

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GEMİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI:
TÜRK DONATANLARININ ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ
YÖNETİM İŞLETMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARI

İpek AKMAN DURGUT

Danışman
Yrd. Doç. Dr. İsmail Bilge ÇETİN

İZMİR – 2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2010800783

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : İPEK AKMAN DURGUT
Tez Başlığı : Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları
Savunma Tarihi : 12.07.2013
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.İsmail Bilge ÇETİN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.İsmail Bilge ÇETİN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Çimen KARATAŞ ÇETİN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem İPEKGİL DOĞAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği /
Oy Çokluğu ()

İPEK AKMAN DURGUT tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları" başlıklı Tezi / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03/07/2013

İpek AKMAN DURGUT

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları

İpek AKMAN DURGUT

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Dış kaynak kullanımı yönetsel bir karar olup neredeyse her sektörde yaygın hale gelmeye başlamıştır. Küreselleşmenin, rekabetin ve çok hızlı değişen çevre koşullarının etkisiyle dış kaynak kullanımına olan talep artmış bu durum denizcilik sektörünü de etkisi altına almıştır.

Armatörler için en önemli ve en kapsamlı konu olan gemi yönetimi kavramı çeşitli yönetim türleri ve buna bağlı olan pek çok çeşit alt hizmetten oluşmaktadır. Bu kadar kapsamlı ve zaman zaman karmaşıklaşan bir kavram olan gemi yönetiminin çeşitli nedenlerle bu alanda uzmanlaşmış kişilere devredilmesi giderek kaçınılmaz olmaktadır. Çok hızlı değişen piyasa koşulları, yasal düzenlemeler ve diğer çevresel faktörler; her geçen gün gemi sahiplerini bu alanda uzman olan işletmelerden hizmet almaya zorlamaktadır.

Üçüncü taraf gemi yönetim işletmeleri olarak adlandırılan bu tür uzman işletmelerden gemi yönetim hizmeti alma özellikle Avrupa ve Amerika'da son derece yaygın olarak kullanılırken, bu sektör Türkiye'de henüz o kadar yaygın kullanılır hale gelememiştir.

Bu çalışmada, bunun nedenleri araştırılarak Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine yönelik bakış açıları incelenmek istenmiş ve Türk armatörlerine bir anket uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Gemi Yönetimi, Üçüncü Taraf Gemi Yönetimi, Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri, Türk Armatörleri.

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Outsourcing in Ship Management: Turkish Ship Owners' Attitudes to
Third Party Ship Management Companies**

İpek AKMAN DURGUT

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Maritime Business Administration Program

As a managerial decision, the outsourcing has become prevalent in almost every sector. With the effects of the globalisation, competition and rapidly changing environmental conditions, the demand for outsourcing has increased and this situation also has taken hold of the maritime sector.

The ship management concept, which is the most important and comprehensive subject for the ship owners, consists of different management types and a wide range of sub services connected to it. It's getting more inevitable to assign the ship management, an outstanding concept covering a huge scope of principles and sometimes getting more and more complicating, to the professional managers for a variety of reasons. Therefore, rapidly changing market conditions, legal regulations and other environmental factors force ship owners to get service from the professionals.

While taking services from certain specialist businesses called third party ship management companies, has become highly prevalent especially in Europe and America, such practice has not yet widely preferred in Turkey.

In this study, the reasons of this situation were searched. The attitudes and/or perceptions of Turkish ship owners towards third party ship management companies were analyzed and a questionnaire was conducted through Turkish ship owners.

Key Words: Outsourcing, Ship Management, Third Party Ship Management, Third Party Ship Management Companies, Turkish Ship Owners.

**GEMİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: TÜRK
DONATANLARININ ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM
İŞLETMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI	3
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER	8
1.3.1. Küreselleşme	8
1.3.2. Hızlı Değişim	9
1.3.3. Teknolojik Gelişmeler	10
1.3.4. Rekabetin Artması	11
1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ	11
1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI	14
1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DEZAVANTAJLARI	17

1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TÜRLERİ	20
1.7.1. Yararlanılan Dış Kaynağın ÇeŐidine Göre Sınıflandırma	20
1.7.1.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı	20
1.7.1.2. Danışmanlık İŞletmelerinden Yararlanma	20
1.7.1.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma	21
1.7.1.4. İŞ Gören Kiralama (İŞ Gören Tedarikçiliği)	21
1.7.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama	21
1.7.2.1. Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı	22
1.7.2.2. Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı	22
1.8. DIŞ KAYNAK KULLANIM TİPLERİ	22
1.8.1. Dışarıya İŞ Verme (Out - Tasking)	23
1.8.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama	23
1.8.3. Dikey Kaynak Sağlama	23
1.8.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama	24
1.8.5. Stratejik Kaynak Sağlama	24
1.9. DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMA ALANLARI	25

İKİNCİ BÖLÜM

GEMİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİMİ

2.1. GEMİ YÖNETİMİ	28
2.2. GEMİ YÖNETİMİNDE TARİHSEL GELİŞİM	29
2.3. GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPILAR	30
2.3.1. Kurum İçi Örgütlenme	32
2.3.2. Bağımsız Örgütlenme	32
2.3.3. Gemi Sahibinin Başka İŞletmelerin Gemilerini İŞlettiği Örgütlenme	32
2.3.4. Bağımsız Gemi İŞletmelerinin Başkalarına Ait Gemiler Yanında Kendilerine Ait Gemileri de İŞlettikleri Örgütlenme	33
2.3.5. Bağlı Şirket / Yan Kuruluş	33

2.4. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİCİLERİNCE SUNULAN HİZMETLER	33
2.4.1. Teknik Yönetim	35
2.4.2. Personel Yönetimi	37
2.4.3. Ticari Yönetim	39
2.4.4. Sigorta	40
2.4.5. Navlun Yönetimi	40
2.4.6. Muhasebe	40
2.4.7. Kiralama	41
2.4.8. Gemi Alım-Satımı	41
2.4.9. Kumanya	42
2.4.10. Operasyon	42
2.4.11. Yakıt	43
2.4.12. Diğer Hizmetler	43
2.5. GEMİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	44
2.6. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ	46
2.7. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	49
2.8. GEMİ YÖNETİCİSİ	54
2.9. GEMİ YÖNETİCİSİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	56
2.9.1. Seçim Ölçütlerinin Önemi	57
2.9.2. Seçim Ölçütleri	58
2.9.2.1. Yetkinlik	58
2.9.2.2. Donatım	59
2.9.2.3. Maliyetler	60
2.9.2.4. Büyüklük	60
2.9.2.5. Yer	61
2.9.2.6. Emniyet ve Kalite Yönetimi	62
2.9.2.7. Personel	62
2.9.3. Gemi Yöneticisi Seçimi ve Performans Değerlendirilmesi	62

2.10. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİ PİYASASI	63
2.10.1. Dünyadaki Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri	64
2.10.2. Türkiye’deki Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri	66
2.11. ULUSLARARASI GEMİ YÖNETİCİLERİ DERNEĞİ (INTERMANAGER)	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK DONATANLARININ ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARININ BELİRLENMESİ AMAÇLI UYGULAMA

3.1. AMAÇ	69
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	70
3.3. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİNDEN HİZMET ALMA / ALMAMA NEDENLERİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLERİN SAPTANMASI	73
3.3.1. Literatür Taraması	73
3.3.2. Türk Armatörlerinin Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Alma/Almama Nedenleri Değişkenlerini Saptamaya Yönelik Yapılan Yüz Yüze Görüşmeler ve Sonuçları	76
3.3.2.1. Yüz Yüze Görüşmenin Amacı	76
3.3.2.2. Yüz Yüze Görüşme Süreci	77
3.3.2.3. Yüz yüze Görüşme Sonuçlarından Çıkarılan Değişkenler	77
3.4. VERİ TOPLAMA ARACININ OLUŞTURULMASI	80
3.5. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	80
3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	81
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	82
3.7.1. Katılımcıların Profil Bilgilerine Ait Bulgular	82
3.7.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Profil Bilgilerine Ait Bulgular	84
3.7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi	89

3.7.3.1. Araştırmada Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi	90
3.7.3.2. Araştırmada Seçim Kriterlerine İlişkin Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi	92
3.7.3.3. Araştırmada Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi	94
3.7.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi	96
3.7.4.1. Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi	97
3.7.4.2. Seçim Kriterlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi	103
3.7.4.3. Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi	107
3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Testi	111
3.7.5.1. Araştırmanın Birinci Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi	112
3.7.5.2. Araştırmanın İkinci Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi	113
3.7.5.3. Araştırmanın Üçüncü Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi	119
3.8. ARAşTIRMANIN KISITLARI	128
SONUÇ	129
KAYNAKÇA	136
EKLER	148

KISALTMALAR

DKK	Dış Kaynak Kullanımı
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
ISMA	International Ship Managers' Association
CSS	Code of Ship Management Standards
ISM	International Safety Management
örn:	Örneğin
BIMCO	Baltic and International Maritime Council
SHIPMAN	BIMCO Standard Ship Management Agreement
CREWMAN	BIMCO Standard Crew Management Agreement
ITF	International Transport Workers' Federation
IMO	International Maritime Organization
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
InterManager	International Ship Managers Association
ISPS	International Ship and Port Facility Security

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları	s. 19
Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları	s. 27
Tablo 3: Dünyanın Önemli Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri	s. 64
Tablo 4: Türkiye’deki Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri	s. 66
Tablo 5: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim Hizmeti Almaya Yönelten Nedenler (Literatürden Bulunan Değişkenler)	s. 74
Tablo 6: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmesi Seçim Kriterleri (Literatürden Bulunan Değişkenler)	s. 75
Tablo 7: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Almama Nedenleri ve Tekrarlanma Sayıları	s. 78
Tablo 8: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Alınmama Nedenlerinin Karşılaştırmalı Tablosu	s. 79
Tablo 9: Katılımcılara Ait Unvan Bilgileri	s. 82
Tablo 10: Katılımcıların Çalışmakta Oldukları İşletmelerdeki Çalışma Süreleri	s. 83
Tablo 11: Katılımcıların Denizcilik Sektöründeki Toplam Tecrübeleri	s. 83
Tablo 12: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	s. 83
Tablo 13: İşletmelerin Faaliyet Alanı	s. 84
Tablo 14: İşletmelerin Faaliyet Yılı	s. 84
Tablo 15: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Bayrak Durumları	s. 85
Tablo 16: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Tipleri ve Sayıları	s. 85
Tablo 17: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Yaşları	s. 86
Tablo 18: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Kapasiteleri	s. 86
Tablo 19: Gemilerin Yabancı Bayrak Ülkeleri ve Sayıları	s. 87
Tablo 20: İşletmelerin Gemi Yönetim Hizmetinden Yararlanma Durumu	s. 88
Tablo 21: Gemi Yönetim Hizmeti Alan İşletmelerin Aldıkları Hizmetler	s. 88
Tablo 22: Gemi Yönetim Hizmeti Alan Armatörlerin Bu Hizmeti Aldıkları Gemi Tipleri ve Sayısı	s. 89
Tablo 23: Hizmet Alma Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	s. 91

TABLULAR LİSTESİ (devam)

Tablo 24: Seçim Kriterleri Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	s. 93
Tablo 25: Hizmet Almama Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	s. 95
Tablo 26: Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi	s. 101
Tablo 27: Seçim Kriterlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi	s. 105
Tablo 28: Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi	s. 109
Tablo 29: Hizmet Alma Durumu - Faaliyet Süresi	s. 112
Tablo 30: Hizmet Alma Durumu - Gemi Sayısı	s. 112
Tablo 31: Hizmet Alma Durumu - Bayrak	s. 113
Tablo 32: Hizmet Alma Nedenleri - Faaliyet Süresi	s. 114
Tablo 33: Hizmet Alma Nedenleri - Gemi Sayısı	s. 116
Tablo 34: Gemi Sayısına Göre Anlamli Farklilik Gösteren Değişken Tablosu	s. 117
Tablo 35: Hizmet Alma Nedenleri - Bayrak	s. 118
Tablo 36: Bayrağa Göre Anlamli Farklilik Gösteren Değişken Tablosu	s. 119
Tablo 37: Seçim Kriterleri - Faaliyet Süresi	s. 120
Tablo 38: Faaliyet Süresine Göre Anlamli Farklilik Gösteren Değişken Tablosu	s. 121
Tablo 39: Seçim Kriterleri - Gemi sayısı	s. 121
Tablo 40: Gemi Sayısına Göre Anlamli Farklilik Gösteren Değişken Tablosu	s. 122
Tablo 41: Seçim Kriterleri - Bayrak	s. 123
Tablo 42: Hizmet Almama Nedenleri - Faaliyet Süresi	s. 125
Tablo 43: Hizmet Almama Nedenleri – Gemi Sayısı	s. 126
Tablo 44: Gemi Sayısına Göre Anlamli Farklilik Gösteren Değişken Tablosu	s. 127
Tablo 45: Hizmet Almama Nedenleri - Bayrak	s. 127
Tablo 46: Bayrağa Göre Anlamli Farklilik Gösteren Değişken Tablosu	s. 128

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tipik Bir Gemi Yönetim İşletmesinin Örgüt Şeması	s. 31
Şekil 2: Gemi Yönetim Hizmetlerinin Soy Ağacı	s. 34
Şekil 3: Araştırmanın Kavramsal Modeli	s. 71

EKLER LİSTESİ

EK 1 Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

ek s.1

EK 2 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s.3

GİRİŞ

1990'lı yılların başında yönetim alanında yaşanan köklü değişim sürecinin yansıması olan ve yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkan dış kaynak kullanımı kavramı; rekabet üstünlüğü elde etme, kaynakların daha etkin ve verimli kullanımının sağlanması, başka sektörlerle ve bölgelere daha kolay ulaşılabilirliğin sağlanması gibi pek çok konuda avantajlar yarattığı için birçok sektör tarafından kısa sürede kullanılmaya başlanmıştır.

