılan ilişki analizinde hizmet imkanlarının genişletilmesiyle, cevap verme hızının artırılması arasında (r : 0.705), teknik yeterliliğin artırılmasıyla esnekliğin (r : 0.690), cevap verme hızının artırılmasıyla uzmanlaşma arasında (r : 0.672), cevap verme hızının artırılmasıyla teknik yeterliliğin artırılması arasında (r :

0.656), hizmet imkanlarının genişletilmesiyle iş süreçlerinin kısaltılması arasında (r : 0.634), hizmet imkanlarının genişletilmesi arasında (r : 0.624), esneklikle cevap verme hızının artırılması arasında (r : 0.595), uzmanlaşmayla teknik yeterliliğin artırılması arasında (r : 0.580), uzmanlaşmayla hizmet imkanlarının genişletilmesi arasında (r : 0.552) yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 42 : İş süreçleri performans kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
teknik yeterlilik art	21	3,00	5,00	4,5714	,59761
İş sureclerinin kısaltılması	21	3,00	5,00	4,2381	,76842
tecrübenin artırılması	21	3,00	5,00	4,7143	,56061
hizmet imkan gen	21	3,00	5,00	4,4762	,67964
yakın hizmet verme	21	1,00	5,00	3,5714	1,24786
uzmanlaşma	21	3,00	5,00	4,6667	,57735
cevap verme hız art	21	3,00	5,00	4,5238	,60159
esneklik	21	2,00	5,00	4,0952	,83095
Valid N (listwise)	21				

İş süreçleri performans kriterlerinin önem sırası ölçüldüğünde 4.7143 ortalamayla tecrübenin artırılması ilk sırayı almış daha sonra sırasıyla 4.6667 ortalamayla uzmanlaşma, 4.5714 ortalamayla teknik yeterliliğin artırılması, 4.5238 ortalamayla cevap verme hızının artırılması, 4.4762 ortalamayla hizmet imkanlarının genişletilmesi, 4.2381 ortalamayla hizmet imkanlarının genişletilmesi, 4.0952 ortalamayla esneklik ve 3.5714 ortalamayla yakın hizmet verme takip etmiştir.

3.5.2.4. Müşteri Memnuniyetiyle İlgili Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 43 : Müşteri memnuniyeti performans kriterleri arasındaki ilişki analizi

Correlations												
		şeffaflık	iletişim	esneklik	problem çözme	güvenilirlik	değer katma	reklam	öz ve taahhüt	dürüstlük	ulaşılabilirlik	WWMUSTEF
şeffaflık	Pearson Correlat	1	,564*	,079	-,154	,073	,366	-,279	-,022	,250	,157	,496*
	Sig. (2-tailed)		,008	,734	,505	,755	,103	,220	,924	,275	,496	,022
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
iletişim	Pearson Correlat	,564*	1	,385	,300	,354	,372	-,128	,043	,315	,230	,693*
	Sig. (2-tailed)	,008		,085	,186	,116	,097	,580	,853	,164	,316	,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
esneklik	Pearson Correlat	,079	,385	1	,564*	,073	,087	-,136	,132	,147	,364	,517*
	Sig. (2-tailed)	,734	,085		,008	,755	,706	,558	,567	,525	,105	,016
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
problem çözme	Pearson Correlat	-,154	,300	,564*	1	,354	,372	,096	,344	,115	,499*	,608*
	Sig. (2-tailed)	,505	,186	,008		,116	,097	,679	,126	,621	,021	,003
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
güvenilirlik	Pearson Correlat	,073	,354	,073	,354	1	,285	,034	,548*	,324	,461*	,546*
	Sig. (2-tailed)	,755	,116	,755	,116		,210	,884	,010	,152	,035	,010
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
değer katma	Pearson Correlat	,366	,372	,087	,372	,285	1	,015	,240	-,169	,369	,569*
	Sig. (2-tailed)	,103	,097	,706	,097	,210		,949	,294	,465	,100	,007
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
reklam	Pearson Correlat	-,279	-,128	-,136	,096	,034	,015	1	-,227	-,413	-,184	,099
	Sig. (2-tailed)	,220	,580	,558	,679	,884	,949		,322	,063	,424	,669
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
söz ve taahhüt	Pearson Correlat	-,022	,043	,132	,344	,548*	,240	-,227	1	,591*	,842*	,502*
	Sig. (2-tailed)	,924	,853	,567	,126	,010	,294	,322		,005	,000	,020
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
dürüstlük	Pearson Correlat	,250	,315	,147	,115	,324	-,169	-,413	,591*	1	,472*	,411
	Sig. (2-tailed)	,275	,164	,525	,621	,152	,465	,063	,005		,031	,064
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
ulaşılabilirlik	Pearson Correlat	,157	,230	,364	,499*	,461*	,369	-,184	,842*	,472*	1	,694*
	Sig. (2-tailed)	,496	,316	,105	,021	,035	,100	,424	,000	,031		,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
WWMUSTEF	Pearson Correlat	,496*	,693*	,517*	,608*	,546*	,569*	,099	,502*	,411	,694*	1
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,016	,003	,010	,007	,669	,020	,064	,000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Müşteri memnuniyetiyle ilgili performans kriterleri arasında yapılan ilişki analizinde ulaşılabilirlik (r : 0.694), uygun ve zamanında iletişim (r : 0.693), problemlere çabuk çözüm getirebilme (r : 0.608), değer katma (r : 0.569) kriterlerinin, müşteri memnuniyetiyle yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Kriterler arası yapılan ilişki analizinde söz ve taahhütlerin yerine getirilmesiyle ulaşılabilirlik (r : 0.842), yine söz ve taahhütlerin yerine getirilmesiyle dürüstlük (r : 0.591), esneklik ve problemlere çabuk çözüm getirebilme (r : 0.564), iletişim ve şeffaflık (r : 0.564) kriterleri arasında yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 44 : Müşteri memnuniyeti performans kriterleri istatistikleri

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
şeffaflık	21	2,00	5,00	4,2857	,90238
iletişim	21	4,00	5,00	4,7143	,46291
esneklik	21	3,00	5,00	4,1905	,60159
problem çözme	21	4,00	5,00	4,7143	,46291
güvenilirlik	21	4,00	5,00	4,9524	,21822
değer katma	21	4,00	5,00	4,6190	,49761
reklam	21	1,00	5,00	3,1429	,96362
söz ve taahhüt	21	4,00	5,00	4,8571	,35857
dürüstlük	21	3,00	5,00	4,7619	,53896
ulaşılabilirlik	21	4,00	5,00	4,8095	,40237
Valid N (listwise)	21				

Performans kriterlerinin önem sırasını incelediğimizde 4.9524 ortalamayla güvenilirlik, 4.8571 ortalamayla söz ve taahhütleri yerine getirmek, 4.8095 ortalamayla ulaşılabilirlik, 4.7619 ortalamayla dürüstlük, 4.7143 ortalamayla problemlere çabuk çözüm getirebilme ve iletişim, 4.6190 ortalamayla değer katma, 3.1429 la reklam gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere gemi yönetiminde reklamın değil güvenilirlik ve diğer kriterlerin daha ön planda olduğunu söyleyebiliriz.

3.5.2.5. Ana Performans Kriterlerinin Analizi

Tablo 45 : Ana performans kriterleri arasındaki ilişki analizi

		WWFINANS	WWINSAN	WWİŞSÜR	WWMUSTER
WWFINANS	Pearson Correlation	1	,151	,224	,169
	Sig. (2-tailed)	,	,513	,329	,465
	N	21	21	21	21
WWINSAN	Pearson Correlation	,151	1	,698**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,513	,	,000	,002
	N	21	21	21	21
WWİŞSÜR	Pearson Correlation	,224	,698**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,329	,000	,	,000
	N	21	21	21	21
WWMUSTER	Pearson Correlation	,169	,639**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,465	,002	,000	,
	N	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu dört başlık arasında yapılan ilişki analizi sonucunda müşteri memnuniyeti ve iş süreçleri arasında 0.783 katsayıyla yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş süreçleri ve insan kaynakları arasında ise 0.698 katsayıyla yine yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Müşteri memnuniyeti ve insan kaynakları arasında da 0.639 katsayıyla yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Finans ile diğer başlıkların arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç şirketlerin müşteri memnuniyeti için iş süreçlerinin iyi işlemesi ve insan kaynaklarının iyi yönetilmesi gerektiğini düşündüğünü göstermektedir.