Bu akımdan etkilenen sektörlerden biri de denizcilik sektörü olup "Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları" adlı bu çalışmada, Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti ve bu hizmeti veren işletmelere yönelik bakış açıları araştırılarak detaylı olarak incelenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımı kavramı, dış kaynak kullanımının nedenleri, dış kaynak kullanım türleri, dış kaynak kullanımının avantaj/dezavantajları ve dış kaynak kullanımının uygulama alanları incelenerek konuyla ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde gemi yönetimi kavramı detaylı bir şekilde açıklanmış olup üçüncü taraf gemi yönetimi kavramına geçilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerince sunulan hizmetler, üçüncü taraf gemi yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler, gemi yöneticisi seçimi ve değerlendirilmesi konularıyla ve dünyadaki ve Türkiye'deki üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinin durumuyla ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, oluşturulan hipotezler tek tek detaylı olarak açıklanmış, uygulamada kullanılmak üzere literatürden taranan ve yüz yüze görüşmeler sonucu ortaya çıkan değişkenler anlatılmıştır.

Bu bölümde yukarıdakilere ek olarak, veri toplama aracının oluşturulması, ana kütle ve örneklem, veri toplama süreci ve veri analiz yöntemleri açıklandıktan sonra araştırmanın amacına uygun olarak yapılan uygulamanın sonuçlarına detaylı olarak yer verilmiştir. İlk olarak uygulamaya katılan katılımcılara ve işletmelere ait profil bilgilerine yer verilmiştir. Uygulamada yer alan değişkenlere ait faktör

analizlerinin sonuçları belirtilerek daha sonra hipotezlerin testi için karşılaştırmalı analizler yapılmış ve çıkan sonuçlar tek tek açıklanmıştır.

Sonuç bölümünde araştırmanın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanarak açıklanmış ve konuyla ilgili önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI

1990'lı yılların başında yönetim ve organizasyon alanında köklü değişimler yaşanmıştır. Bu değişim süreci sonucunda ortaya çıkan yeni yönetim tekniklerinden birisi de (outsourcing) dış kaynaklardan yararlanmadır. Organizasyonlar, rekabet edebilme kapasitelerini geliştirme çabasıyla hızla dış kaynak kullanımına yönelmişlerdir (Gilley ve Rasheed, 2000).

Literatürde, dış kaynak kullanımının birçok tanımı yapılmış olsa da genel anlamda dış kaynak kullanımı, kurumların herhangi bir mal veya hizmeti dışarıdan temin etmesi olarak tanımlanabilir (Gilley ve Rasheed, 2000: 764).

İşletme literatüründe *Dış Kaynaklardan Yararlanma* ve *Dış Kaynak Kullanımı* şeklinde de adlandırılan “*outsourcing*”, organizasyonun asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dışarıdaki uzman firmalara yaptırmasıdır (Özgener, 2004: 172).

Elmuti ve Kathawala (2000: 112)' ya göre dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerini konusunda uzman ve etkili hizmet sağlayıcılarına devretmesini öngören bir yönetim stratejisidir.

Geleneksel olarak outsourcing terimi “outside resource using” (Bühner ve Tuschke, 1997; Quinn ve Hilmer, 1994) kelimelerinin kısaltması olarak kullanılan bir kavramdır (Arnold, 2000: 23).

Kotabe (1992: 103)'ye göre dış kaynak kullanımı, ürünlerin firmalara bağımsız tedarikçiler tarafından sağlanması olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak Lei ve Hitt (1995: 836)'e göre dış kaynak kullanımı üretim bileşenleri ve diğer katma değer hizmetler için dış kaynaklara güvenme olarak adlandırılabilir (Gilley ve Rasheed, 2000: 764).

Genel bir tanımla dış kaynaklardan yararlanma “İşletme ve işletmenin içsel olarak elde ettiği hizmet ya da süreçleri sağlayan bir veya daha fazla tedarikçi arasındaki sözleşmeye dayanan uzlaşma” olarak ifade edilebilir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 130).

Dış kaynak kullanımı, daha önce firma içerisinde yürütülen/yapılan bir işlemin, ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış firmaya aktarılmasıdır. (Quelin ve Duhamel, 2003). Diğer bir ifadeyle dış kaynak kullanımı bir işletmedeki tüm ya da bir takım faaliyetlerin dış sağlayıcılardan temin edilmesidir (Barthélemy, 2003: 87). Başka bir tanıma göre dış kaynak kullanımı, bir dış tedarikçiden değer yaratan bir faaliyeti satın alma anlamına gelmektedir (Hitt ve diğerleri, 2003: 95).

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin yapması gereken faaliyetlerin tümünü kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip; asıl faaliyet alanı dışındaki faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan işletmelere bırakmasıdır (Budak ve Budak, 2004: 196). Wheelen ve Hunger (2004) dış kaynak kullanımını, daha önce firma içinde üretilen bir ürün ya da hizmetin dışarıdan satın alınması olarak tanımlamıştır (Wheelen ve Hunger, 2004: 166).

Dış kaynak kullanımı, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade eder (Türksoy, 2005: 12).

Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 69).

Dış kaynak kullanımı, bir girişim tarafından daha önce sunulan hizmet veya süreçler için operasyonel sorumluluğun harici şirketlere devredilebilmesine olanak sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bir işletmede daha önce dahili olarak sunulan ürün veya hizmetin dışarıdan satın alımı olarak da tanımlanabilir (Oktay, 2006: 77).

Dış kaynak kullanımı, hem özel hem de kamu işletmelerinde yürütülen ortak bir uygulama olup işletme stratejisinin önemli bir ögesidir (Kremic ve diğerleri, 2006: 467).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir (Sevim ve diğerleri, 2008: 5).

Ülgen ve Mirze (2007)'ye göre dış kaynaklardan yararlanma, uygun olarak yönetildiği takdirde işletmenin yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve onun rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan çağdaş bir yönetim tekniğidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 396).

Dış kaynak kullanımı (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002) işletmenin rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına doğrudan girmeyen faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlanmasına olanak veren bir modern yönetim stratejisidir. En genel ifadeyle işletmelerin kendilerinin üretebilecekleri parça ve hizmetleri başka firmalara üretirmeleri anlamına gelmekte ve literatürde “outsourcing” olarak yer almaktadır (Karahana, 2009: 187).

Dış kaynak kullanımı işletme maliyetlerini azaltmak ve rekabet gücünü geliştirmek isteyen firmalar için çok uygun ve doğru bir stratejidir (Liou ve diğerleri, 2011: 5121). Dış kaynak kullanımı (DKK) işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış işletmeler aracılığı ile gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir (Özkan ve Türksoy, 2011: 2).

Dış kaynak kullanımı, uzun yıllardır işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan, ancak rekabetin öneminin artışıyla ön plana çıkan bir kavramdır. Kullanıp kullanmama kararını vermenin zor olduğu, kullanılması sonucunda risk alınan, kullanılmadığında bazı fırsatların kaçırılmasına yol açabilen ve aynı zamanda da günümüzün rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek bir olgudur (Acar ve Ateş, 2011: 22).

Tüm bu tanımların ortak özelliği, işletmelerdeki belli bir takım fonksiyonların işletme dışı bir organizasyona devredilmesidir. Nitekim, dış kaynaklardan yararlanmanın temeli, karar alma açısından yaklaşıldığında “yapma ya da alma” (make or buy) sorusuna karşılık verilen “alma” cevabı üzerine şekillenir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 131).

Dış kaynak kullanımı konusunda yapılan farklı tanımlar değerlendirildiğinde kavramın zaman içerisindeki kapsam ve anlamının değiştiği görülmektedir. Başlangıçta herhangi bir faaliyetin işletme içinde üretilmesi yerine satın alınması şeklinde tanımlanan yaklaşım, stratejik ortaklık yapılan bir tedarikçiye ana faaliyet alanı dışında kalan işlerin devredilmesi şekline dönüşmüştür. Değişik yazarlarca dış kaynak kullanımı konusunda yapılan tanımlardan da görüleceği gibi, dış kaynak kullanımı bir departmanı satmak veya elden çıkartmak değil, işletmenin ana faaliyet alanına yoğunlaşmayı sağlayacak bir yönetim stratejisidir (Özkan ve Türksoy, 2011: 2).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili literatürde yer alan yukarıdaki tanımlamaları toparlayacak olursak; dış kaynak kullanımı, işletmelerin çeşitli nedenlerle işletme ile ilgili tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirilmeyip birtakım faaliyetleri bu alanda uzman olan dış kuruluşlara devretmesi olarak tanımlanabilir.

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Dış kaynak kullanımı ya da daha önceki ismiyle “contracting out” tarihi bir uygulamadır. Geçmiş Romalılara kadar uzanan uygulama, o dönemde vergi toplama işleminde kullanılmaktaydı (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 189). Sanayileşme hareketi ile daha da yaygınlaşarak birçok üretim alanında kullanılmaya başlanmıştır. 18. ve 19. yüzyılda ise ateşli silahlar için metal aksamaların üretilmesi işlerinin dışarıdaki işletmelere verilmesi de diğer bir uygulama örneği olarak görülmektedir (Karahan, 2009: 188).

Yine 18. ve 19. yüzyılda İngiltere’de sokak lambalarının bakım ve işletmesi, hapisanelerin yönetimi, otoyolların bakımı, vergilerin toplanması, normal ve endüstriyel atıkların toplanması işlemleri özel işletmeler tarafından sağlanmaktaydı. O dönemde benzer uygulamalara Amerika, Avustralya ve Fransa’da da rastlanılmaktadır. 19. yüzyılda Amerika ve Avustralya’da posta teslimi işlemleri özel işletmelerin sorumluluğundaydı. Fransa’da demir yollarının inşası ve yönetimi ve suların depolanması ve dağıtım işlemleri ihale yöntemiyle yürütülmekteydi (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 189).

1960'larda, güvenlik, temizlik, yemek gibi hizmetlerde de dış kaynak kullanımını uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra teknolojiye hızlı gelişmeler ve artan küresel rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, (Momme, 2002; Çoban ve Tutkun, 2004) işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlamaya başlamışlardır (Özgener, 2004: 173).

Dış kaynaklardan yararlanma özellikle gelişmiş Avrupa ve Amerika ülkelerinde uzun süreden beri uygulanan bir yöntemdir. Globalleşen dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin de bu alanda uzmanlaşmış işletmelere yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir (Türksoy, 2005: 11).

Corbett (2004)'e göre dış kaynak kullanımının günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet gücünü arttırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dış işletmelere devretmişlerdir (Corbett, 2004: 4).

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır (Özkan ve Türksoy, 2011: 2).

1990'lı yılların başlarında dış kaynaklardan yararlanma, işletmeler açısından ölçek ekonomileri sağlama ve maliyet kontrollerinde etkinlik gibi konularda pratik bir araç olarak görülmüştür. 2000'li yıllarda ise dış kaynaklardan yararlanma, yenilikçiliğin, rekabet avantajları sağlamanın ve küresel stratejilerin önemli bir unsuru haline gelmiştir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 128).

Kurumlar rekabet gücünü arttırmak için giderek artan bir oranda dış kaynak kullanımına dönmeye başlamıştır (Gilley ve Rasheed, 2000: 763). Dış kaynaklardan yararlanmanın bir işletme stratejisi olmaya başlaması kuşkusuz artan rekabet ve küreselleşmenin hâkim olduğu döneme rastlar. Tanımlarda da ifade edildiği gibi dış kaynaklardan yararlanma, belli fonksiyonların konusunda uzman diğer firmalara

yaptırılmasıdır. İşletmeler bazı faaliyetleri bünyesinde gerçekleştirirken bazılarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. Kuşkusuz bünyesinde barındıracağı faaliyetler işletmelerin temel yetenekleri olmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşırken diğer faaliyetleri üçüncü firmalardan sağlamaktadır. İşletmeleri temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaya iten olgular rekabet ve küreselleşme olduğundan dış kaynaklardan yararlanmayı işletmeler için stratejik bir araç haline getiren de aynı olgular olarak ifade edilebilir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 132).

1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMINI ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet, işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268).

1.3.1. Küreselleşme (Globalleşme)

Yirminci yüzyılda işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, yurtiçi ve yurtdışı yabancı işletmelerle nasıl rekabet edecekleri ve bunlara karşı nasıl etkinleşecekleridir. 1980’li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini artırmaktadır. Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akısının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet de artmaktadır. Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerinin birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içerisinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynak kullanımını, global bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline getirmektedir (Özbay, 2004: 17).

Küreselleşme, dış kaynak kullanımının artmasının arkasındaki en önemli unsurlardan birisidir. Uluslararası ticaretin liberalleşmesi şirketlerin uluslararası rekabet güçlerini arttırmalarına yol açmakta ve şirketlere her geçen gün maliyetlerini offshoring ve outsourcing ile düşürmeleri konusunda baskı yaratmaktadır. Aynı zamanda outsourcing dünya çapında tedarikçilere daha kolay ulaşmayı sağlayan liberal ticareti de kolaylaştırmıştır. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ticari işlem maliyetlerinin düşmesine ve piyasalarda daha az eksikliğin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu güçlü kolaylaştırıcı unsurlar, şirketlere şimdiye kadar bilinmeyen bir derecede kendi ticari yapılarını nasıl düzenleyecekleri konusunda seçim hakkı vermektedir (Güngör, 2007: 11).

Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, küresel bir ortamda önemli bir rekabet aracı haline gelmektedir (Çakırlar, 2009: 57).

1.3.2. Hızlı Değişim

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için, değişime hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir. Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı, işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmasını ve verimliliklerini artırmasını zorunlu kılmaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnekleştirilmesi ile işletmelerin maliyetleri düşmekte, verimlilikleri ve ani talep değişikliklerine uyum yetenekleri artmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı kazandırmaktadır (Özbay, 2004: 17).

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde, pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştirecek ve gelişmeye

en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 269).

1.3.3. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler, işletmelere bir yandan çeşitli kolaylıklar ve esneklik sağlarken, diğer yandan yüksek altyapı harcamaları ve bilgi işlem alanında uzman olarak çalışanların gerekliliği ortaya çıkarır. Genel olarak işletmenin teknolojik alt yapısının oluşturulması ve güncellenmesi, uzmanlık gerektiren bir alandır. Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler, teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamalarında bu gelişmelerden yararlanmada zorlanmaktadır. Bu sebeple, bilgi işlem teknolojisinde dış kaynak kullanımı, gittikçe önem kazanan ve yaygınlaşan bir uygulamadır (Özbay, 2004: 18).

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçsüzleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinmelere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme v.b. birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımını benimsemektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273).

Sevim ve diğerleri (2008)'ne göre, bilgi ve iletişim sektöründeki gelişmelerle birlikte işletmeler faaliyetlerini teknoloji yoğun olarak sürdürmekte, maliyetleri arttırdığı düşünülen faaliyetleri ise daha düşük bir maliyetle o alanda uzman işletmelere devretmektedirler (Çakırlar, 2009: 59).

Yesulatitis (1997)'e göre teknoloji her zaman işletmenin en değerli kaynağı olmuştur. Yüksel (2000)'e göre, teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle (Balay, 2000: 23) teknolojide meydana gelen değişimler işletmelere fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir. Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275).

1.3.4. Rekabetin Artması

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, bilgi işlem teknolojisindeki yenilikler ve rekabetin artması gibi gelişmeler, müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Müşteriye daha ucuz, kaliteli ve hızlı mal ve hizmet sunmak, tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu amaçla işletmelerin giderek artan rekabet ortamında kendi iç işleyişini yeniden düzenlemelerini sağlamak ve bazı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımları yaygınlık kazanmaktadır. İşletmeler, diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için asıl işlerinde daha fazla uzmanlaşmaya ve gerekli fonksiyonlarda dış kaynak kullanmaya yönelmektedir (Özbay, 2004: 18).

Kırım (1988)'a göre, rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270).

Küreselleşmeyle beraber, ülkeler arasındaki ticari sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu durum, işletmelerin hem ulusal rakipleriyle hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarına zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla işletmeler günümüzde daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde gelişimlerini ve devamlılıklarını sürdürmek zorundadırlar. İşletmelerin başarılı olmaları için küresel rekabet stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir. İşletmeler kârlarını ve pazar paylarını arttırmak, devamlılıklarını sağlayabilmek için yaşanan bu hızlı değişime ayak uydurmak zorundadırlar (Çakırlar, 2009: 59)

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ

Literatürde hâkim olan görüşe göre, bir işletmenin dış kaynak kullanmasının en önemli nedeni maliyetlerini düşürme isteğidir. Ancak bu genel kanaatin aksine maliyet unsuru dış kaynak kullanımının tek ve en önemli nedeni değildir.

Saunders (1997: 68) ve diğeri dış kaynak kullanımının nedenlerini şu şekilde sıralamışlardır (Oktay, 2006: 89):

- Maliyetleri düşürme,
- Temel yetenekleri geliştirme,
- Küçülme,
- Riski azaltma ve yayma,
- Süreç yenileme çabalarını hızlandırma,
- Kaynakların yeniden dağıtımını sağlama,
- Kaliteyi artırma,
- Performansı artırma,
- Teknolojik yenilikleri takip edebilme,
- Artan rekabet baskısını azaltma,
- Globalleşme,
- Yeniden yapılanma,
- Yalın üretim modelini gerçekleştirme.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları, ekonomik sisteme ve işletmelere çok yönlü yararlar sağlamaktadır. Bu çerçevede işletmeler, öncelikle kadro genişletmenin yarattığı maddi ve manevi sorunlardan kurtulmaktadır. Dış kaynak kullanımından yararlanan işler için harcanan emek, para ve zaman azalmakta, firma bu tasarrufu kendi ana faaliyetlerini iyileştirmeye yöneltebilmektedir. İşletmeler, dış kaynak kullanımı sayesinde üretimin yalınlaşmasını sağlamaktadır (Düren, 2002: 81).

Ellram ve diğeri (2008)'ne göre dış kaynak kullanımının temel nedenleri genellikle maliyet düşürme isteği, ana faaliyetlere odaklanma ihtiyacı/isteği ve yönetimde esneklik gibi nedenleri içermektedir. Ana faaliyet alanı dışındaki faaliyetlerin dış kaynak kullanımına verilmesi uluslararası kaynakların daha iyi kullanılması aracılığıyla esnekliği artırarak müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi ve sermaye yatırımlarını düşürerek finansal risklerin azalmasını sağlar (Liou ve diğeri, 2011: 5122).

Küresel rekabet ortamında işletmelerin güçlü oldukları alanlara odaklanmaları ve bütün güçlerini bu yönde yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler güçlü ve kârlı olduğu noktaları iyi görmeli ve tüm kaynaklarının bu iş sahasını

geliştirmek için kullanılmalıdır. Ana faaliyet alanı ile ilgisi olmayan konular, şirket için gereksiz bir yük olarak nitelendirilmeli ve bunların hesapları ayrı tutulmalıdır. Bu tür yan hizmetlerin maliyetlerini genel gider içinde gizlemek yerine, çok doğru olarak hesaplamak daha uygun bir yöntem olmaktadır. Ana faaliyet sahası dışında kalan hizmetlerin şirketin dışına çıkarılması, bunun yerine bu konularda uzman olan kişi ve kurumlardan bu hizmetin satın alınması daha ekonomik olabilir (Özgener, 2004: 190).

Dış kaynak kullanımını sisteminin gelişmesi, ana firmaya artı maliyet getiren herhangi bir iş, ürün veya hizmeti, tedarikçi firmalar için yatırım yapmaya ve geliştirmeye değer hale getirmektedir. Böylece, verimsiz işler yeniden değer kazanmakta, yeni uzmanlık alanları oluşmakta ve yeni rekabet alanları ortaya çıkmaktadır (Düren, 2002: 81).

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinmelere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme v.b. birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımını benimsemektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273).

Günümüzde hem ekonomik hem de stratejik karar verme açısından önem taşımayan bazı işlevleri organizasyonun dışına çıkaran şirketlerin sayısı hiç de az değildir. Hatta bazı şirketler daha da ileri giderek, ana iş sahası ile ilgisi olmadığını değerlendirdiği bazı iş kollarını dahi işletmeden ayırma ve başkalarına satma yolunu tercih etmişlerdir. Bu işlemlerle büyük nakit girdisi sağlayan işletmeler, asıl güçlü oldukları alanlara daha büyük yatırım yapmışlar ve söz konusu alanlarda daha da büyümüşlerdir (Özgener, 2004: 190).

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ AVANTAJLARI

Dış kaynak kullanımı işletmelere potansiyel olarak finansal olan ve finansal olmayan pek çok avantaj sunmaktadır (Özgener, 2004: 198). Literatürde dış kaynak kullanımının birçok yararından söz edilmektedir. Sıkça tartışılan yararların başında maliyet geliŐimleri gibi finansal ve ana faaliyetlere odaklanma gibi finansal olmayan etkileri gelmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 765). Dış kaynak kullanımı, geçici hizmetleri dış kaynak sağlayıcıya devrederek, işletmelerin öz yetenekleri üzerinde yoėunlaŐmasına olanak verdiği için hem içsel kaynakların getirisini iyileŐtirmekte, hem de dışsal kaynaklara ulaŐmasını kolaylaŐtırmaktadır. Dış kaynak kullanımının en önemli avantajının maliyetleri azaltmak olduğunu düşünmek gerçekçi değildir. Bu tür bir beklenti bazen hayal kırıklığıyla da sonuçlanabilmektedir; çünkü (Fixler ve Siegel, 1999) esas getiriler, tedarikçi firmanın sağlayacağı bilgi akıŐı, teknoloji kullanımı, zaman tasarrufu, yüksek kalite, esneklik ve yeni kaynaklara ulaşmada dış stratejileri kullanmakla elde edilebilmektedir (Özgener, 2004: 198).

Peter Drucker ve Michael Porter'a göre, "orta ölçekli Şirketlerin, gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri, her an denetimleri altında bulundurmaları gerek olmayan ufak tefek işleri dışarıdan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında fazla bagaj taŐımamaları" olacaktır (Düren, 2002: 78). Genellikle işletmeler ana faaliyetleri dışında kalan finans, insan kaynakları, muhasebe, yasal ve idari iŐlemlerin faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek ana aktiviteleri üzerinde daha fazla yoėunlaŐabilmektedirler. Böylece büyük ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar. Bununla beraber maliyetleri de aŐaėıya çekmiŐ olurlar (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70).

İŞletmeler kendilerine zor ve karmaşık gelen riskli alanlarda dış kaynak kullanımı hizmetini kullanarak yeni stratejiler ve yaratıcı özümlemlerle tanışıp yeni ve farklı bakış açılarıyla da tanışırlar. Bu yüzden dış kaynak kullanımı çoğu işletme için akılcı bir seçenek olarak kabul edilmektedir (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 70).

Liou ve diğerleri (2011)'ne göre, dış kaynak kullanımının ana nedenleri arasında genellikle düşük maliyet, yönetimde esneklik ve ana faaliyetlere odaklanma ihtiyacı/isteği gösterilebilir (Liou ve diğerleri, 2011: 5122).

Dış kaynak kullanımının (Harrigan, 1985) başka avantajları da bulunmaktadır. Firma içi üretim belli bir teknolojiyi kullanmada örgütsel bağlılığı artırarak uzun vadede esnekliği engellemektedir. Diğer yandan dış kaynak kullanımına odaklanan firmalar, yeni ve daha düşük maliyetli teknolojiler mevcut olduğunda tedarikçilerini değiştirerek yeni teknolojilerden yararlanabilirler. Buna ek olarak dış kaynak kullanımı firmalara çevresel değişikliklere hızlı yanıt verme olanağı sağlar (Gilley ve Rasheed, 2000: 765).

Bettis ve diğerleri (1992)'ne göre dış kaynak kullanımı sayesinde üretim maliyetleri azaltılıp fabrika ve ekipman için yatırım maliyetleri düşürülebilir (Gilley ve Rasheed, 2000: 765). Lei ve Hitt (1995)'e göre dış kaynaklardan yararlanan şirketler, bu yolla herhangi bir yatırım yapmadan en son teknolojiye erişebilme hakkına sahiptir (Rodriguez ve Robania, 2005: 692).

Kurumların ana faaliyetlerine yüksek oranda odaklanmaları dış kaynak kullanımının diğer bir önemli yararidir. Firmaların temel olmayan faaliyetleri dışarıdan sağlaması onlara yönetim üzerindeki dikkati artırmada olanak sağlar (Gilley ve Rasheed, 2000: 766).

Dış kaynak kullanımı sayesinde işletme çevresel koşullardaki hızlı değişime ayak uydurabilmekte ve hizmeti etkin biçimde sunabilmek için katlandığı maliyetleri azaltabilmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 87).

İşletmelerin dış kaynak kullanımından beklentileri daha düşük maliyetle daha iyi hizmet almayı, kaliteyi ve/veya esnekliği arttırmayı, son teknolojiye erişebilmeyi ve sınırlı olan kaynakları kendi öz faaliyetleri için kullanmayı içermektedir (Kremic ve diğerleri, 2006: 470).

Dış kaynak kullanımı işletmelere kaynaklarını fazlalaştırmada ve rekabetçi avantajlarını güçlendirmede olanak sağlar (Rodriguez ve Robania, 2005: 690).

Gilley ve Rasheed (2000)'e göre son yıllarda dış kaynak kullanımında çok fazla oranda artış olmasına rağmen bu alanda yapılan deneysel çalışmaların sayısı aynı oranda olmamaktadır. Dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan geçmiş yıllara ait çalışmalar daha çok teoriye dayalı olmakla birlikte sonuçları birbiriyle çelişen çalışmalardır. Bu çalışmalarda, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe ulaşmada dış kaynak kullanımını savunan ve dış kaynak kullanımına karşı gelen düşünceler yer almıştır. Savunan düşüncelere örnek olarak, Quinn (1992), firmaların dış uzmanlara

belli görevleri yaptırarak kendi uzmanlık alanı olan faaliyetlere yoğunlaşıp performanslarını arttırabileceğini savunmuştur (Gilley ve Rasheed, 2000: 764).

Yukarıda açıklanan yararları toplamak adına dış kaynak kullanımının avantajları şu şekilde özetlenebilir (Akgemci, 2007: 78-79; Özgener, 2004: 198-201).