3.5.3. Stratejik Yaklaşımlar ve Performans Kriterlerinin Analizi

Tablo 46 : Stratejik yaklaşımlar ve ana performans kriterleri arasındaki ilişki analizi

		Correlations							
		XXMALIYE	XXFARKLI	XXPAZAR	XXRAKIP	WWFINANS	WWINSAN	WWİŞSÜR	WWMUSTER
XXMALIYE	Pearson Correlation	1	,228	,539*	,607**	,011	-,214	-,003	,056
	Sig. (2-tailed)		,320	,012	,004	,964	,352	,990	,808
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
XXFARKLI	Pearson Correlation	,228	1	,386	,399	,148	,062	,267	,365
	Sig. (2-tailed)	,320		,084	,073	,522	,790	,242	,104
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
XXPAZAR	Pearson Correlation	,539*	,386	1	,525*	,390	,102	,215	,324
	Sig. (2-tailed)	,012	,084		,015	,081	,659	,349	,152
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
XXRAKIP	Pearson Correlation	,607**	,399	,525*	1	,010	-,250	-,222	-,073
	Sig. (2-tailed)	,004	,073	,015		,966	,275	,333	,753
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
WWFINANS	Pearson Correlation	,011	,148	,390	,010	1	,151	,224	,169
	Sig. (2-tailed)	,964	,522	,081	,966		,513	,329	,465
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
WWINSAN	Pearson Correlation	-,214	,062	,102	-,250	,151	1	,698**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,352	,790	,659	,275	,513		,000	,002
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
WWİŞSÜR	Pearson Correlation	-,003	,267	,215	-,222	,224	,698**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,990	,242	,349	,333	,329	,000		,000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
WWMUSTER	Pearson Correlation	,056	,365	,324	-,073	,169	,639**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,808	,104	,152	,753	,465	,002	,000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Strateji yaklaşımları ve 4 ana performans kriteri arasında yapılan ilişki analizinde strateji yaklaşımlarıyla performans kriterleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 47 : Strateji yaklaşımları ve ana performans kriterlerinin istatistikleri

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XXMALIYE	21	3,00	5,00	4,1310	,47840
XXFARKLI	21	2,50	5,00	3,9643	,70394
XXPAZAR	21	1,75	4,50	3,4643	,68596
XXRAKIP	21	1,20	5,00	3,6667	,88167
WWFINANS	21	2,60	4,60	3,6429	,56707
WWINSAN	21	3,56	5,00	4,5238	,41891
WWİŞSÜR	21	2,88	4,88	4,3571	,50356
WWMUSTER	21	3,90	4,80	4,5048	,25392
Valid N (listwise)	21				

Önem sıralarını inceleyecek olursak stratejik yaklaşımlardan maliyet odaklılık ilk sırayı alırken, performans kriterlerinden ise insan kaynakları ilk sırayı almaktadır. Bu da gemi yönetimi yapan firmaların daha çok maliyet odaklı bir strateji belirledikleri ve insan kaynaklarına çok önem verdiklerini göstermektedir.

Performans kriterlerinin önem sırasını inceleyecek olursak karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır.

Tablo 48 : Performans kriterlerinin istatistikleri**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
güvenilirlik	21	4,00	5,00	4,9524	,21822
söz ve taahhüt	21	4,00	5,00	4,8571	,35857
ulaşılabilirlik	21	4,00	5,00	4,8095	,40237
dürüstlük	21	3,00	5,00	4,7619	,53896
sorumluluk bil aşılması	21	4,00	5,00	4,7619	,43644
sürekli eğitim	21	4,00	5,00	4,7619	,43644
iletişim	21	4,00	5,00	4,7143	,46291
problem çözme	21	4,00	5,00	4,7143	,46291
tecrübenin artırılması	21	3,00	5,00	4,7143	,56061
uzmanlaşmış personel	21	4,00	5,00	4,6667	,48305
uzmanlaşma	21	3,00	5,00	4,6667	,57735
değer katma	21	4,00	5,00	4,6190	,49761
teknik yeterlilik art	21	3,00	5,00	4,5714	,59761
cevap verme hız art	21	3,00	5,00	4,5238	,60159
problem çözme yet art	21	3,00	5,00	4,5238	,60159
iletişim beceri art	21	3,00	5,00	4,5238	,67964
çalışanların tutumu	21	2,00	5,00	4,5238	,74960
hizmet imkan gen	21	3,00	5,00	4,4762	,67964
sürekli geri bildirim	21	3,00	5,00	4,3810	,80475
it tek artırılması	21	2,00	5,00	4,3810	,80475
şeffaflık	21	2,00	5,00	4,2857	,90238
iş hedef karlılık	21	3,00	5,00	4,2857	,71714
sektör ort karlılık	21	3,00	5,00	4,2857	,64365
İs sureclerinin kısaltılması	21	3,00	5,00	4,2381	,76842
esneklik	21	3,00	5,00	4,1905	,60159
kariyer planlaması	21	3,00	5,00	4,1905	,81358
esneklik	21	2,00	5,00	4,0952	,83095
bakım onarım düşük	21	1,00	5,00	3,9524	1,24403
iş birimleri hed sat art	21	2,00	5,00	3,9524	,92066
sektör ort satış art	21	1,00	5,00	3,7619	1,04426
işbirimhed paz payart	21	1,00	5,00	3,6667	1,06458
yakın hizmet verme	21	1,00	5,00	3,5714	1,24786
ana rak paz pay art	21	1,00	5,00	3,4762	1,03049
personel gider düşük	21	1,00	5,00	3,2381	1,13599
kalite giderlerinin az	21	1,00	5,00	3,1429	1,35225
reklam	21	1,00	5,00	3,1429	,96362
kumanya gid az	21	1,00	5,00	2,6667	1,19722
Valid N (listwise)	21				

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında denizcilik gibi rekabetçi ve uluslararası bir disiplinde iş yapabilmek için klasik işletme tipinden sıyrılıp dünya görüşüne sahip, genel konjonktürü takip eden, kurumsallaşmış ve başarılı olabilmek için strateji geliştirip onu uygulayabilecek bir yapıya sahip olmak gerekmektedir. Tabi bunu için denizcilik konusunda gerekli bilgi, donanım ve tecrübeye sahip olmak gerekmektedir. Tezimde de anlattığım gibi çoğu gemi yönetim firması piyasada bu konudaki eksikliği ve ihtiyacı görerek ortaya çıkmış, tecrübelerini, bilgilerini bu yönde kullanmışlardır. Her geçen gün artan ve sıkılaştıran uyulması zorunlu regülasyonlar ve dökümantasyon küçük firmaları, kendi bünyelerinde bu yapıyı destekleyecek kurumsallaşmayı sağlayamadıkları için büyük gemi yönetim firmalarına yönlendirmiştir.

Türkiye'deki gemi yönetim firmalarını incelediğimizde karşımıza çokta parlak bir tablo çıkmıyor. Gerçek anlamda hacimli gemi yönetimi yapan firma sayısı oldukça az. Sayı ve hacimce yurtdışındaki emsalleriyle karşılaştırdığımızda bu sektörün Türkiye'de yeterince gelişmediğini görmekteyiz. Denizciliğimizin yeni yeni hızla gelişerek uluslararası standartlara ulaşmaya başladığı göz önünde bulundurulursa gerekli knowhow ve tecrübe eksikliğinin Türkiye'deki 3. parti gemi yönetim firmalarının gelişimini engellediğini söyleyebiliriz. Bununla beraber Türk armatörlerin de bu tip firmalara bakış açılarının çok olumlu olduğunu söyleyemeyiz. Türkiye'de faaliyet göstermekte olan yabancı gemi yönetim firmaları da Türk Denizcilik piyasasından umdukları ilgiyi bulamamışlardır. Buna karşın uzun yıllar armatörlük yapan firmalar kurumsallaşmalarını tamamlamış ve profesyonelleşme yolunda önemli adımlar atmıştır. Bu tip köklü firmalar kendi içlerinde gemi yönetim departmanlarını kurmuş ve geliştirmişlerdir. Hatta bu firmalar diğer firmaların gemilerinin yönetimini almaktadırlar. Tankercilik gibi daha çok bilgi ve tecrübe gerektiren taşımacılık tipine geçiş yapmak isteyen armatörler ise özellikle başlangıçta gemileri ana petrol firmalarının denetimlerinden geçene kadar bu konuda tecrübeli uluslararası gemi yönetim firmalarıyla çalışmayı tercih etmektedir. Belli bir zaman sonra da edindikleri tecrübeyle gemi yönetimlerini kendileri yapmaya başlamaktadırlar.

Yaptığım anket sonucunda Türkiye'deki gemi yönetimi yapan firmaların strateji yaklaşımlarını ve performans kriterlerini ölçmeye çalıştım. Yaptığım ölçümler sonucu Türkiye'de gemi yönetimi yapan firmaların stratejik yaklaşımlardan maliyet odaklılığı diğer stratejilerden daha önemli gördüğü tespit edilmiştir. Rekabetçi fiyat yaratmanın ve ölçek ekonomisine ulaşmanın maliyet odaklılık stratejisiyle anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu da bize Türkiye'deki maliyet odaklılık stratejisini benimsemiş gemi yönetim firmalarının rekabetçi fiyat yaratmak ve ölçek ekonomisine ulaşmak konusunda yoğunlaştığını göstermektedir. Öte yandan maliyetleri düşürmek ve operasyon verimliliğini arttırmanın da önem sıralamasında üst sırayı aldığı görülmüştür.

Farklılaşma stratejisi incelendiğinde ise sunulan geniş hizmet yelpazesıyla ve rakiplere göre varolan farklılaşmış üstünlükler kriterleriyle anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu da bize firmaların hizmet yelpazelerini genişleterek ve rakiplere göre farklılaşarak rekabetçi avantajlarını sürdürmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Pazar odaklılık stratejisi incelendiğinde net bir pazar alanını belirleme ve konumlama, ve bu pazar alanında rakipler tarafından verilmeyen hizmetleri verme yaklaşımının ön planda olduğu görülmektedir.

Rakip odaklılık stratejisi yaklaşımını incelediğimizde ise tüm kriterlerle anlamlı bir ilişki sağlandığını görüyoruz. Buradan rekabetçi avantaj için fırsatları kollama, rakiplerin ataklarına hızlı cevap verme, rakip firma performanslarını analiz etme ve rekabetçi stratejileri ele alma kriterlerinin bu stratejiyle doğrudan ilişkisi olduğunu anlamaktayız. Diğer stratejilerden farklı olarak kriterlerin stratejiyle olan ilişkisinden sektörün ne kadar rekabetçi bir sektör olduğunu anlayabiliriz. Firmaların rekabetçi kalabilmek için rakip odaklılık konusunda yoğunlaştığını anlamaktayız.

Bu dört strateji yaklaşımı arasında yapılan incelemede kriterlerin önem sırasının maliyet odaklılık, farklılaşma, rakip yönlülük ve pazar odaklılık şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca maliyet odaklılık ve rakip yönlülük arasında yüksek derecede anlamlı pozitif bir ilişkide tespit edilmiştir. Bu da Türkiye'deki gemi yönetimi yapan firmaların başarıya ulaşmak için her iki rekabetçi stratejiyi de uyguladıklarını göstermektedir. Bu konuda Panayides'in yapmış olduğu 'Gemi yönetiminde rekabetçi stratejiler ve organizasyon performansı'(2003) konulu çalışmasında çıkan sonuçlara

göre yurtdışındaki firmaların strateji yaklaşımlarının önem sırası rakip yönlülük, pazar odaklılık, farklılaşma ve maliyet odaklılık olarak çıkmıştır. Bu da strateji yaklaşımları açısından yurtdışındaki firmalar ve yerli firmalar arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Türkiye’de maliyet odaklılık ilk sırayı alırken yurtdışında ise rakip yönlülük ilk sırayı almış, maliyet odaklılık ise son sırayı almıştır. Profesyonel yönetim firmalarının şirketin genel performansını arttıracak ve şirketin rekabetçi avantajlarını sürdürebilecek stratejilere yönelmekte iken Türkiye’deki gemi yönetim firmaları maliyet odaklılık ve farklılaşma konusunda yoğunlaşmışlardır.

Performans kriterlerinin ölçümünde stratejik bir yönetim şekli olan kurumsal karne yaklaşımı uygulanmış ve performans kriterleri finans, insan kaynakları, iş süreçleri ki bu daha çok teknik departmanı temsil ediyor ve müşteri memnuniyeti kriterleri olarak dörde ayrılmıştır. Kurumsal karne yaklaşımında skor kartlarını oluşturmak ve şirket performansını ölçebilmek için ölçülebilir performans kriterlerini belirlemek gerekmektedir. Yaptığım bu çalışmanın kurumsal karne uygulamasını kendi firmalarında uygulamak isteyen denizcilik firmaları için bu konuda bir yol haritası oluşturacağımı inanmaktayım.

Performans kriterleri arasında yapılan ilişki analizinden müşteri memnuniyeti, insan kaynakları ve iş süreçleri arasında bulunan anlamlı ilişki, şirketlerin direk finansal sonuç getirmeyen ama dolaylı yollardan şirketin genel performansını arttıracak, günümüz iş dünyasında çok önemli bir yer tutan müşteri memnuniyetini ön planda tuttuğunu, bunu destekleyecek olan insan kaynakları ve gelişiminin ve teknik departmanı da kapsayan iş süreçlerinin, Türkiye’deki gemi yönetimi yapan firmalar tarafından önemsendiğini göstermektedir.

Daha önce yapılmış uluslararası çalışmalarda bölüm 5’teki tablo 25’den de anlaşılacağı üzere gemi yönetimi firması seçim kriterleri arasında önem sırası teknik yeterlilik, ün, tecrübe, ve ücret şeklinde yer almıştır. Yaptığım ankette ise performans kriterleri önem sıralamasının üst sıralarında müşteri memnuniyetini temsil eden güvenilirlik, söz ve taahhütlerin yerine getirilmesi gibi kriterleri takiben insan kaynakları ve gelişimi temsil eden sorumluluk bilinci, sürekli eğitim, iletişim ve problem çözme gibi kriterlerin geldiği görülmektedir. Daha sonra iş süreçlerini temsil eden kriterlerin geldiği en son ise finansal kriterlerin yer aldığı görülmektedir. Bu

sonuç Türkiye'deki gemi yönetim firmalarının her ne kadar strateji yaklaşımlarında maliyet odaklılığı ön planda tutsa da performans kriterlerindeki önem sıralaması incelendiğinde müşteri memnuniyeti, insan kaynakları ve gelişim ve iş süreçlerinin önem sıralamasında ön sıraları aldığını görüyoruz. Kumanya, kalite ve personel giderlerinin azaltılması gibi direk finansal performansı arttıracak olan kriterlerin ise şirketin genel performansını düşüreceği için önem sıralamasında en son sırayı aldığını görmekteyiz. Bu da yıllarca bu mantıkla çalışmış olan firmaların sayısının azaldığının bir göstergesidir.

Bilindiği gibi üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemiz denizcilik konusunda maalesef istenilen noktada değildir. Denizcilik müsteşarlığımız ve armatörlerimiz tarafından yapılan gayretli çalışmalar sonucu gemilerimiz liman kontrollerinde kara listeden çıkmış gri listeye geçmiştir. Gençleşen ve yenileşen filomuz halen tonaj olarak rakiplerinin oldukça gerisindedir. Denizciliğimizin bu durumda olmasının uzun yıllar iyi bir denizcilik politikasının yürütülememesi ve yetersiz eğitimden kaynaklanmakta olduğunu düşünmekteyim. Zamanla meydana gelen kazalar ve çevre felaketleri deniz taşımacılığına daha sıkı önlemler getirmiş bu gelişmelere adapte olamayan eski gemilere ve günü geçirme kaygısı içerisindeki yöneticilere sahip olan firmalar denizciliğimizin gelişmemesine sebep olmuşlardır. Ancak zamanla denizciliğin kurallarına göre yapılması gerektiğini anlayan armatörler filolarını yenileyerek, personel eğitimine önem vermiş ve gerekli stratejik atılımları yapmıştır. Günümüzde firmalar bu yoğun rekabet ortamında rekabetçi stratejileri kullanarak hedeflerini ulaşmalı ve kendisini belirlediği performans kriterlerini kullanarak sürekli olarak ölçmeli ve gerekirse düzeltmelidir. Umarım yaptığım bu çalışma Türk Denizcilik Camiası'na bu konu da faydalı olur.

KAYNAKLAR

- BOND, M (1997), "Planning the Way Ahead", *Seatrade Review*, pp. 75-79.
- BREVETTI, F. (1997), "Focusing on Costs and Regulation, *Seatrade Review*, pp.81-83.
- COONEY, P (1992), "What Price Quality?", *Seatrade Review*, pp.83-85.
- BURGELMAN, R. A., (1983), "Corporate entrepreneurship and strategic management:insights from a process study", *Management Science*, 29, 1349–1364.
- CREMERS, P (1994), "The Changing Face of Shipmanagement", *BIMCO Review*, pp.329-330.
- DAY, G. S., (1990), "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value", *New York: The Free Press*.
- DAY, G. S., (1994), "The capabilities of market-driven organisations", *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- Day, G. S., (1984), "Strategic Market Planning", *New York: West Publishing*.
- DENİZ SEKTÖR RAPORU 2004 (2005), Deniz Ticaret Odası
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. and WEBSTER, F., (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23–27.
- DESS, G. G. and DAVIS, P., (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance", *Academy of Management Journal*, 27, 467–488.
- DILANTHI, A, RICHARD, H, MARJAN, S, DAVID, B, (2002), "Application of the Balance Scorecard Conceptual Framework to measure Facilities Management

Performance within NHS facilities”, *International Journal of Health Care Quality*, pp.1-5.

DOWNWARD, J.M (1999), “Managing ShipsSouthend-on-Sea”, *Wednesday Press*.

GAVA, D. (2003), “Organizational Structures of Turkish Ship Management Companies and Services Rendered by Them”, Diploma Project, The School of Maritime Business and Management, İzmir

GILBERT, H. (1994), “Shipmanagement-What is the Future?”, *BIMCO Review*, pp.315-316.

GREENLEY, G. E. and FOXALL, G. R., (1997), “Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance”, *Journal of Management Studies*, 34, 260–284.

GRONROOS, C., (1990), “Service Management and Marketing” Lexington, MA: Lexington Books.