- Dış kaynak kullanımı, işletmelere üretim ve kapasite planlamasında esneklik sağlar.
- Dış kaynak kullanımı, işin zenginleştirilmesini sağlar.
- Dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yeteneklerini keşfetmesini ve bu yetenekleri geliştirmesini sağlar.
- Öz yetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlar.
- Dış kaynak kullanımı, yöneticilere ek zaman kazandırarak yöneticilerin yönetim ve yatırım konularına odaklanmalarını sağlar.
- Dış kaynak kullanımı, motivasyon ve iş gören yeteneklerinin bir araya getirilmesini sağlar.
- Dış kaynak kullanımı, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına daha az maliyetle cevap verme yeteneklerini geliştirmelerini sağlar.
- Uzmanlaşma ve fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanmayı sağlar.
- Esnekliği artırır.
- Dış kaynak kullanımı, pazardaki belirsizliklerin yol açtığı riski azaltır ve ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açar.
- Dış kaynak kullanımı, yeni sektörlerin oluşmasını ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkıda bulunur.
- Dış kaynak kullanımı, işin daha etkin ve kaliteli bir biçimde yapılmasını sağlar
- Dış kaynak kullanımı, değişik ve güncel teknolojilere, yeteneklere, deneyimlere ve bilgiye erişim olanağı sağlar.
- Dış kaynak kullanımı, değişik müşteri tabanına, sektörlerle ve coğrafi konumlara erişim olanağı sağlar.
- Kaynakların yeniden dağılımına ve kaynak transferine olanak sağlar (Bakınız: Tablo 1).

1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ DEZAVANTAJLARI

Dış kaynak kullanımı nedeniyle (Bailey ve diğerleri, 2002; Quelin ve Duhamel, 2003) işletmeler önemli avantajlar elde etmesine karşın, bazı risk ve tehlikelerle de karŐılaŐabilmektedir. Özellikle mŐŐterilerin alıŐtıđı bir fonksiyonun dış kaynak sağlayıcıya devredilmesi durumunda mŐŐterilerin işletmeye yabancılaŐması, tedarikçiye bağımlılık, gizli maliyetler, yöntem bilgisi (know-how) kaybı, tedarikçinin gerekli becerilerden yoksun olması, sosyal risk, değişime uyum yeteneğinin olmaması ve ana faaliyet dışında olup zaman içinde stratejik açıdan önem kazanan alanlarda kontrolü kaybetme dış kaynak kullanımının dezavantajlarından bazılarıdır (Özgener, 2004: 201-202).

Dış kaynak kullanımının en önemli dezavantajlarından bir tanesi dış kaynak kullanımının firmaların yenilikçi düşüncesini azaltmasıdır. Dış kaynak kullanımı, araştırma ve geliştirme (ar-ge) faaliyetlerinde uzun dönemli kayıplara yol açarak firmaların bu alanda rekabet gücünün zayıflamasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak dış kaynak kullanımını seçen firmalar, ürün ve süreçler için değişim fırsatları sunan yeni teknolojik ilerlemeler ve atılımları takip etme yetilerini kaybedebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 766). Bunlara ek olarak, (Prahalad ve Hamel, 1990) firmanın dış tedarikçileri imal edilen ürün hakkında bilgi ve deneyim kazandıkça bu bilgi ve deneyimleri ürünü pazarlamak için de kullanabilir (Gilley ve Rasheed, 2000: 767). Bu da firma için çok büyük bir tehdit unsuru oluşturarak pazardaki rekabet gücünün azalmasına yol açabilir.

Dış kaynak kullanımı, belli hizmetlerin nasıl verildiği konusunda firmaların bu konu üzerindeki kontrolünü ve denetimini azaltmaktadır. Bu durum firmaları sorumluluk altında bırakmayla sonuçlanabilmektedir. Bu durumu önlemek için firmalar dış tedarikçilerinin faaliyetlerini sürekli izlemeli ve onlarla devamlı iletişim halinde olmalıdır (Elmuti ve Kathawala, 2000: 113).

Bettis, Bradley ve Hamel (1992), dış kaynak kullanımının örgütsel yenilenmeyi azaltacağını, dış kaynak kullanımıyla bilginin firmadan tedarikçilere doğru yön deđiŐtireceđini ve firmaların kendi faaliyetleri üzerindeki kontrolü azaltacağını savunmuşlardır. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı uzun dönemde firmaların rekabet üstünlüğünü yok edebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 764).

Bazı firmalar, kendilerini rekabetçi olmayan dış tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmelerin içine kitlenmiş durumda bulmaktadır. Bu uzun dönemli ve sürekli dış kaynak kullanımı firmaların yeni gelişmeleri öğrenme ve yeni temel yetkinlikler geliştirme yetilerini devamlı azaltmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2004: 167).

Barthélemy (2003), “Dış Kaynak Kullanımında Yedi Ölümcül Günah (The Seven Deadly Sins of Outsourcing)” adlı makalesinde, dış kaynak kullanımında dikkat edilmediği takdirde çok kötü sonuçlar doğurabilecek olan maddeleri şu şekilde sıralamıştır (Barthélemy, 2003: 88-94):

- Dış kaynak kullanımına verilmemesi gereken faaliyetlerin dış kaynak kullanımına verilmesi,
- Dış tedarik sağlayıcının yanlış seçilmesi,
- Yapılan sözleşmenin yetersiz olması,
- Personel ile ilgili sorunların göz ardı edilmesi,
- Dış kaynak kullanımına verilen faaliyet üzerindeki kontrolün ve denetimin kaybedilmesi,
- Dış kaynak kullanımı sonucu oluşan gizli maliyetlerin göz ardı edilmesi,
- Dış kaynak kullanımının iptali ilgili bir planın yapılmaması.

Dış kaynak kullanımına yöneltelen bir diğer eleştiri ise, maliyet konusundadır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili maliyet avantajının, özellikle yabancı tedarikçilere bakıldığında görüldüğü gibi olmadığı anlaşılmaktadır. Satış maliyetleriyle bağlantılı tekrarlanan pazar tabanlı işlemler özellikle denizaşırı olanlar işletmelere önemli maliyet külfetleri yükleyebilmektedir (Gilley ve Rasheed, 2000: 767).

Howells (1999)’e göre, dış kaynak kullanımının bilinen dezavantajları arasında bilgi güvenliği, yönetim kontrolü kaybı, personelin moraliyle ilgili problemler de yer almaktadır (Liou ve diğerleri, 2011: 5122).

Yukarıda açıklanan riskleri toplamak adına literatürden bulunan (Akgemci, 2007: 79-80; Özgener, 2004: 202-203) dış kaynak kullanımının dezavantajları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ	
AVANTAJLARI	DEZVANTAJLARI
✓ Üretim ve kapasite planlamasında esneklik yaratır.	✓ Kalitenin düşmesine sebep olabilmektedir.
✓ İşin zenginleştirilmesini sağlar.	✓ Nitelikli personelin kaybedilmesine neden olabilmektedir.
✓ Temel yeteneklerin keşfi ve bunların geliştirilmesini sağlar.	✓ Çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir.
✓ Uzmanlaşma ve fonksiyonel uzmanlardan yararlanmayı sağlar.	✓ İşletmenin temel yeteneklerini yitirmesine ya da yanlış yeteneklere odaklanmasına neden olabilmektedir.
✓ Ana faaliyetlere odaklanılarak rekabet üstünlüğü elde etme olanağı sağlar.	✓ İşletmeye ait gizli bilgilerin rakiplere sızdırılmasına neden olabilmektedir.
✓ İşin daha kaliteli ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlar.	✓ Yönetim kontrolü kaybına neden olabilmektedir.
✓ Kaynakların yeniden dağılımı ve kaynak transferi olanağı yaratır. Pazardaki belirsizliklerin yol açtığı riski azaltır ve ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolunu açar.	✓ Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmiş olması ya da zamanında uygulanamaması, işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
✓ Yeni sektörlerin oluşması ve gelişmesini sağlayarak ülke ekonomisine katkıda bulunur.	✓ Sektöre giriş maliyetlerinin düşmesine neden olarak rakip sayısının artmasına ve kâr paylarının azalmasına neden olabilmektedir.
✓ Değişik müşteri tabanına, sektörlerle ve coğrafi konumlara erişim olanağı sağlar.	

Kaynak: Akgemci ve Özgener'den uyarlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TÜRLEĞİ

Dış kaynak kullanımının türleri iki bölümde sınıflandırılmaktadır. Birincisi yararlanılan dış kaynağın çeŐidine göre sınıflandırma, ikincisi ise yararlanılan dış kaynağın konusuna göre yapılan sınıflandırmadır. İki tür sınıflandırmaya ait konular alt başlıklar halinde detaylı olarak aşağıda incelenmiştir.

1.7.1. Yararlanılan Dış Kaynağın ÇeŐidine Göre Sınıflandırma

Yararlanılan dış kaynağın çeŐidine göre sınıflandırma dört bölümden oluşmakta olup bu dört bölüm aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır (Özbay, 2004: 19-20).

1.7.1.1. Geleneksel Dış Kaynak Kullanımı

Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış hizmet sağlayıcı bir işletmenin bir işletmeye ilişkin bir fonksiyon ya da görevi yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda hizmeti veren işletme, gerekli satın alma işlemleri, donanım, insan kaynakları ve ilgili diğerk faktörleri temin etme garantisi vermektedir. Bu sistemin başarısı, genellikle uzun dönemli bir anlaşmayı gerekli kılmaktadır.

Yemek, temizlik, güvenlik ve kurye-lojistik hizmetleri, aydınlatma, havalandırma ve soğutma sistemleri, teknolojik altyapı desteği, dekorasyon, teŐhir, tanıtım ve reklam işleri, iş giysileri, poŐet, ambalaj, broŐür ve alışveriş kartları yaptırılması bu çeşit bir dış kaynak kullanım örnekleridir.

1.7.1.2. Danışmanlık İŞletmelerinden Yararlanma

Danışmanlık işletmeleri, özel olarak yetiŐtirilmiş elemanları bünyesinde bulunduran ve işletmelerin problemlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının önerilmesi ile ilgili bağımsız ve objektif hizmet veren işletmelerdir.

Günümüzde; vergi ve mali hukuk danışmanlığı, denetim, kurumsal finans, bilgi teknolojisi, insan kaynakları yönetimi, araştırma, halkla ilişkiler, pazarlama ve

kalite yönetimi gibi alanlarda hizmet sunan danışmanlık işletmeleri sık rastlanan örnekler arasındadır.

1.7.1.3. Bağımsız Çalışanlardan Yararlanma

İşletmelerin dış kaynak kullanmaları, ihtiyaç duydukları alanlarda bağımsız olarak çalışan uzmanlardan yararlanmaları şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında toplanabilir. Uygulamada bu iki gruptaki uzmanların özelliklerini bir arada bulunduran şahıslardan yararlanmak da mümkündür.

- Uzun yıllar üniversitelerde öğretim görevlisi olarak çalışan, konularında akademik birikimi ve yönetim pratiği olan akademisyenler ve
- Uzun yıllar profesyonel iş hayatının içinde bulunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşarak önemli deneyim kazanan yöneticilerden yararlanılması bu alandaki örneklerdir.

1.7.1.4. İş Gören Kiralama (İş Gören Tedarikçiliği)

Günümüzde birçok işletme, ihtiyaç duyduğu alanlardaki uzmanları, bağlı buldukları işverenlerden kiralama yoluyla dış kaynak kullanmaktadır. Bu durumda, işletme kiralanın uzmanlar için tek bir ücret ödemekte, dolayısıyla işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmekte ve kendi bünyesine uzman istihdam edip, bu uzmanları zaman içinde eğitime tabi tutma yükünden ve bu yolla yatırım yaptığı uzmanları daha sonra kaybetme riskinden kurtulmaktadır.

1.7.2. Yararlanılan Konunun Kapsamına Göre Sınıflama

Dış kaynak kullanımı konusunda; hangi spesifik faaliyetlerde dış kaynak kullanılacağıyla ilgili olarak çeşitli dış kaynak kullanımı seçenekleri ortaya çıkmaktadır. İşletmeye dikey açıdan bakıldığında, işletmenin belirli bir fonksiyonunun tamamen dış kaynaklardan sağlanması ya da bir fonksiyonun sadece

belirli alt fonksiyonlarının dış kaynaklardan sağlanması söz konusu olabilir (Özbay, 2004: 21).

1.7.2.1. Fonksiyonlar Bazında Bütün Olarak Dış Kaynak Kullanımı

İşletmenin belirli bir fonksiyonu tamamen dış kaynaklardan sağlanıyorsa, fonksiyonlar bazında bütün olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İşletmenin birinci kademe fonksiyonları: muhasebe - finans, pazarlama, insan kaynakları ve üretimdir. Bütün olarak dış kaynak kullanımı durumunda, bu birinci kademe fonksiyonların tüm alt fonksiyonlarıyla beraber dış kaynaklardan sağlanması durumu anlaşılmaktadır. Örneğin işletme, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını bir veya birden fazla dış kaynaktan sağlayabilir (Özbay, 2004: 21).

1.7.2.2. Fonksiyonlar Bazında Kısmi Olarak Dış Kaynak Kullanımı

İşletme herhangi bir birinci kademe fonksiyonunu tamamen değil, birinci kademe fonksiyonun bir veya birden çok alt fonksiyonunu dış kaynaklardan sağlıyorsa, kısmi olarak dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Örneğin, insan kaynakları fonksiyonunun alt fonksiyonları; insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri, hukuk işleri, özlük işleri ve insan kaynakları bilgi sistemleridir. İşletme, bu alt fonksiyonların birini veya birkaçını dış kaynaklardan sağlayabilir (Özbay, 2004: 21).

1.8. DIŞ KAYNAK KULLANIM TIPLERİ

Quelin ve Duhamel (2003: 648-651)'e göre, dış kaynak kullanım tipleri pek çok sınıflandırmaya tabi tutulabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamaları sınıflandırılırken, genelde profesyonel hizmetler, eğitim, veri girişi, geçici iş görenler, işlemler, sistem bütünleyicileri gibi esaslar dikkate alınmaktadır. Son zamanlarda sık kullanılan beş dış kaynak kullanım tipi aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır (Özgener, 2004: 188-189).