HAWKINS, J. E. and GRAY, R., (1999), “Making strategic choices for Asia-Pacific shipping”, *International Journal of Maritime Economics*, 1, 57–71.

IMARITIME CONSULTANCY, SHIPPING,

<http://www.imaritime.com/shipping/manage/default.htm>. 15.03.2006.

JAQUES, B. (2000), “Big not Necessarily Best”, *Seatrade Review*, pp. 43-45.

JAQUES, B. (1996), “Shipmanagers Here to Say”, *BIMCO Review*, pp. 57-63.

KAPLAN, R. and NORTON, D. (1996), “The Balanced Scorecard: translating strategy into action”, *Harvard College*.

KARLSEN, T. (1994), “Shipmanagement; Coming Full Circle”, *BIMCO Review*, pp.322-326.

KERR, P. (1994), “Crew Training - What Do you Mean Shipmanagers Do Nothing?”, *BIMCO Review*, pp. 336-338.

- KOHLI, A. K. and JAWORSKY, B. J., (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. and KUMAR, A., 1993, "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, 30, 467–477.
- LARSEN, P. (1994), "Avoiding Unwanted Ships", *BIMCO Review*, pp. 319-320.
- Latvian Shipping Company, www.latshipcom.lv/english/tech_man.htm, 20.04.2006.
- LORANGE, P., (2001), "Strategic re-thinking in shipping companies", *Maritime Policy & Management*, 28, 23–32.
- MARITIME DERGİSİ (2006), *IMO Special Basımı*
- MATTHEWS, S. (1998), "Calculating The Costs", *LSM*, pp.43-44.
- MILLER, D. and FRIESEN, P. H., (1986), "Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data", *Part I: testing Porter. Organisation Studies*, 7, 37–55.
- MITROUSSI, K., 'Ship Owner's Stance at the Selection of Third Party Ship Management' (2004), *Maritime and Policy Journal, Vol 31, No 1, 31-45*
- NARVER, J. C. and SLATER, S. F., (1990), "The effect of market orientation on business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, 20–35.
- OHMAE, K., (1983), *The Mind of the Strategist, Harmondsworth: Penguin Boks.*
- PANAYIDES, P.M (2003), 'Competitive Strategies and organizational performans at ship management'(2003), *Maritime and Policiy Journal, Vol 30, No 2, 123-140*
- PANAYIDES, P.M (2001), *Professionanal Ship Management : Marketing and Strategy, Burlingtan Athenaeum Press.*
- PANAYIDES, P.M, CULLINANE (2002), *The vertical disintegration of ship management: choice criteria for third party selection and evaluation, Maritime and Policy Journal, Vol 29, No 1, 45-64*

- PANAYIDES, P.M, CULLINANE (2002), 'Selection Criterias of Third Party Ship Management' *Maritime and Policy Journal*
- PARASURAMAN, A, ZEITHAML, V. A. and BERRY, L. L., (1988), "SERVQUAL: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Spring, 7, 12-40.
- PORTER, M. E., (1980), "Competitive Strategy", *New York: The Free Press*.
- PORTER, M. E., (1985),"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *New York: The Free Press*.
- Practical Maritime Studies (1991), "Introduction to Ship Management".
- SANDBERG, W. R., (1986), "New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure" *Lexington, MA: Lexington Books*
- SAPORTA, B., (1989), *Industrial Marketing* (Paris: Eyrolles Management).
- SCOTT, D. R. and VAN DERWALT, N. T., (1995), "Choice criteria in the selection of international accounting firms", *European Journal of Marketing*, 29, 27-39.
- STEPHENS, T., SUPRENANT, C., ENGLISH,M. and GILLET, T., (1987), "Customers speak out about value. In: Add Value to your Service, edited by C. Suprenant", *Chicago, IL: American Marketing Association*, pp. 5- 6.
- TOPYAKA, M. (2001), Third Party Ship Management: Applications in Turkey, Diploma Project, *The School of Maritime Business and Management*, İzmir
- TSAKOS, P.N (1994), "The Safety and Environmental Impact on Ship Management," *BIMCO Review*, pp. 344-350.
- TSIMOUNIS, D.(2002), "Ship Management, Diploma Project", *BSc (Hons) Maritime Business and Management*.
- UNCTAD, (2001), "Review of Maritime Transport 2001", *New York and Geneva:UNCTAD Publication*
- WALKER, D., (1990), "Customer First: A Strategy for Quality Service, *Aldershot: Gower*.

- WEIHMANN, D. (1994), "Shipmanagement: The Personnel Touch", *BIMCO Review*, pp. 332-334.
- WILLINGALE, M. (1998), Introduction to Ship Management, London, *Lloyd's of London Press*.
- WOO, C. Y. and COOPER, A. C., (1982), "The surprising case for low market share", *Harvard Business Review*, 60(6), November–December, 106–113.
- YAMAN, M. (1999), "Effects of the International Safety Management Code on Competitive
- YAMIN, S., GUNESAKARAN, A. And MAVONDO, F. T., (1999), "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organisational performance: an empirical analysis", *Technovation*, 19, 507–518.
- YILLIK EKONOMİK RAPOR 2005 (2006), www.maliye.gov.tr/apk , 15.04.2006.
- ZEITHAML, V. A., (1981), "How consumer evaluation processes differ between goods and services", In: *Marketing of Services*", edited by J. H. Donnelly, and W. R. George, *Chicago, IL: American Marketing Association*.

EKLER

EK 1

ANKET FORMU



GEMİ YÖNETİMİNDE STRATEJİ VE PERFORMANS : *TÜRKİYE ANALİZİ*

Şirket Yetkilisi Dikkatine;

Şirketler günümüz koşullarında rekabet gücünü arttırmak ve varlığını sürdürebilmek için sürekli olarak performans değerlendirmesi yapmak zorunda kalmaktadır. Günümüzde araştırmacılar kurumsal performanslarını ölçmek için farklı yöntemler geliştirmişlerdir. Gemi yönetim firmalarının standart performans kriterlerinin saptanması için halen uluslararası düzeyde çalışmalar yapılmaktadır. Stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını ölçebilmek için belirlenen performans kriterlerinin sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında yapmış olduğum yüksek lisans tezinde “**Gemi Yönetiminde Strateji ve Performans: Türkiye Analizi**” konusunu incelemekteyim.

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’deki kendi gemisini yöneten armatörler de dahil gemi yönetim firmalarının strateji yaklaşımlarını ve buna bağlı olarak kurumsal performanslarını ölçebilecekleri performans kriterlerini belirlemektir. Çalışmamda performans kriterlerini, kurumsal karne uygulamasında olduğu gibi dört ana grup altında toplayarak önem sıralarını belirlemeye çalışacağım. Yaptığım çalışmanın, Türkiye’deki gemi yönetim firmalarının performans kriterlerinin belirlenmesinde bir kaynak oluşturabileceğine inanıyorum.

Anket çalışması 10-15 dakikanızı alacaktır. Bu çalışma bilimsel bir çalışma olduğundan burada verdiğiniz bilgiler tarafımızdan sadece bu amaçla kullanılacak ve işletmeniz ya da şahsınızla ilgili başkalarına bilgi verilmeyecektir. Çalışma sonuçları ulusal ve uluslararası denizcilik camiası ve bilimsel platformda paylaşılacaktır.

Bu çalışmanın güvenilirliği açısından bu taahhüdü yaparak yanıtlarınızda gerekli özen ve dikkati göstereceğinizi umuyor saygılarımı sunuyorum.

Özgür ALEMDAĞ

Bölüm I ve II anketi cevaplayan kişi ve çalıştığı şirket hakkındaki profil sorularını içermektedir. Bölüm III'te şirketinizin stratejik yaklaşımıyla ilgili ölçütler yer almaktadır. Bölüm IV'te ise şirketinizin performans değerlendirme ölçütleriyle ilgili sorular yer almaktadır.

Bölüm I

1- Anketi cevaplayanın

Şu anda bulunduğu görevdeki ünvanı :

İşletmede çalıştığı süre :

Şu anda bulunduğu görevde çalışma süresi :

Gemi yönetimi konusunda çalışma süresi :

Eğitim durumu : () Lise () Üniversite
(Bölüm:.....)

() Lisansüstü

(Bölüm:.....)

Deniz tecrübesi () Var () Yok

Deniz tecrübesi var ise, lütfen süresini ve yeterliliğinizi belirtiniz.

:.....)

Bölüm II

İkinci bölümdeki sorular firmanız hakkında bilgi edinmek amacıyla sorulmuştur.

1- İşletmenizin adı : _____

2- İşletmenizin gemi yönetimi konusundaki tecrübesi _____(ay/yıl)

3- Ofiste çalışan personel sayısı : _____

4- Lütfen işletmenizin yönetimini yaptığı gemi sayısı, tipleri ve tonajlarını yazınız.

GEMİ TİPİ	İŞLETMENİZE AİT YÖNETİMİNİ YAPTIĞINIZ GEMİ SAYISI	TOPLAM TONAJ (DWT)	İŞLETMENİZE AİT OLMAYAN YÖNETİMİNİ YAPTIĞINIZ GEMİ SAYISI	TOPLAM TONAJ (DWT)
Kuru yük				
Dökme yük				
Petrol tankeri				
Kimyasal tanker				
LPG tankeri				
Konteynır				
RO-RO				
RO-RO Ferry/Yolcu				
Yolcu Gemisi				
Diğer.Belirtiniz				

- 5- Lütfen sağladığınız hizmetleri işaretleyiniz.
- a) TEKNİK
- b) PERSONEL
- c) TİCARİ
- d) YARDIMCI HİZMETLER
- danışmanlık (ISM, ISPS, gemi alım-satım, gemi inşa vs.)
- sigorta
- hukuk
- finansal
- e) Diğer (Belirtiniz _____)
- 6- İşletmeniz bünyesindeki departmanları işaretleyiniz.
- Kiralama Hukuk Diğer (_____)
- Muhasebe-Finans Operasyon
- Teknik Sigorta
- Personel Depolama
- Satınalma Pazarlama
- 7- İşletmeniz oluşum türü bakımından ne tür bir şirket yapısına sahip olduğunu belirtiniz. Birden fazla şıkı işaretleyebilirsiniz.
- Aile şirketi Ltd. Şti. Diğer
- Komandit şirket Anonim şirketi
- 8- Hizmet verdiğiniz diğer sektörler nelerdir?
-

Bölüm III

Aşağıdaki **stratejik hedef ölçütlerinin** şirketinize göre önem derecesini belirtiniz.

	Çok önemsiz	Önemsiz	Ne Önemsiz Ne de Önemli	Önemli	Çok Önemli	
	1	2	3	4	5	
1	Maliyetlerin düşürülmesini amaçlarız.	1	2	3	4	5
2	Operasyon verimliliğini arttırmak için çabaları.	1	2	3	4	5
3	Ölçek ekonomisine ulaşmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
4	Rekabetçi fiyatlar yaratmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
5	Firmamızın rakiplerine göre farklılaşmış üstünlükleri vardır.	1	2	3	4	5
6	Farkımız verdiğimiz hizmetten kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Farkımız ünümüzden kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Farkımız sunduğumuz geniş hizmet yelpazesinden kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
9	Belirli bir pazar dilimine yönelik çalışırız.	1	2	3	4	5
10	Net bir pazar alanı ve konumlama stratejimiz vardır.	1	2	3	4	5
11	El değmemiş(niche) pazar ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırız.	1	2	3	4	5
12	Kapsamlı pazar araştırmaları yaparız.	1	2	3	4	5
13	Yönetim rekabetçi stratejileri ele alır.	1	2	3	4	5
14	Rekabetçi avantaj için fırsatları gözetiriz.	1	2	3	4	5
15	Rakiplerimizin ataklarına hızlı cevap veririz.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlarımızla rekabetçi bilgileri paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
17	Rakip firma performanslarını analiz ederiz.	1	2	3	4	5

BÖLÜM IV

İşletmenizin **performans değerlendirme kriterleri** önem derecesini belirtiniz.

	Çok önemsiz	Önemsiz	Ne Önemsiz Ne de Önemli	Önemli	Çok Önemli	
	1	2	3	4	5	
A	Aşağıdaki finansal performans kriterlerinin işletmenize göre önem derecesini belirtiniz.					
1	Sektör ortalamasına göre karlılık	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerine göre karlılık	1	2	3	4	5
3	Sektör ortalamasına göre satışların artırılması	1	2	3	4	5
4	İş birimlerinin hedeflerine göre satış hacminin artırılması	1	2	3	4	5
5	Ana rakibe göre pazar payının artırılması	1	2	3	4	5
6	İş birimlerinin hedeflerine göre pazar payının artırılması	1	2	3	4	5
7	Personel giderlerinin sektör ortalamasına düşük tutulması	1	2	3	4	5
8	Bakım onarım masraflarının azaltılması	1	2	3	4	5
9	Kumanya giderlerinin azaltılması	1	2	3	4	5
10	Kalite yönetimi uygulamalarının giderlerinin azaltılması	1	2	3	4	5
B	Aşağıdaki insan kaynakları ve gelişimle ilgili performans kriterlerinin işletmenize göre önem derecesini belirtiniz.					
1	Çalışanların tutumu	1	2	3	4	5
2	Sürekli eğitimin ve gelişimin sağlanması	1	2	3	4	5
3	IT teknolojilerinden faydalanma	1	2	3	4	5
4	İletişim becerilerinin artırılması	1	2	3	4	5
5	Problem çözme yeteneğinin artırılması	1	2	3	4	5
6	Tüm çalışanlara sorumluluk bilincinin aşılması	1	2	3	4	5
7	Sürekli geri bildirim sağlanması	1	2	3	4	5
8	Kariyer planlaması	1	2	3	4	5
9	Uzun vadeli uzmanlaşmış personel	1	2	3	4	5

C	Aşağıdaki şirket iş süreçleri performans kriterlerinin işletmeniz açısından önem derecesini belirtiniz.	Çok önemsiz					Çok önemli				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Teknik yeterliliğin artırılması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	İş süreçlerinin kısaltılması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Tecrübenin artırılması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Hizmet imkanlarının genişletilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Müşteriye daha yakın bir yerden hizmet verebilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Uzmanlaşma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	İhtiyaçlara cevap verme hızının artırılması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Esneklik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D	Aşağıdaki müşteri memnuniyetiyle ilgili performans kriterlerinin işletmenize göre önem derecesini belirtiniz.	Çok önemsiz					Çok önemli				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Şeffaflık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Uygun ve zamanında iletişim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Esneklik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Problemlere çabuk çözüm getirebilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Güvenilirlik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Değer katma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Reklam	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Söz ve taahhütlerin eksiksiz yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Dürüstlük	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Ulaşılabilirlik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜR EDERİZ...

EK 2

SHIPMAN 98



1. Date of Agreement		THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO) STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT CODE NAME: "SHIPMAN 98"	
		Part I	
2. Owners (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)		3. Managers (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)	
Name		Name	
Place of registered office		Place of registered office	
Law of registry		Law of registry	
4. Day and year of commencement of Agreement (Cl. 2)			
5. Crew Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.1)		6. Technical Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.2)	
7. Commercial Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.3)		8. Insurance Arrangements (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.4)	
9. Accounting Services (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.5)		10. Sale or purchase of the Vessel (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.6)	
11. Provisions (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.7)		12. Bunkering (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.8)	
13. Chartering Services Period (only to be filled in if "yes" stated in Box 7) (Cl. 3.3(i))		14. Owners' Insurance (state alternative (i), (ii) or (iii) of Cl. 6.3)	
15. Annual Management Fee (state annual amount) (Cl. 8.1)		16. Severance Costs (state maximum amount) (Cl. 8.4(ii))	
17. Day and year of termination of Agreement (Cl. 17)		18. Law and Arbitration (state alternative 19.1, 19.2 or 19.3; if 19.3 place of arbitration must be stated) (Cl. 19)	
19. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Owners) (Cl. 20)		20. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Managers) (Cl. 20)	

It is mutually agreed between the party stated in Box 2 and the party stated in Box 3 that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as Annexes "A" (Details of Vessel), "B" (Details of Crew), "C" (Budget) and "D" (Associated vessels) attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herein. In the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I and Annexes "A", "B", "C" and "D" shall prevail over those of PART II to the extent of such conflict but not further.

Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Managers)