1.8.1.1. Dışarıya İş Verme (Out-Tasking)

Dışarıya iş verme, bir hizmetler demetinin sunulması için kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır. Dışarıya iş verme, yüksek becerilere sahip uzmanlardan faydalanılması, spot piyasadan satın alma imkânının sağlanması ve kolayca değiştirilebilir olması bakımından avantajlı olmaktadır. Buna karşın, süreç ve kültürel değişimin olmaması, yönetsel görevlerde yoğunlaşma ve çok yüksek kâr güdüsü dışarıya iş vermenin dezavantajlı taraflarıdır.

1.8.1.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Sourcing)

Fonksiyonel kaynak sağlama, şirketlerin dar bir biçimde tanımlanmış fonksiyonlar itibarıyla temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır. Yüksek pazar dinamizmi, fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin dış kaynak sağlayıcıya bırakılması fonksiyonel kaynak sağlama tipinin avantajlı yönleridir. Buna karşın genel bir yönetim sisteminin olmaması, yönetsel görevlerde aşırı yoğunlaşma, sürekli personel değiştirme fonksiyonel kaynak sağlamanın dezavantajlarından bazılarıdır.

1.8.1.3. Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Sourcing)

Dikey kaynak sağlama; şirketlerin bir veya iki tedarikçi seçip, belli bir dönem için özel fonksiyonları yürütme hakkını onlara vermesidir. Dikey kaynak sağlama, sonuçların kontrolü, çok düşük maliyet, kaynak tasarrufu, yönetimde bütünlük ve personel sayısını düşük düzeyde tutma avantajı sağlamaktadır. Öte yandan, tedarikçilerin benzer olması, farklı coğrafyalardaki farklı dikey ortaklar, kültürel uyumsuzluk ve tedarikçilerin tutarsızlığı dikey kaynak sağlama ile ilişkili sorunlar olmaktadır.

1.8.1.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (Integrative Outsourcing)

Bu dış kaynak kullanımı tipinde şirket herhangi bir fonksiyonu icra edecek elemanları alır ve onlara yatırım yapar. Daha sonra söz konusu fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımını, insan kaynakları, araç yönetimi, tedarik ve diğer fonksiyonlarla bütünleştirmektedir. Bütünleşik dış kaynak sağlamanın yeni ve farklı uzmanlara ulaşarak becerileri arttırma, tedarikçilerden sermaye yatırımı sağlama, riski paylaşma, ticarileştirme potansiyeli yaratma ve tedarikçi süreçleri ile şirket süreçleri arasında bağlantılar kurma gibi avantajları söz konusudur. Dezavantajı ise, tek ortaklı ve genelde on yıldan fazla uzun vadeli sözleşmelere dayanmasıdır.

1.8.1.5. Stratejik Kaynak Sağlama (Strategic Sourcing)

Stratejik kaynak sağlama, belli bir maliyetle işletme fonksiyonlarının performans düzeyini iyileştirmek ve sürdürmek için araçların kullanımının optimum şekilde belirlenmesidir. Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde katkıda bulunan, su anda ve gelecekte rekabetçi avantaj yaratan temel faaliyetlerle ilgili olmaktadır. Global düzeyde hizmet farklılaştırması ve kurum kültürünün müşteriye yansıtılması için kendi alanında uzman, ekip çalışmasına yatkın, kendini sürekli geliştiren ve müşteri odaklı çalışan nitelikli personele sahip olmak önemlidir. Çünkü rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen yetenekler ekonomik fayda sağlayabilir ve rekabet avantajı için potansiyel oluşturabilirler. Stratejik kaynak sağlamanın beş temel ögesi bulunmaktadır:

- Dış kaynak kullanım süreçleri ile bir endüstrideki şirketin temel başarı faktörleri arasında yakın bir bağlantının olması gerekir.
- Bir işletme fonksiyonu ile ilgili mülkiyet transferi (personelin ve fiziksel varlıkların transferi dahil) önceden yapılmalıdır.
- Klasik bir taşeronluk sözleşmesinden daha uzun ve daha ayrıntılı bir küresel sözleşme yapılmalıdır.
- Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında uzun vadeli bir bağlantı veya taahhüt olmalıdır.
- Her bir ortağın yükümlülükleri ve hizmet düzeyleri sözleşmede tanımlanmış olmalıdır.

1.9. DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMA ALANLARI

Dış kaynak kullanımından yararlanılan alanlar günümüzde oldukça çeŐitlenmiŐtir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimin işletme tarafından izlenmesinin yüksek maliyeti bu hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirmektedir. BiliŐimden sonra dış kaynak kullanımının en çok tercih edildiği alanlar yönetsel faaliyetler, dağıtım, lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finanstır (Türksoy, 2005: 12).

Stratejik bir yönetsel aygıt olarak dış kaynaklardan yararlanma, günümüzde özellikle bilgi teknolojileri faaliyetlerinde yoęunlaŐmakla birlikte, farklı hacimlerde birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (ztrk ve Sezgili, 2002: 128-132).

Byrne (1996)'ye göre, dış kaynak kullanımının en sık kullanıldığı alanlar: imalat (% 40), ulaŐtırma (% 30) ve dağıtımdır (% 30) (Elmuti ve Kathawala, 2000: 113).

Dış kaynak kullanımından yararlanılan ana operasyonel fonksiyonlar (Burt ve Pinkerton, 1996) genellikle muhasebe, bakım-tutum, güvenlik, tutundurma ve depolamayla ilgili faaliyetlerdir (Lam ve Han, 2005: 43).

Dış kaynak kullanımının en yaygın görüldüğü alan olan bilgi teknolojilerinin yanında insan kaynakları, iletişim hizmetleri ve üretim ve elektronik ticarete ilişkin faaliyetler de dış kaynak kullanımının sıkça görüldüğü diğer alanlardır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002: 192).

Amerikan otomotiv sektöründe yedek parça alanında uygulamaları görülen dış kaynak kullanımı, günümüzde o kadar yaygınlaŐmıŐtur ki kuruluş amacı sadece outsourcing fonksiyonu görmek olan işletmeler kurulmuştur (Arslantaş, 1999: 10). İngilizce'de ilk kez 1982 yılında kullanılmıŐ ve resmi sözleşmeye ilk kez 1988 yılında Wisconsin Şirketi tarafından konulmuŐ olan outsourcing (Gökdere, 2000: 22) ilk çıktığı yıllarda (Bone ve Kurtz, 1996: 236) işletmelerin bakım, onarım, temizlik, dağıtım gibi ana faaliyet konuları dışında kalan alanlarında çok sınırlı olarak kullanılmıŐtur (Oktay, 2006: 85). Tezel (1998)'e göre günümüzde imalat

faaliyetlerinden tasarım, pazarlama, insan kaynakları, finans, reklam, yemek, tasıma, halkla ilişkiler ve AR-GE'ye kadar pek çok faaliyet alanı artık dış kaynağa aktarılmaktadır (Karahana, 2009: 189). Örneğin, Chrysler ve Ford kendi bünyelerindeki araçların yarısından daha azını üretmiştir. Benzer bir şekilde, Boeing'in üçüncü büyük ticari uçağı olan Boeing 767'nin üretiminde, içinde Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi gibi Japon imalatçıların bulunduğı bir konsorsiyuma outsource edilmiştir (Gilley ve Rasheed, 2000).

Quelin ve Duhamel (2003), Avrupa imalat işletmeleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada, DKK yoluyla işletmeleri en çok etkileyen beş alanı; ofis bilgi teknolojileri, endüstriyel bakım, atık ürünlerin yönetimi, lojistik ve iletişim olarak belirlemiştir (Karahana, 2009: 190).

Günümüzde dış kaynak kullanımına verilen faaliyetlerin sayısı ve hacmi; bilgi teknolojileri, insan kaynakları, imalat, ar-ge, muhasebe-finansman, gibi faaliyetleri de kapsayacak şekilde artmış ve işletme yönetimindeki en güçlü ve en devamlı trendlerden biri olmuştur (Özgener, 2004: 174).

İşletmelerin günümüzde yaygın olarak dış kaynak kullanımından yararlandıkları alanlar (Akgemci, 2007: 76-77; Özgener, 2004: 191-197) Tablo 2'de gösterilmiştir.

Önce ve Marangoz (2004)'a göre, günümüzde dünya ekonomisinde işletmelerin belirli alanlarda kendilerini yoğunlaştırıp, bazı alanlardan çekildikleri görülmektedir. Bu kapsamda işletme bünyesindeki bazı hizmetlerin bu alanda uzmanlaşmış firmalara yaptırılması, işletme için ekonomik ve verimli bir yöntemdir. Özellikle işletmeler için destek hizmetler olarak adlandırılan işletme çalışanlarına yönelik beslenme hizmetlerinin verilmesi, güvenliğin sağlanması, bahçe ve cephe bakımı, temizliğı, personel taşımacılığı, ilaçlama gibi birçok faaliyette dış kaynak kullanım yoluna gidilmektedir (Türksoy ve Türksoy, 2007: 84).

Tablo 2: Dış Kaynak Kullanımı Uygulama Alanları

<ul style="list-style-type: none">• Pazarlama faaliyetleri- Ürün pazarlama,- Doğrudan/posta ile satış,- Promosyon,- Reklam,- Satış sonrası müşteri hizmetleri	<ul style="list-style-type: none">• Genel ve idari hizmetler- Büro teçhizatının dışarıdan tedariki,- Büro tasarımı,- Stok ve envanter işlemleri,- Postalama hizmetleri,- Bina bakımı,- Temizlik işleri,- Güvenlik,- Yemek hizmetleri
<ul style="list-style-type: none">• Sağlık bakım hizmetleri	<ul style="list-style-type: none">• Bilgi sistemleri ve teknoloji
<ul style="list-style-type: none">• İletişim hizmetleri	<ul style="list-style-type: none">• Kütüphane hizmetleri
<ul style="list-style-type: none">• Lojistik/taşımacılık-dağıtım faaliyetleri- Ürün ve hizmet dağıtımı,- Tedarik zinciri optimizasyonu,- Sipariş yönetimi,- Talep tahmin ve planlama,- Envanter yönetimi,- Müşteri hizmetleri,- Özelleştirilmiş teslim ve teknikler,- Ambalajlama ve paketleme,- Büro içi dağıtım,- Personel taşıma	<ul style="list-style-type: none">• İnsan kaynakları- Bordro işlemleri ve diğer kazançların yönetimi,- Emeklilik planları,- Ücretlendirme ve eğitim,- İş gören veri kayıtları ve yönetimi,- İş gören geliştirme programları,- İşe alma hizmetleri,
<ul style="list-style-type: none">• Muhasebe ve finansman	<ul style="list-style-type: none">• Otel / Pansiyon yönetimi (okul, yurt, vb.)
<ul style="list-style-type: none">• Vergi hizmetleri	<ul style="list-style-type: none">• Yönetim danışmanlığı

Kaynak: Akgemci ve Özgener'den uyarlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

GEMİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİMİ

2.1. GEMİ YÖNETİMİ

Gemi yönetimi, bir geminin bakımı ve ilgilenilmesiyle ilgili tüm işlemleri kapsayan bir kavramdır. Örneğin: geminin bakım-tutum ve tamiri, geminin ihtiyaçlarının tedariği, sigortalanması ve geminin, operatörleri (işletenleri) açısından mümkün olan en uzun süre işletilebilmesidir ya da başka bir deyişle var olmasının sağlanmasıdır (Downard, 1996).

Gemi yönetimi teriminin açıklamasını biraz daha zenginleştirecek olursak, Bajpae ve diğerlerine göre (1996), gemi yönetimi düşük kazançlı, sektöre girişte çok fazla engel içermeyen, yoğun bir evrak işine sahip, rekabetin yoğun olduğu, yüksek risk içeren ve günde 24 saat hizmet sağlamanın gerekli olduğu uluslararası bir iştir. Bunun yanı sıra gemi yöneticilerinin, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarına yönelik kişiye özel hizmetler sunmak zorunda olduğu ve bu hizmetleri sunarken etkililiği ve maliyet etkinliğini her zaman sürdürmek ve tüm müşterilerine eşit davranmak yükümlülüğünde oldukları bir iştir (Willingale ve Spruyt, 1998: 14).

Rodger (1993) gemi yönetimini şu şekilde tanımlamıştır: geminin içinde yer aldığı ticaret yerine geminin kendisinin yönetimi ve bakımınıdır (Panayides, 2001: 6).

Gemi yönetimi, günlük gemi operasyonlarını kapsayan çeşitli yönetim tiplerini içeren geniş çaplı bir kavramdır. John Spruyt tarafından yapılan tanıma göre; geminin sahipliğinden ayrı olarak bir yönetim firması tarafından bir veya daha fazla hizmetin profesyonel bir işletme tarafından sağlanması da gemi yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Buradaki profesyonel olarak sağlama terimi tedarikçinin (gemi yöneticisi) kullanıcıya (gemi sahibi) sözleşmeye bağlı olarak ve karşılığında ücret (management fee) alarak verdiği hizmeti/hizmetleri ifade eder. Bunu yaparken gemi yöneticisinden gemiyi her zaman uluslararası kurallara ve düzenlemelere uygun olarak, emniyetli ve düşük maliyetli bir şekilde, çevreyi tehdit etmeden işletmesi beklenir (Willingale ve Spruyt, 1998: 11).

Uluslararası Gemi Yöneticileri Birliği (ISMA) tarafından geliştirilen Gemi Yönetimi Standartları Kodu (CSS)'nda da gemi yönetimiyle ilgili bir tanım yapılmıştır. Buna göre: gemi yönetimi; gemi operasyonu ve diğer ilgili operasyonlar için gerekli hizmetlerin sağlanmasıdır (Panayides, 2001: 7).