PART II
"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

1. Definitions	1	(iii) ensuring that all members of the Crew have passed a medical examination with a qualified doctor certifying that they are fit for the duties for which they are engaged and are in possession of valid medical certificates issued in accordance with appropriate flag State requirements. In the absence of applicable flag State requirements the medical certificate shall be dated not more than three months prior to the respective Crew members leaving their country of domicile and maintained for the duration of their service on board the Vessel;	64
In this Agreement save where the context otherwise requires, the following words and expressions shall have the meanings hereby assigned to them.	2		65
	3		66
	4		67
"Owners" means the party identified in Box 2.	5		68
"Managers" means the party identified in Box 3.	6		69
"Vessel" means the vessel or vessels details of which are set out in Annex "A" attached hereto.	7		70
"Crew" means the Master, officers and ratings of the numbers, rank and nationality specified in Annex "B" attached hereto.	8	(iv) ensuring that the Crew shall have a command of the English language of a sufficient standard to enable them to perform their duties safely;	71
"Crew Support Costs" means all expenses of a general nature which are not particularly referable to any individual vessel for the time being managed by the Managers and which are incurred by the Managers for the purpose of providing an efficient and economic management service and, without prejudice to the generality of the foregoing, shall include the cost of crew standby pay, training schemes for officers and ratings, cadet training schemes, sick pay, study pay, recruitment and interviews.	9		72
	10	(v) arranging transportation of the Crew, including repatriation;	73
"Severance Costs" means the costs which the employers are legally obliged to pay to or in respect of the Crew as a result of the early termination of any employment contract for service on the Vessel.	11	(vi) training of the Crew and supervising their efficiency;	74
	12	(vii) conducting union negotiations;	75
"Crew Insurances" means insurances against crew risks which shall include but not be limited to death, sickness, repatriation, injury, shipwreck unemployment indemnity and loss of personal effects.	13	(viii) operating the Managers' drug and alcohol policy unless otherwise agreed.	76
	14		77
"Management Services" means the services specified in sub-clauses 3.1 to 3.8 as indicated affirmatively in Boxes 5 to 12.	15		78
"ISM Code" means the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention as adopted by the International Maritime Organization (IMO) by resolution A.741(18) or any subsequent amendment thereto.	16		79
"STCW 95" means the International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995 or any subsequent amendment thereto.	17		80
	18		
	19		
	20		
	21		
	22		
	23		
	24		
	25		
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		
	31		
	32		
	33		
	34		
	35		
2. Appointment of Managers	36		
With effect from the day and year stated in Box 4 and continuing unless and until terminated as provided herein, the Owners hereby appoint the Managers and the Managers hereby agree to act as the Managers of the Vessel.	37		
	38		
	39		
	40		
3. Basis of Agreement	41		
Subject to the terms and conditions herein provided, during the period of this Agreement, the Managers shall carry out Management Services in respect of the Vessel as agents for and on behalf of the Owners. The Managers shall have authority to take such actions as they may from time to time in their absolute discretion consider to be necessary to enable them to perform this Agreement in accordance with sound ship management practice.	42		
	43		
	44		
	45		
	46		
	47		
	48		
	49		
3.1 Crew Management	50		
<i>(only applicable if agreed according to Box 5)</i>	51		
The Managers shall provide suitably qualified Crew for the Vessel as required by the Owners in accordance with the STCW 95 requirements, provision of which includes but is not limited to the following functions:	52		
	53		
	54		
	55		
(i) selecting and engaging the Vessel's Crew, including payroll arrangements, pension administration, and insurances for the Crew other than those mentioned in Clause 6;	56		
	57		
	58		
(ii) ensuring that the applicable requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied in respect of manning levels, rank, qualification and certification of the Crew and employment regulations including Crew's tax, social insurance, discipline and other requirements;	59		
	60		
	61		
	62		
	63		
		(iii) ensuring that all members of the Crew have passed a medical examination with a qualified doctor certifying that they are fit for the duties for which they are engaged and are in possession of valid medical certificates issued in accordance with appropriate flag State requirements. In the absence of applicable flag State requirements the medical certificate shall be dated not more than three months prior to the respective Crew members leaving their country of domicile and maintained for the duration of their service on board the Vessel;	64
		(iv) ensuring that the Crew shall have a command of the English language of a sufficient standard to enable them to perform their duties safely;	65
		(v) arranging transportation of the Crew, including repatriation;	66
		(vi) training of the Crew and supervising their efficiency;	67
		(vii) conducting union negotiations;	68
		(viii) operating the Managers' drug and alcohol policy unless otherwise agreed.	69
			70
			71
			72
			73
			74
			75
			76
			77
			78
			79
			80
3.2 Technical Management	81		
<i>(only applicable if agreed according to Box 6)</i>	82		
The Managers shall provide technical management which includes, but is not limited to, the following functions:	83		
	84		
(i) provision of competent personnel to supervise the maintenance and general efficiency of the Vessel;	85		
	86		
(ii) arrangement and supervision of dry dockings, repairs, alterations and the upkeep of the Vessel to the standards required by the Owners provided that the Managers shall be entitled to incur the necessary expenditure to ensure that the Vessel will comply with the law of the flag of the Vessel and of the places where she trades, and all requirements and recommendations of the classification society;	87		
	88		
	89		
	90		
	91		
	92		
	93		
	94		
(iii) arrangement of the supply of necessary stores, spares and lubricating oil;	95		
	96		
(iv) appointment of surveyors and technical consultants as the Managers may consider from time to time to be necessary;	97		
	98		
(v) development, implementation and maintenance of a Safety Management System (SMS) in accordance with the ISM Code (see sub-clauses 4.2 and 5.3).	99		
	100		
	101		
3.3 Commercial Management	102		
<i>(only applicable if agreed according to Box 7)</i>	103		
The Managers shall provide the commercial operation of the Vessel, as required by the Owners, which includes, but is not limited to, the following functions:	104		
	105		
	106		
(i) providing chartering services in accordance with the Owners' instructions which include, but are not limited to, seeking and negotiating employment for the Vessel and the conclusion (including the execution thereof) of charter parties or other contracts relating to the employment of the Vessel. If such a contract exceeds the period stated in Box 13, consent thereto in writing shall first be obtained from the Owners.	107		
	108		
	109		
	110		
	111		
	112		
	113		
(ii) arranging of the proper payment to Owners or their nominees of all hire and/or freight revenues or other moneys of whatsoever nature to which Owners may be entitled arising out of the employment of or otherwise in connection with the Vessel.	114		
	115		
	116		
	117		
	118		
(iii) providing voyage estimates and accounts and calculating of hire, freights, demurrage and/or despatch moneys due from or due to the charterers of the Vessel;	119		
	120		
(iv) issuing of voyage instructions;	121		
	122		
(v) appointing agents;	123		
	124		
(vi) appointing stevedores;	125		
	126		
(vii) arranging surveys associated with the commercial operation of the Vessel.	127		
3.4 Insurance Arrangements	127		

PART II

"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

<i>(only applicable if agreed according to Box 8)</i>	128	and identified to the Managers, shall be deemed to be the	189
The Managers shall arrange insurances in accordance with	129	"Company" as defined by the ISM Code assuming the responsibility	190
Clause 6, on such terms and conditions as the Owners shall	130	for the operation of the Vessel and taking over the duties and	191
have instructed or agreed, in particular regarding conditions,	131	responsibilities imposed by the ISM Code when applicable.	192
insured values, deductibles and franchises.	132		
3.5 Accounting Services	133	6. Insurance Policies	193
<i>(only applicable if agreed according to Box 9)</i>	134	The Owners shall procure, whether by instructing the Managers	194
The Managers shall:	135	under sub-clause 3.4 or otherwise, that throughout the period of	195
(i) establish an accounting system which meets the	136	this Agreement:	196
requirements of the Owners and provide regular accounting	137	6.1 at the Owners' expense, the Vessel is insured for not less	197
services, supply regular reports and records,	138	than her sound market value or entered for her full gross tonnage,	198
(ii) maintain the records of all costs and expenditure incurred	139	as the case may be for:	199
as well as data necessary or proper for the settlement of	140	(i) usual hull and machinery marine risks (including crew	200
accounts between the parties.	141	negligence) and excess liabilities;	201
		(ii) protection and indemnity risks (including pollution risks and	202
		Crew Insurances); and	203
		(iii) war risks (including protection and indemnity and crew risks)	204
3.6 Sale or Purchase of the Vessel	142	in accordance with the best practice of prudent owners of	205
<i>(only applicable if agreed according to Box 10)</i>	143	vessels of a similar type to the Vessel, with first class insurance	206
The Managers shall, in accordance with the Owners' instructions,	144	companies, underwriters or associations ("the Owners'	207
supervise the sale or purchase of the Vessel, including the	145	Insurances");	208
performance of any sale or purchase agreement, but not	146	6.2 all premiums and calls on the Owners' insurances are paid	209
negotiation of the same.	147	promptly by their due date,	210
		6.3 the Owners' Insurances name the Managers and, subject	211
3.7 Provisions <i>(only applicable if agreed according to Box 11)</i>	148	to underwriters' agreement, any third party designated by the	212
The Managers shall arrange for the supply of provisions.	149	Managers as a joint assured, with full cover, with the Owners	213
		obtaining cover in respect of each of the insurances specified in	214
		sub-clause 6.1:	215
3.8 Bunkering <i>(only applicable if agreed according to Box 12)</i>	150	(i) on terms whereby the Managers and any such third party	216
The Managers shall arrange for the provision of bunker fuel of the	151	are liable in respect of premiums or calls arising in connection	217
quality specified by the Owners as required for the Vessel's trade.	152	with the Owners' Insurances; or	218
		(ii) if reasonably obtainable, on terms such that neither the	219
4. Managers' Obligations	153	Managers nor any such third party shall be under any	220
4.1 The Managers undertake to use their best endeavours to	154	liability in respect of premiums or calls arising in connection	221
provide the agreed Management Services as agents for and on	155	with the Owners' Insurances; or	222
behalf of the Owners in accordance with sound ship management	156	(iii) on such other terms as may be agreed in writing.	223
practice and to protect and promote the interests of the Owners in	157	<i>Indicate alternative (i), (ii) or (iii) in Box 14. If Box 14 is left</i>	224
all matters relating to the provision of services hereunder.	158	<i>blank then (i) applies.</i>	225
Provided, however, that the Managers in the performance of their	159	6.4 written evidence is provided, to the reasonable satisfaction	226
management responsibilities under this Agreement shall be entitled	160	of the Managers, of their compliance with their obligations under	227
to have regard to their overall responsibility in relation to all vessels	161	Clause 6 within a reasonable time of the commencement of	228
as may from time to time be entrusted to their management and	162	the Agreement, and of each renewal date and, if specifically	229
in particular, but without prejudice to the generality of the foregoing,	163	requested, of each payment date of the Owners' Insurances.	230
the Managers shall be entitled to allocate available supplies,	164		
manpower and services in such manner as in the prevailing	165	7. Income Collected and Expenses Paid on Behalf of Owners	231
circumstances the Managers in their absolute discretion consider	166	7.1 All moneys collected by the Managers under the terms of	232
to be fair and reasonable.	167	this Agreement (other than moneys payable by the Owners to	233
4.2 Where the Managers are providing Technical Management	168	the Managers) and any interest thereon shall be held to the	234
in accordance with sub-clause 3.2, they shall procure that the	169	credit of the Owners in a separate bank account.	235
requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied and	170	7.2 All expenses incurred by the Managers under the terms	236
they shall in particular be deemed to be the "Company" as defined	171	of this Agreement on behalf of the Owners (including expenses	237
by the ISM Code, assuming the responsibility for the operation of	172	as provided in Clause 8) may be debited against the Owners	238
the Vessel and taking over the duties and responsibilities imposed	173	in the account referred to under sub-clause 7.1 but shall in any	239
by the ISM Code when applicable.	174	event remain payable by the Owners to the Managers on	240
		demand.	241
5. Owners' Obligations	175	8. Management Fee	242
5.1 The Owners shall pay all sums due to the Managers punctually	176	8.1 The Owners shall pay to the Managers for their services	243
in accordance with the terms of this Agreement.	177	as Managers under this Agreement an annual management	244
5.2 Where the Managers are providing Technical Management	178	fee as stated in Box 15 which shall be payable by equal	245
in accordance with sub-clause 3.2, the Owners shall:	179	monthly instalments in advance, the first instalment being	246
(i) procure that all officers and ratings supplied by them or on	180	payable on the commencement of this Agreement (see Clause	247
their behalf comply with the requirements of STCW 95;	181	2 and Box 4) and subsequent instalments being payable every	248
(ii) instruct such officers and ratings to obey all reasonable orders	182	month.	249
of the Managers in connection with the operation of the	183	8.2 The management fee shall be subject to an annual review	250
Managers' safety management system.	184	on the anniversary date of the Agreement and the proposed	251
5.3 Where the Managers are not providing Technical Management	185	fee shall be presented in the annual budget referred to in sub-	252
in accordance with sub-clause 3.2, the Owners shall procure that	186		
the requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied	187		
and that they, or such other entity as may be appointed by them	188		