Yukarıda yapılan açıklamalara ek olarak Willingale (1998) gemi yönetimini şu şekilde tanımlamıştır: Gemi yönetimi, geminin sahipliğinden ayrı olarak ve gemi sahibinin temel amaçlarının doğrultusunda hareket eden bir gemi yönetim firması tarafından bir veya birden fazla hizmetin profesyonel olarak sağlanmasıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 13).

2.2. GEMİ YÖNETİMİNDE TARİHSEL GELİŞİM

Deniz ticaretinin gelişmesi, yasal ve yönetsel düzenlemelerin getirdiği yükümlülüklerin artması ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte gemi kaptanının yönetim fonksiyonlarını yürütmesi olanaksız hale gelmiştir. Bu fonksiyonlar gemi sahibinin karada bulunan ofisinde yürütülmeye başlanmış böylece kaptanın rolü seyir ve gemideki yönetimle sınırlanmıştır (Panayides, 2001: 8).

Yelkenli gemilerin son zamanları ve buharlı gemilerin ilk zamanlarında iletişim olanaklarının çok kısıtlı olması nedeniyle gemi sahibinin gemisi ana limandan ayrıldıktan sonra gemi kaptanına güvenmekten başka bir seçeneği yoktu. İletişim olanaklarının gelişmesiyle gemileri kontrol etmek daha kolay hale geldi ve çoğunlukla teknik, tedarik ve gemi personeli sorunlarıyla ilgili alınan kararlar gemiden merkez ofise iletilebilir oldu. Bunun sonucunda da denilebilir ki, yönetim sistemi merkezi olmayan yönetimden merkezi yönetime doğru değişmiştir (Downard, 1996: 2).

Zamanla gemi yönetimi hizmetleri bir hizmet sektörü halini almış ve birçok işletmeye hizmet verir hale gelmiştir. Gemi yönetiminin bir hizmet sektörü haline gelmesinde (Spruyt, 1994: 29-59) genellikle gemi sahibinin operasyon maliyetlerini azaltma ve ölçek ekonomisinin mali avantajlarından yararlanma isteği, var olan ve yeni oluşan açık sicillere geçme isteği ve yeni iş gücü kaynaklarına erişim ihtiyacı yer almaktadır (Mitroussi, 2003: 79).

2.3. GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPILAR

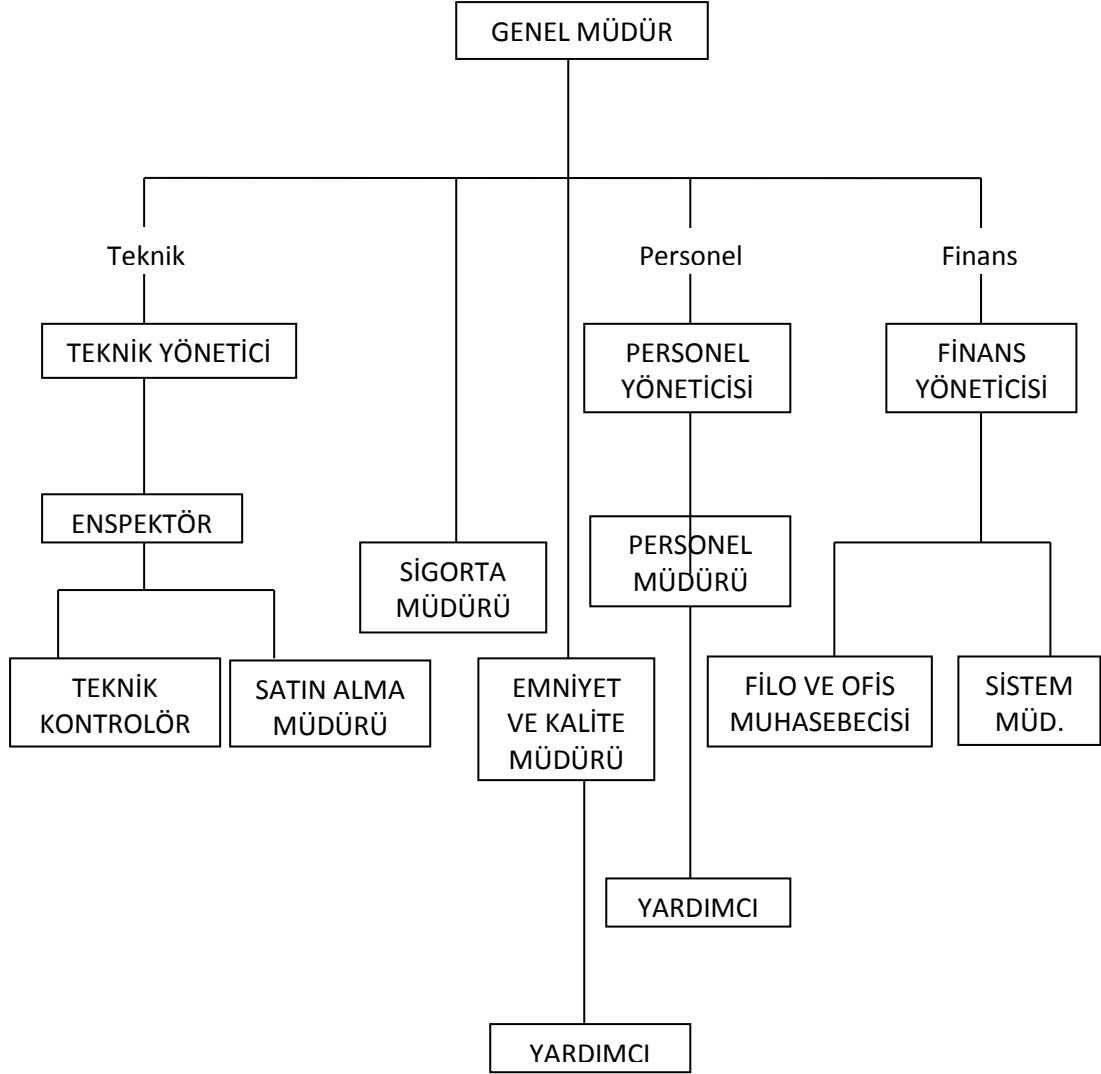
Gemi yönetim faaliyetleri farklı örgütsel yapılara sahip örgütler tarafından yürütülmektedir. Örgütsel yapıdaki farklılıklar gelenekçi gemi sahibi firmaların ve gemi yönetimi sektörüne giren yeni girişimcilerin gelişimine etki etmektedir (Panayides, 2001: 14).

Farklı gemi yönetim firmaları sistemler, süreçler, iş uygulamaları ve dokümantasyon sistemlerinde değişiklik gösterdiği gibi örgütlenmede de değişiklik göstermektedir. Bu farklılık yaygın olarak örgüt ve yönetim yapısını etkileyen üç temel unsurdan kaynaklanmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 36):

- Alışılmış uygulamalar
- Genel masrafların denetimi için yapılan baskılar (özellikle personel alım düzeylerinde ve maliyetlerinde)
- Artan düzenlemelerin gereksinimlerine uyma ihtiyacı (özellikle Uluslararası Emniyet Yönetimi (ISM) kodunun gereksinimleri)

Gün geçtikçe etkili olan dördüncü bir unsur da diğer üç unsur üzerinde etkisi olan iş gücünden tasarruf etmeyi sağlayan bilişim teknolojilerinin sunduğu önemli verimlilik artışlarıdır. Şekil 1, orta ölçekli bir gemi yönetim işletmesinin tipik örgüt şemasını göstermektedir. Şekil ayrıca temel yönetim hiyerarşisini ve personel için raporlama düzenini göstermektedir (Willingale ve Spruyt, 1998: 36).

Şekil 1: Tipik Bir Gemi Yönetim İşletmesinin Örgüt Şeması



Kaynak: Willingale ve Spruyt, 1998, s. 37.

Firmaların örgüt yapılarıyla ilgili beş örnek aşağıda tanımlanmaktadır (Panayides, 2001: 14).

2.3.1. Kurum İçi Örgütlenmeler (In House Management)

Bu tür gemi yönetim işletmesinde, yönetim faaliyetleri işletmenin içinde bulunan ayrı bir departman tarafından yürütülmektedir. Gemi yönetim faaliyetleri, işletmenin gemilerinin günlük operasyonlarını kontrol eden gemi sahibi firmanın gözetiminde yürütülmektedir. Bu tip örgütler, üçüncü taraf gemilerin yönetimini üstlenmez, sadece kendi sahip olduğu gemilerin yönetimiyle ilgilenir (Panayides, 2001: 14).

2.3.2. Bağımsız Örgütlenmeler (Independent Management/Third Party Ship Management)

Bu tür yapılar, profesyonel gemi yönetim işletmelerini tarif etmekte olup bu işletmeler üçüncü taraflar adına gemileri yöneten ve gemilerin üzerinde hiçbir sahiplik/ortaklık payı bulunmayan ya da kendi adına gemisi olmayan işletmelerdir. Görevi, müşterilerine gemi yönetim hizmeti sunmaktır. Müşterileri, geleneksel gemi sahibi firmalar ve gemi operasyonları hakkında çok az bilgiye sahip ya da hiç bilgi sahibi olmayan armatör firmalardan (örn: kiracılar, bankalar, yatırımcılar) oluşmaktadır (Panayides, 2001: 14).

2.3.3. Kendisine Ait Gemilerin Yanında Başka İşletmelerin Gemilerinin de İşletildiği Örgütlenmeler (Owner – Managing)

Bazı armatör firmalar gemi yönetimi faaliyetlerini çeşitlendirerek üçüncü taraflara (örn: diğer gemi sahiplerine) da gemi yönetim hizmeti sunmaktadır. Bu tür armatör firmalar kendi gemilerine ek olarak diğer gemi sahiplerinin gemilerini de yönettiği için karma (hybrid) bir düzene sahiptir (Panayides, 2001: 15).

2.3.4. Bağımsız Gemi İşletmelerinin Başkalarına Ait Gemiler Yanında Kendilerine Ait Gemileri de İşlettikleri Örgütlenmeler (Manager – Owning)

Bu tür karma örgüt yapısı, gemi yönetim işletmelerinin örgüt yapılarıyla ilgili ortaya çıkan en son gelişmelerden birisidir. Bu örgüt yapısı, gemi alımına yatırım yapmaya karar veren bağımsız gemi yönetim işletmelerindeki finansal kapasite ve firmanın büyüklüğündeki artış sonucu ortaya çıkmıştır. Bu tür örgüt yapısına sahip işletmeler her ne kadar aldıkları gemileri yönetip kâr amaçlı işletiyor olsalar da temel faaliyetleri hala üçüncü taraf hizmetler sunmaktır (Panayides, 2001: 15).

2.3.5. Bağlı Şirket / Yan Kuruluş (Subsidiary)

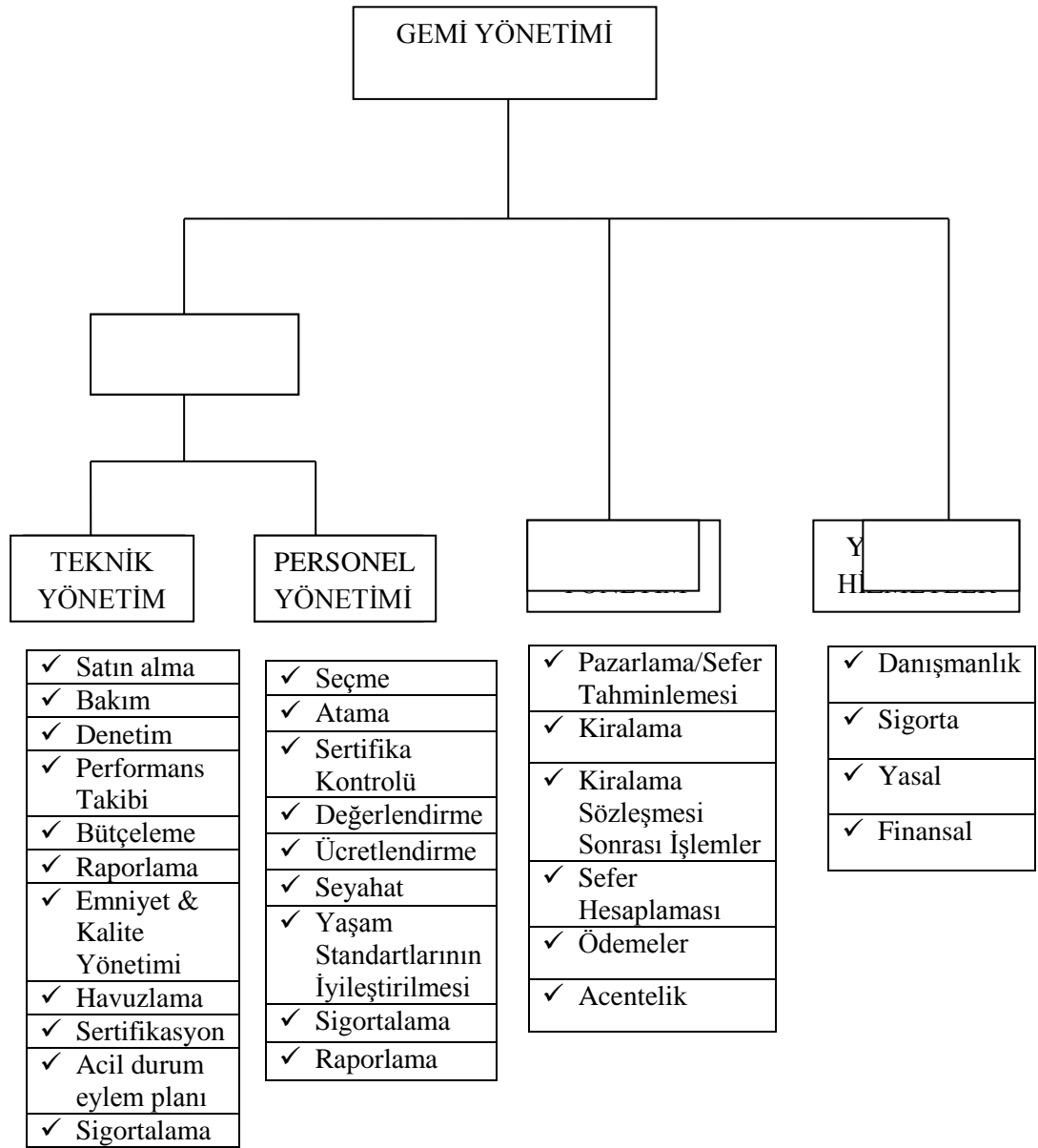
Birçok büyük denizcilik şirketi, ana firmanın sahibi olduğu gemileri yönetmek üzere yan şirketler kurmuştur. Bu tür yan kuruluşlar, normal faaliyetlerinin yanında üçüncü taraf hizmetler de verebilir (Panayides, 2001: 15).

2.4. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİCİLERİNCE SUNULAN HİZMETLER

Gemi yönetimi çok yönlü türde hizmetlerden oluşan geniş çaplı bir kavramdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 14). Gemi yönetim işletmelerinin sunduğu hizmetler BIMCO'nun Gemi Yönetim Sözleşmesi'nde (SHIPMAN) kolaylıkla bulunmaktadır. SHIPMAN, gemi yöneticisi ve müşterisi tarafından kullanılabilen ve iki tarafın da haklarını, sorumluluklarını, yükümlülüklerini yasal olarak belirleyen bir sözleşmedir. Sözleşmede belirtilen hizmetler; personel yönetimi, teknik yönetim, sigorta, navlun yönetimi, muhasebe, kiralama, gemi alım-satım, kumanya, yakıt ve operasyon yönetimi hizmetlerinden oluşmaktadır. Bu listeyi büyütme mümkün olmaktadır ve genel olarak yeni inşa denetimi, ücretlendirme hizmetleri, gemi denetimi, alacak takibi, önemli hasarların onarımının gözetimi gibi sözleşmede yer almayan hizmetlerin sağlanması için gemi sahipleri gemi yönetim işletmeleriyle alt sözleşme yapabilmektedir. Gemi yönetim işletmeleri ayrıca, bayrak seçimi ve sicil işlemleri konularında danışmanlık hizmeti sunmaktadır (Panayides, 2001: 16).

Temel olarak bu hizmetler üç ana grupta toplanmaktadır – teknik yönetim, personel yönetimi ve ticari yönetim – bu üç ana gruba ek olarak yardımcı hizmetler dördüncü grup olarak tanımlanabilir. Bu farklı gruplar soy ağacı olarak Şekil 2’de gösterilmiştir. Teknik ve personel yönetimi hizmetinin birlikte sağlandığı durumlarda (ticari yönetim dahil olsun ya da olmasın) gemi sahibi ve yönetici arasındaki sözleşme tam yönetim (full management) olarak adlandırılır (Willingale ve Spruyt, 1998: 14).

Şekil 2: Gemi Yönetim Hizmetlerinin “Soy Ağacı”



Kaynak: Willingale ve Spruyt, 1998, s. 16.

2.4.1. Teknik Yönetim

Gemi yönetiminin tekniksel işlevi geminin, yükün ve gemi personelinin bakımını ve korumasını yapmaktır. Daha detaylı bir şekilde açıklanacak olursa geminin yapısının, ana ve yardımcı makinelerinin, yük elleçleme ve taşıma ekipmanlarının, kumanya tedariklerinin ve mürettebat ile ilgili diğer konuların, seferle ilgili, emniyetle ve çevre kirliliğinin önlenmesi ile ilgili tüm sistem ve ekipmanların bakımını ve gözetimini içerir (Downard, 1996: 74).

Teknik yönetim, yedek parçaların tedarik edilmesi ile bütünleşik olup geminin mekanik verimliliğinin korunması için gerekli tüm faaliyetleri içerir. Geminin mekanik verimliliğinin korunması karada ve gemide alanında uzman personelin teknik gereksinimleri ve işleyişi takip edip yönetmesiyle mümkün olmaktadır. Yönetimi altındaki geminin tipine bağlı olarak gemi yönetim işletmesi, geminin teknik işleyişi ile ilgili özellikli işlemleri yerine getirebilecek kalifiye personel sağlamalıdır. Teknik yönetim ayrıca, geminin havuzlama işlemlerinin, denetiminin ve süreli veya daimi onarımlarının gerçekleşmesi için gerekli görüşmelerin ve ayarlamaların yapılmasını içerir. Söz konusu faaliyetlerin denetiminin yapılması gemi yöneticisinin görevi olacaktır. Gemi yöneticisi ayrıca yedek parça, yakıt ve geminin bakımı için gerekli olan diğer malzemelerin tedarik edilmesinden sorumludur. İhtiyatlı bir gemi sahibi, gemisinin şirket politikasında belirtildiği gibi ve uluslararası düzenlemelerin ve klas kuruluşlarının gereksinimlerine uygun olarak belli bir standartta korunmasını talep edecektir. Geminin bu standardın altına düşmemesini sağlamak da gemi yöneticisinin görevidir (Panayides, 2001: 18).

Teknik yönetim faaliyetleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Downard, 1996: 74):

- Devlet ve klas kuruluşlarının gereksinimleri ve gemi sahibinin standartları doğrultusunda geminin ve ekipmanlarının bakımının yapılması ve operasyonlarının yürütülmesi
- İş planlarının ve bütçelerin formüle edilmesi ve istenen sonuçlara ulaşmak için düzenli kontrol yapılması,

- Gemilere gerekli olan malzemelerin, ekipmanların ve hizmetlerin sağlanması,
- Şirketin sahip olduğu gemilerde doküman ve teknik bilgi akışının sağlanması,
- Yasal işlemler için kayıtların tutulması,
- Danışmanlık ve acil durum hizmetlerinin sağlanması,
- Geminin mümkün olan derecede emniyetli, verimli ve ekonomik şekilde işletildiğinden emin olmak için diğer birimler ile uyum içinde hareket edilmesi.

Teknik yönetim, gemiden karaya iletişimi sağlayan ekipmanların operasyonel yeterliliklerinin kontrolünü içerir. Maliyet etkin ve verimli iletişim ekipmanlarının kurulumu ve korunması yine gemi yöneticisinin görevleri arasındadır. Bu sistemin kurulumunda müşterisinin çıkarlarını en iyi şekilde gözeterek tavsiyede bulunmak gemi yöneticisinin sorumluluğundadır. Gemi yöneticisi ayrıca ekipmanların teknik yeterliliği, operasyonel süreçler ve bunlarla ilgili bütçeler hakkında gemi sahibine rapor sunmak zorundadır (Panayides, 2001: 18).

Teknik yönetimin ana amacı uluslararası kurallara ve düzenlemelere uygun olarak emniyetli, çevreye duyarlı ve maliyet etkin bir gemi operasyonu gerçekleştirmektir. Bu operasyon gerçekleştirilirken geminin mal varlığı değerinin korunması için iki kat özen gösterme gerekliliği de unutulmamalıdır. Şekil 2’de görüldüğü üzere teknik yönetim çeşitli hizmet unsurlarından oluşan alt başlıklara ayrılmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 14). Çeşitli hizmet unsurlarından oluşan bu ayrı görevleri örneklerle açıklamak adına üç tanesi aşağıda incelenmiştir (Willingale ve Spruyt, 1998: 15).

Satın alma: Geminin günlük operasyonlarının sürdürülmesi için gerekli olan yiyeceklerin, yedek parçaların, erzakların, yakıt/yağların, kimyasalların ve diğer her türlü ürün ve hizmetin sağlanmasıyla ve bunlara ek olarak envanterin, tedarikçilerin, taşıeron firmaların ve tedarik sözleşmelerinin kontrolünün yapılmasıyla ilgilenir. Teknik yönetimin bir parçası olduğu halde satın alma başlı başına bir uğraştır ve güçlü satın alma gücüne, özel becerilere ve ilişkilere sahip bir yönetim firması tarafından ayrı bir hizmet olarak sunulabilir. Satın alma müdürleri, alınacakların siparişini vermekle yetkilendirilmiş diğer teknik personel ile gemideki departman

müdürleri ve kaptanla yakın ilişki içinde çalışır. Verimli ve maliyet etkin bir satın alma, diğer hizmetlerde olduğu gibi iyi bir planlamaya ve gemiye gerekli olan malzemelerin doğru yerde ve doğru zamanda teslim edilmesine bağlıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 15).

Geminin denetimi: Gemi için yetkilendirilen enspektörün gemiye düzenli olarak yaptığı ziyaretlerdeki öncelikli amaçları; gemilerin yapı ve ekipmanlarının teknik durumunu denetlemek, gemi personelinin, şirket politikalarına ve operasyonel gerekliliklere uygunluğunu sağlamak ve herhangi bir teknik ve operasyonel sorunun çözümü için gemi personeline yardımcı olmaktır. Genellikle, denetimler yılda iki ile beş kez arasında olmakta ve her denetim iki ila beş gün sürmektedir (Willingale ve Spruyt, 1998: 15).

Geminin havuzlanması: Klas kuruluşlarının ve gemi sahibinin isteklerine uygun olarak yapılması gereken geminin periyodik olarak havuza alınması yüklü bir masrafa neden olduğundan gemi yöneticisi, müşterilerine iyi bir planlama, pazarlık ve teknik uzmanlık sunmak zorundadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 15).

2.4.2. Personel Yönetimi

Personel yönetimi hemen hemen tüm gemi yönetim işletmelerince sunulan bir hizmettir. Başlangıçta, birçok gemi yönetim işletmesi sadece bu hizmeti sunarak faaliyete başlamıştır. Gemi yöneticisinin sorumlulukları, yönetimi altındaki gemiler için kalifiye gemi adamı seçmek ve tedarik etmektir. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası düzenlemelere göre tüm yönetsel kuralları yerine getirmek ve takibini yapmak da gemi yöneticisinin sorumlulukları arasındadır (Panayides, 2001: 16). Gemi yöneticisinin sorumlulukları daha detaylı olarak BIMCO Standart Personel Yönetimi Sözleşmesi'nde (CREWMAN) belirtilmektedir. Bu sözleşme de BIMCO tarafından geliştirilmiş olup personel yönetimi konusunda gemi yöneticisi ve müşterisinin haklarının, sorumluluklarını ve yükümlülüklerini belirler (Panayides, 2001: 17).

Personel yönetiminin ana amacı, gemi sahibinin ihtiyaçları doğrultusunda gemiye, uluslararası düzenlemelere uygun olarak emniyetli ve etkili operasyon sağlayabilecek düzeyde iyi eğitilmiş ve yeterli deneyime sahip personel tedarik etmektir (Willingale ve Spruyt, 1998: 19).

Personel yönetimi çeşitli hizmet unsurlarından meydana gelmektedir. Bu çeşitli hizmet unsurları da farklı görevler içermektedir. Örneğin, personel seçim ve alımı; personel kayıtları, başvuru formları, eğitim kayıtları, personelin geçmişi ve sağlık kayıtları gibi bilgileri içeren çok miktarda veri ve evrak işinin yönetimiyle uğraşmaktadır. Temel amaçları; gemi personelinin sözleşmesi boyunca performansını ölçmek, eğitim ihtiyaçlarını ve kariyer gelişimlerini belirlemek olan performans değerlendirme hizmeti de personel yönetiminde önemli rol oynamaktadır. Bu hususta belgelendirme yeniden kilit rol oynamaktadır. Örneğin, standart rapor formları ve personel kayıt veri tabanları gibi. Buna ek olarak performans değerlendirme, özellikle personel eğitimi, seçme ve atama ve alkol ve uyuşturucu kontrolü gibi hizmet unsurlarıyla birbirine bağımlıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 19).

Gemi yöneticisinin, ilgili bayrak devleti düzenlemeleri ve personelin ikamet ülkesinin istihdam yasası ile ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunlara ek olarak gemi yöneticisi, Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu (International Transport Workers' Federation – ITF) ve ticaret birliklerinin güncel taleplerinden ve isteklerinden haberdar olmalıdır. Ana maaş ödemesinden ayrı olarak, (Downard, 1981) gemi yöneticisi; fazla mesai, ayrılma, ikramiyeler, sosyal güvence, seyahat giderleri, sağlık giderleri, acente ücretleri, stajyer giderleri gibi diğer ilgili masrafları da görüşüp gerekli ayarlamaları yapmalıdır. Gemi yöneticisinin bir başka görevi de gemi sahibi ile yaptıkları sözleşmede anlaşıldığı üzere personel yönetimi ile ilgili maliyet ve harcamaların gösterildiği bir bütçe hazırlayıp gemi sahibine sunmaktır. Bir profesyonel olarak gemi yöneticisinden, müşterisinin çıkarlarını gözeterek şekilde hizmet vermesi beklenmektedir (Panayides, 2001: 17).