PART II
"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

clause 9.1.	253	10. Managers' Right to Sub-Contract	318
8.3 The Managers shall, at no extra cost to the Owners, provide their own office accommodation, office staff, facilities and stationery. Without limiting the generality of Clause 7 the Owners shall reimburse the Managers for postage and communication expenses, travelling expenses, and other out of pocket expenses properly incurred by the Managers in pursuance of the Management Services.	254 255 256 257 258 259 260	The Managers shall not have the right to sub-contract any of their obligations hereunder, including those mentioned in sub-clause 3.1, without the prior written consent of the Owners which shall not be unreasonably withheld. In the event of such a sub-contract the Managers shall remain fully liable for the due performance of their obligations under this Agreement.	319 320 321 322 323 324
8.4 In the event of the appointment of the Managers being terminated by the Owners or the Managers in accordance with the provisions of Clauses 17 and 18 other than by reason of default by the Managers, or if the Vessel is lost, sold or otherwise disposed of, the "management fee" payable to the Managers according to the provisions of sub-clause 8.1, shall continue to be payable for a further period of three calendar months as from the termination date. In addition, provided that the Managers provide Crew for the Vessel in accordance with sub-clause 3.1:	261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271	11. Responsibilities	325
(i) the Owners shall continue to pay Crew Support Costs during the said further period of three calendar months and	272	11.1 Force Majeure - Neither the Owners nor the Managers shall be under any liability for any failure to perform any of their obligations hereunder by reason of any cause whatsoever of any nature or kind beyond their reasonable control.	326 327 328 329
(ii) the Owners shall pay an equitable proportion of any Severance Costs which may materialize, not exceeding the amount stated in Box 16.	273 274 275	11.2 Liability to Owners - (i) Without prejudice to sub-clause 11.1, the Managers shall be under no liability whatsoever to the Owners for any loss, damage, delay or expense of whatsoever nature, whether direct or indirect, (including but not limited to loss of profit arising out of or in connection with detention of or delay to the Vessel) and howsoever arising in the course of performance of the Management Services UNLESS same is proved to have resulted solely from the negligence, gross negligence or wilful default of the Managers or their employees, or agents or sub-contractors employed by them in connection with the Vessel, in which case (save where loss, damage, delay or expense has resulted from the Managers' personal act or omission committed with the intent to cause same or recklessly and with knowledge that such loss, damage, delay or expense would probably result) the Managers' liability for each incident or series of incidents giving rise to a claim or claims shall never exceed a total of ten times the annual management fee payable hereunder.	330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347
8.5 If the Owners decide to lay-up the Vessel whilst this Agreement remains in force and such lay-up lasts for more than three months, an appropriate reduction of the management fee for the period exceeding three months until one month before the Vessel is again put into service shall be mutually agreed between the parties.	276 277 278 279 280 281	(ii) Notwithstanding anything that may appear to the contrary in this Agreement, the Managers shall not be liable for any of the actions of the Crew, even if such actions are negligent, grossly negligent or wilful, except only to the extent that they are shown to have resulted from a failure by the Managers to discharge their obligations under sub-clause 3.1, in which case their liability shall be limited in accordance with the terms of this Clause 11.	348 349 350 351 352 353 354
8.6 Unless otherwise agreed in writing all discounts and commissions obtained by the Managers in the course of the management of the Vessel shall be credited to the Owners.	282 283 284	11.3 Indemnity - Except to the extent and solely for the amount therein set out that the Managers would be liable under sub-clause 11.2, the Owners hereby undertake to keep the Managers and their employees, agents and sub-contractors indemnified and to hold them harmless against all actions, proceedings, claims, demands or liabilities whatsoever or howsoever arising which may be brought against them or incurred or suffered by them arising out of or in connection with the performance of the Agreement, and against and in respect of all costs, losses, damages and expenses (including legal costs and expenses on a full indemnity basis) which the Managers may suffer or incur (either directly or indirectly) in the course of the performance of this Agreement.	346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367
9. Budgets and Management of Funds	285	11.4 "Himalaya" - It is hereby expressly agreed that no employee or agent of the Managers (including every sub-contractor from time to time employed by the Managers) shall in any circumstances whatsoever be under any liability whatsoever to the Owners for any loss, damage or delay of whatsoever kind arising or resulting directly or indirectly from any act, neglect or default on his part while acting in the course of or in connection with his employment and, without prejudice to the generality of the foregoing provisions in this Clause 11, every exemption, limitation, condition and liberty herein contained and every right, exemption from liability, defence and immunity of whatsoever nature applicable to the Managers or to which the Managers are entitled hereunder shall also be available and shall extend to protect every such employee or agent of the Managers acting as aforesaid and for the purpose of all the foregoing provisions of this Clause 11 the Managers are or shall be deemed to be	368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383
9.1 The Managers shall present to the Owners annually a budget for the following twelve months in such form as the Owners require. The budget for the first year hereof is set out in Annex "C" hereto. Subsequent annual budgets shall be prepared by the Managers and submitted to the Owners not less than three months before the anniversary date of the commencement of this Agreement (see Clause 2 and Box 4).	286 287 288 289 290 291 292		
9.2 The Owners shall indicate to the Managers their acceptance and approval of the annual budget within one month of presentation and in the absence of any such indication the Managers shall be entitled to assume that the Owners have accepted the proposed budget.	293 294 295 296 297		
9.3 Following the agreement of the budget, the Managers shall prepare and present to the Owners their estimate of the working capital requirement of the Vessel and the Managers shall each month up-date this estimate. Based thereon, the Managers shall each month request the Owners in writing for the funds required to run the Vessel for the ensuing month, including the payment of any occasional or extraordinary item of expenditure, such as emergency repair costs, additional insurance premiums, bunkers or provisions. Such funds shall be received by the Managers within ten running days after the receipt by the Owners of the Managers' written request and shall be held to the credit of the Owners in a separate bank account.	298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309		
9.4 The Managers shall produce a comparison between budgeted and actual income and expenditure of the Vessel in such form as required by the Owners monthly or at such other intervals as mutually agreed.	310 311 312 313		
9.5 Notwithstanding anything contained herein to the contrary, the Managers shall in no circumstances be required to use or commit their own funds to finance the provision of the Management Services.	314 315 316 317		

PART II
"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

acting as agent or trustee on behalf of and for the benefit of all persons who are or might be their servants or agents from time to time (including sub-contractors as aforesaid) and all such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to this Agreement.	384 385 386 387 388	payable by the Owners under this Agreement and/or the owners of any associated vessel, details of which are listed in Annex 'D', shall not have been received in the Managers' nominated account within ten running days of receipt by the Owners of the Managers written request or if the Vessel is repossessed by the Mortgagees.	444 445 446 447 448 449
12. Documentation	389	(i) If the Owners:	450
Where the Managers are providing Technical Management in accordance with sub-clause 3.2 and/or Crew Management in accordance with sub-clause 3.1, they shall make available, upon Owners' request, all documentation and records related to the Safety Management System (SMS) and/or the Crew which the Owners need in order to demonstrate compliance with the ISM Code and STCW 95 or to defend a claim against a third party.	390 391 392 393 394 395 396 397	(a) fail to meet their obligations under sub-clauses 5.2 and 5.3 of this Agreement for any reason within their control, or	451 452 453
		(b) proceed with the employment of or continue to employ the Vessel in the carriage of contraband, blockade running, or in an unlawful trade, or on a voyage which in the reasonable opinion of the Managers is unduly hazardous or improper,	454 455 456 457 458
		the Managers may give notice of the default to the Owners, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Owners fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Managers, the Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	459 460 461 462 463 464
13. General Administration	398	18.2 Managers' Default	465
13.1 The Managers shall handle and settle all claims arising out of the Management Services hereunder and keep the Owners informed regarding any incident of which the Managers become aware which gives or may give rise to claims or disputes involving third parties.	399 400 401 402 403	If the Managers fail to meet their obligations under Clauses 3 and 4 of this Agreement for any reason within the control of the Managers, the Owners may give notice to the Managers of the default, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Managers fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Owners, the Owners shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	466 467 468 469 470 471 472 473 474
13.2 The Managers shall, as instructed by the Owners, bring or defend actions, suits or proceedings in connection with matters entrusted to the Managers according to this Agreement.	404 405 406	18.3 Extraordinary Termination	475
13.3 The Managers shall also have power to obtain legal or technical or other outside expert advice in relation to the handling and settlement of claims and disputes or all other matters affecting the interests of the Owners in respect of the Vessel.	407 408 409 410	This Agreement shall be deemed to be terminated in the case of the sale of the Vessel or if the Vessel becomes a total loss or is declared as a constructive or compromised or arranged total loss or is requisitioned.	476 477 478
13.4 The Owners shall arrange for the provision of any necessary guarantee bond or other security.	411 412	18.4 For the purpose of sub-clause 18.3 hereof	479
13.5 Any costs reasonably incurred by the Managers in carrying out their obligations according to Clause 13 shall be reimbursed by the Owners.	413 414 415	(i) the date upon which the Vessel is to be treated as having been sold or otherwise disposed of shall be the date on which the Owners cease to be registered as Owners of the Vessel;	480 481 482 483
		(ii) the Vessel shall not be deemed to be lost unless either she has become an actual total loss or agreement has been reached with her underwriters in respect of her constructive, compromised or arranged total loss or if such agreement with her underwriters is not reached it is adjudged by a competent tribunal that a constructive loss of the Vessel has occurred.	484 485 486 487 488 489 490
14. Auditing	416	18.5 This Agreement shall terminate forthwith in the event of an order being made or resolution passed for the winding up, dissolution, liquidation or bankruptcy of either party (otherwise than for the purpose of reconstruction or amalgamation) or if a receiver is appointed, or if it suspends payment, ceases to carry on business or makes any special arrangement or composition with its creditors.	491 492 493 494 495 496 497
The Managers shall at all times maintain and keep true and correct accounts and shall make the same available for inspection and auditing by the Owners at such times as may be mutually agreed. On the termination, for whatever reasons, of this Agreement, the Managers shall release to the Owners, if so requested, the originals where possible, or otherwise certified copies, of all such accounts and all documents specifically relating to the Vessel and her operation.	417 418 419 420 421 422 423 424	18.6 The termination of this Agreement shall be without prejudice to all rights accrued due between the parties prior to the date of termination.	498 499 500
15. Inspection of Vessel	425	19. Law and Arbitration	501
The Owners shall have the right at any time after giving reasonable notice to the Managers to inspect the Vessel for any reason they consider necessary.	426 427 428	19.1 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with English law and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration in London in accordance with the Arbitration Act 1996 or any statutory modification or re-enactment thereof save to the extent necessary to give effect to the provisions of this Clause.	502 503 504 505 506 507 508
16. Compliance with Laws and Regulations	429	The arbitration shall be conducted in accordance with the	509
The Managers will not do or permit to be done anything which might cause any breach or infringement of the laws and regulations of the Vessel's flag, or of the places where she trades.	430 431 432		
17. Duration of the Agreement	433		
This Agreement shall come into effect on the day and year stated in Box 4 and shall continue until the date stated in Box 17. Thereafter it shall continue until terminated by either party giving to the other notice in writing, in which event the Agreement shall terminate upon the expiration of a period of two months from the date upon which such notice was given.	434 435 436 437 438 439		
18. Termination	440		
18.1 Owners' default	441		
(i) The Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing if any moneys	442 443		

PART II
"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

London Maritime Arbitrators Association (LMAA) Terms	510
current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	511
	512
The reference shall be to three arbitrators. A party wishing to refer a dispute to arbitration shall appoint its arbitrator and send notice of such appointment in writing to the other party requiring the other party to appoint its own arbitrator within 14 calendar days of that notice and stating that it will appoint its arbitrator as sole arbitrator unless the other party appoints its own arbitrator and gives notice that it has done so within the 14 days specified. If the other party does not appoint its own arbitrator and give notice that it has done so within the 14 days specified, the party referring a dispute to arbitration may, without the requirement of any further prior notice to the other party, appoint its arbitrator as sole arbitrator and shall advise the other party accordingly. The award of a sole arbitrator shall be binding on both parties as if he had been appointed by agreement.	513
	514
	515
	516
	517
	518
	519
	520
	521
	522
	523
	524
	525
	526
	527
Nothing herein shall prevent the parties agreeing in writing to vary these provisions to provide for the appointment of a sole arbitrator.	528
	529
	530
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the LMAA Small Claims Procedure current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	531
	532
	533
	534
	535
19.2 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with Title 9 of the United States Code and the Maritime Law of the United States and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to three persons at New York, one to be appointed by each of the parties hereto, and the third by the two so chosen; their decision or that of any two of them shall be final, and for the purposes of enforcing any award, judgement may be entered on an award by any court of competent jurisdiction. The proceedings shall be conducted in accordance with the rules of the Society of Maritime Arbitrators, Inc.	536
	537
	538
	539
	540
	541
	542
	543
	544
	545
	546
	547
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the Shortened Arbitration Procedure of the Society of Maritime Arbitrators, Inc. current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	548
	549
	550
	551
	552
	553
19.3 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the place mutually agreed by the parties and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration at a mutually agreed place, subject to the procedures applicable there.	554
	555
	556
	557
	558
	559
19.4 If Box 18 in Part I is not appropriately filled in, sub-clause 19.1 of this Clause shall apply.	560
	561
<i>Note: 19.1, 19.2 and 19.3 are alternatives; indicate alternative agreed in Box 18.</i>	562
	563
20. Notices	564
20.1 Any notice to be given by either party to the other party shall be in writing and may be sent by fax, telex, registered or recorded mail or by personal service.	565
	566
	567
20.2 The address of the Parties for service of such communication shall be as stated in Boxes 19 and 20, respectively.	568
	569
	570

**ANNEX "A" (DETAILS OF VESSEL OR VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Name of Vessel(s):

Particulars of Vessel(s):

**ANNEX "B" (DETAILS OF CREW) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Details of Crew:

Numbers

Rank

Nationality

**ANNEX "C" (BUDGET) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

Date of Agreement:

Managers' Budget for the first year with effect from the Commencement Date of this Agreement:

**ANNEX "D" (ASSOCIATED VESSELS) TO
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

**NOTE: PARTIES SHOULD BE AWARE THAT BY COMPLETING THIS ANNEX "D"
THEY WILL BE SUBJECT TO THE PROVISIONS OF SUB-CLAUSE 18.1(i) OF THIS
AGREEMENT.**

Date of Agreement:

Details of Associated Vessels:

ÖZGEÇMİŞ

1977 İzmit doğumludur. İlkokulu Özel Ayşeabla 2 İlkokulu, ortaokul ve liseyi Oruç Reis Anadolu Lisesi'nde bitirmiştir. Lisans eğitimini 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu Güverte Bölümünde birincilikle bitirmiştir. 2 yıl kimyasal tankerde uzakyol vardiya zabiti olarak çalıştıktan sonra 1. zabitliğini almıştır. Daha sonra 4 yıl makine ve yedek parça imalatı yapan Özgürmak Ltd. Şti. şirketinin genel müdürlüğünü yapmıştır. Son iki yıldır mezun olduğu bölümde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. İyi derecede İngilizce bilgisine sahiptir. Dokuz Eylül DİYYO Mezunlar Derneği ve UDEYK Yelken Kulübü yönetim kurulu üyesidir.