2.4.3. Ticari Yönetim

Ticari yönetim gemi sahibinin koyduğu kurallar doğrultusunda geminin işletilmesiyle ilgili sağlanan çeşitli brokerlik hizmetlerinde oluşmaktadır. Ticari yönetici gemi sahibinin isteklerini özellikle aşağıdaki hizmetler doğrultusunda gerçekleştirmektedir (Willingale ve Spruyt, 1998: 21):

- Sefer halindeyken geminin diğer seferi için yük aranması, zaman bazlı veya çıplak kiralama piyasalarıyla ilgili verilerin sağlanması ve gemi sahibinin en avantajlı teklifi seçmesine yardımcı olmak için sefer tahminlemesinin yapılması.
- Kiracıyla anlaşmaya varıldıktan sonra istenen koşullar ve şartlar üzerinde müzakereye başlanması ve kaptana bu konuda bilgi verilmesi.
- Bağlama sonrası (post fixture) hizmetlerin gerçekleştirilmesi: gemi hesaplarının kontrolünün yapılması, navlun gelirin faturalanması, acentelerin atanması, faturaların kontrolünün yapılması gibi.
- Kiralama ile ilgili herhangi bir davanın ya da anlaşmazlığın çözülmesi.

Bu paket hizmetlerin karşılığında ticari yönetici genellikle standart yüzde 1.25 komisyon alır ve bu komisyon navlunda düşülür. Bunlara ek olarak ticari yönetici ayrıca gemi alım-satım işlemlerinde gemi sahibine yardımcı olmak için alım-satım hizmetleri de sağlar (Willingale ve Spruyt, 1998: 21).

Yukarıda bahsedilen hizmetleri sağlarken, ticari yönetici geminin para kazanma gücünü en üst düzeye çıkarmaya, alım-satım durumunda da bu işlemi en rekabetçi fiyat üzerinden gerçekleştirmeye çalışır. Bunu yapabilmesi için yöneticinin, geminin günlük operasyonlarıyla ilgili olan diğer taraflarla da yakın ilişki içinde olması gerekmektedir (Willingale ve Spruyt, 1998: 21).

Spruyt (1994)'a göre, ticari yönetim; sefer ile ilgili işlemler (tahminleme, muhasebe, vb.), pazarlama, kiralama ve teknik işlemler gibi faaliyetleri içermektedir. Fakat BIMCO SHIPMAN'a göre yukarıda sayılan faaliyetler kendi başlarına hizmetleri şekillendirmekte olup operasyon terimi içinde yer almaktadır. Ticari yönetim hizmeti; bayrak seçme stratejileri, gemi sicili, orta ya da uzun vadeli finansal stratejiler ve gemi sahibi adına piyasa eğilimleri hakkında araştırma yapmak gibi hizmetlerden oluşur (Panayides, 2001: 23).

2.4.4. Sigorta

Gemi yöneticisi, gemi sahibinin isteği doğrultusunda geminin sigortalanma işini üstlenebilmektedir. Bu sigortalama, hem Tekne ve Makine (Hull & Machinery) sigortasını hem de Koruma ve Tazmin (Protection & Indemnity) sigortasını içerebilmektedir.

Koruma ve Tazmin sigortasının yaptırılması çok büyük önem taşımaktadır. Gemi sahibinin iflas etmesi durumunda, gemi yöneticisi kendisini sorumluluk altında bulabilir. Bu yüzden gemi yöneticisi, gemi sahibi ile ortak kulüp sigortasının takibini yapmalıdır (Panayides, 2001: 19).

2.4.5. Navlun Yönetimi

Navlun yönetimi hizmeti, gemi yönetim işletmelerinde genellikle kiralama departmanının diğer faaliyetleri ile birlikte yürütölmektedir. Navlun yönetiminde öncelikli işlem sefer tahminlemesini hazırlamaktır (Panayides, 2001: 19). Bu işlem de, tahmini yapılan maliyetler ile gelecek olan kira ya da navlun bedelinin karşılaştırılarak net kâr hesabının yapılmasını içerir (Panayides, 2001: 20).

2.4.6. Muhasebe

Gemi yönetim hizmetlerinin dikkatli bir şekilde sağlanması için detaylı bir muhasebe sistemi oluşturulması gereklidir. Bu sistemin oluşturulması, gemi yönetimi ile ilgili maliyet ve harcamaların zaman kaybetmeden gemi sahibine gönderilmesini kolaylaştıracak ve ayrıca gemi sahibine düzenli olarak bildirilmesi gereken raporların ve bütçelerin hazırlanmasında gemi yöneticisine yardımcı olacaktır. Farklı faaliyetler için stratejik kararlar verilmesi gerektiğinde muhasebe kayıtlarının tutulduğu bir sistemin olması firma için artı puan getirecektir (Panayides, 2001: 20).

2.4.7. Kiralama

Kiralama, geminin deniz ticareti yapılabilirliğine ve gemi sahibinin işletme olarak varlığına bağlı olan çok karmaşık bir süreçtir. Armatörlüğün can damarı olduğu için gelenekçi gemi sahipleri çoğunlukla kiralama faaliyetlerini üçüncü taraf işletmelerin sorumluluğuna bırakmak istememektedir. Bunun sonucunda gemi yönetim işletmelerinde kiralama departmanı olmayabilmektedir. Fakat daha önce belirtildiği üzere gemi sahibi olan bankalar, yatırımcılar ve gemi yönetimi ile ilgili uzmanlığa sahip olmayan şirketler, gemilerinin kiralama işlemlerinin sorumluluğunu gemi yöneticilerine devredebilirler (Panayides, 2001: 20).

Bir gemi tek bir sefer için, belli bir süreliğine (zaman bazlı kiralama) ya da miktar sözleşmesi (Contract of Affreightment) bazında kiralanabilmektedir. Kiralamanın türü, gemi sahibinin talimatlarına ve gemi yöneticisi ve gemi sahibi arasındaki anlaşmaya bağlı olacaktır (Panayides, 2001: 20).

Kiralamanın türüne bağlı olarak her ne kadar nihai sorumluluk gemi sahibinin olacaksa da gemi yöneticisi sorumlulukları ve yapılması gereken işlemleri üstlenecektir. Packard (1980)'a göre, gemi sahibi ve gemi yöneticisi geminin işletim giderlerinden ve ani oluşan sefer masraflarından birlikte sorumlu olacaklardır. Sonrasında gelen masraflar; liman masrafları, fener ücreti, özel sefer sigortası, yakıt, kanal ücretleri, pilotaj ve römorkaj ücretlerinden meydana gelmektedir ve gemi zaman bazlı kiralamada ise bu masraflar kiracı tarafından karşılanmaktadır. Kira döneminde gemi yöneticisinden kaynaklanan masraflar, gemi sahibinin hesabına olup gemi yönetim ücretine ek olarak gemi sahibinden hizmet bedeli olarak alınacaktır (Panayides, 2001: 21).

2.4.8. Gemi Alım – Satımı

Gelenekçi gemi sahiplerinin gemi alım-satım işlemleri ile ilgili sorumluluğu gemi yöneticilerine bırakmaları çok rastlanır bir durum değildir. Gemi yöneticileri, alım-satım süreçlerinde denetleyici olarak görev alsalar bile anlaşmaya varılmadan önceki son söz gemi sahibi firmalardadır. Alım-satım işlemi genellikle gemi alım-satım brokerleri tarafından yürütüldüğünden (Packard, 1988) sürece diğer bir aracı -

gemi yöneticisi - dahil etmek uygunsuz görülebilir. Bunun yapıldığı durumlarda, gemi yöneticisinin görevi sadece geminin bağımsız piyasa değerini denetlemek ve sürecin yönetsel etkilerini yürütmektir. Bu durum, gemi yöneticisinin, geminin denetiminden geçmesi için gerekli düzenlemeleri yapması ve geminin değerinin belirlenmesi için uzman bir gemi alım-satım brokeri ayarlaması anlamına gelmektedir (Panayides, 2001: 21).

2.4.9. Kumanya

Gemi operasyonları için tüketim malzemelerinin sağlanması gemi yöneticileri tarafından üstlenilen bir diğer faaliyettir. Tüketim malzemeleri; yiyeceklerden, temizlik malzemelerinden, boyadan, fırçalar ve elektrik malzemelerinden oluşur. Gemi sahibinin bu görevi gemi yöneticisine bırakması kendisi için en iyisi olacaktır, çünkü gemi yöneticisi ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabilmektedir. Gemi yöneticisinin yüz veya üstündeki sayıda gemiden oluşan bir filo için kumanyacıdan rekabetçi fiyatlara tedarik malzemesi satın alabileceği açıkça ortadadır (Panayides, 2001: 22).

2.4.10. Operasyon

Gemi operasyonları, geminin günlük işlemleri ile ilgili faaliyetleri içerir. Örneğin, gemi yanaşacağı limana yaklaşırken gemi sahibinin o limandaki acentesi durumdan haberdar edilmelidir. Yük denetiminin yapılması için gerekli düzenlemeler ve geminin yükleme ya da tahliyesini gerçekleştirmek için ilgili tarafların (stevedor) ayarlamaları yapılmalıdır. Eğer gemi yeni bir sefere başlayacak ise, gemi yöneticisi tarih, bir sonraki yükün hazır olacağı zaman ve yer, kalkış zamanı ve program gibi detayları göz önünde bulundurarak uygun talimatlar vermelidir. Etkin ve en ekonomik kalkış programları için gemi yöneticisi işletme ve sefer maliyetlerinin ışığında geçiş zamanlarını yeniden gözden geçirmelidir (Panayides, 2001: 22).

Eğer düzenli hat taşımacılığına ait gemilerden oluşan bir filo yönetiliyor ise gemi yöneticisi yük rezervasyonları ile ilgili ayarlamaları da yapmalıdır. Hizmetin

pazarlamasını yaparken gemi yöneticisi tarife oranları için bir plan oluşturmalı, kârlılığını sağlamalı ve aynı zamanda reklam kampanyaları faaliyetlerini yürütmelidir (Panayides, 2001: 22).

2.4.11. Yakıt

Gemi yöneticisi tarafından sağlanan en önemli hizmetlerden birisi gemiye yakıt tedarik edilmesidir. Bu hizmetin önemi, yakıtın maliyetinden ve olası ani fiyat değişimlerinden kaynaklanmaktadır. Gemi yöneticisi herhangi bir zamanda nereden yakıt tedarik edebileceğini bilmeli ve bu tedariki maliyeti en az olacak şekilde ve aynı zamanda yakıt kalitesini koruyarak yapmalıdır. Gemi belirli bir sefer yaparken gemi yöneticisi, en uygun fiyatların alındığına emin olmak için olası yakıt alınabilecek limanları devamlı olarak gözden geçirmelidir (Branch, 1989). Geminin bir limandan daha ucuz maliyetli yakıt almak için rotasından sapması yaygın görülen bir durum değildir (Panayides, 2001: 23).

Yakıtların, gemi makinesinin özelliklerine uygun olarak tedarik edilmesi ayrıca önem taşımaktadır özellikle gemi sefer bazlı kiralamadayken. Çünkü bu durumda yakıt tedariki gemi sahibinin ve dolayısıyla gemi yöneticisinin sorumluluğu altındadır. Eğer yanlış kalitede bir yakıt tedarik edilirse geminin denize elverişliliği tehlike altına girebilir ve bunun sonucunda da kiracı, gemi sahibi hakkında yasal işlem başlatabilir. Bu tür anlaşmazlıklar çokça yaygın olmaktadır. Tedarik edilen her yakıtın örneklerinin alınarak toplanması, etiketlenmesi ve gemide tutulmasının sağlanması geminin işletmeninin sorumluluğunda olup (Ewart, 1982: 14) yakıt kalitesinden kaynaklı bir sorun oluştuğunda kanıt gösterebilmek açısından büyük önem taşımaktadır (Panayides, 2001: 23).

2.4.12. Diğer Hizmetler

Son yıllarda, Uluslararası Emniyet Yönetimi (ISM) kodu uygulamasını da içeren düzenlemelerin artış göstermesiyle sınırlı kaynağa sahip gemi sahiplerine emniyet ve kalite yönetim sistemlerinin tasarımında, uygulanmasında ve

düzenlenmesinde gemi yöneticilerinin kendi uzmanlık ve deneyimlerini sergileyebilecekleri yeni bir pazar oluşmuştur (Willingale ve Spruyt, 1998: 22).

Büyük gemi yönetim işletmeleri tarafından sunulan geniş hizmet ağı; önemli hasarların onarımı ve dönüştürme projeleri (teknik ve yönetsel), alacakların takibi ve yönetimle ilgili hizmetlerden meydana gelmektedir. Bakım-tutum ve geminin havuza alınması (lay-up) ile ilgili danışmanlık hizmetinin verilmesi de diğer hizmetlerin içinde yer alabilmektedir (Panayides, 2001: 24).

Teknik, personel ve ticari yönetim hizmetlerinin verilişi çok taraflı becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Pazardaki birçok gemi yönetim firmasının sunduğu hizmetlerin sayısını ve çeşidini arttırmak istemesi çok da şaşırtıcı olmamaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 21).

Hizmet artırımının yapıldığı anahtar alanlar; danışmanlık, finansal hizmetler ve sigorta hizmetleridir. Danışmanlık, diğer yardımcı hizmet alanları içinde en yaygın olan alandır. Birçok gemi yöneticisi, diğer şirketlerinden ayrı olarak danışmanlık firması açmaya başlamıştır. Sunulan danışmanlık hizmetleri esas olarak yeni gemi inşası ya da dönüştürme ve geliştirme işleri gibi unsurlardan oluşan teknik projelerin yönetimi üzerinde yoğunlaşmıştır (Willingale ve Spruyt, 1998: 22).

2.5. GEMİ YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Son on yıldır dış kaynak kullanımı firmalar için baskın bir stratejik seçenek haline gelmiştir. Sletmo (1989)'ya göre, gemi yönetimin dış kaynak kullanımına verilmesi birçok gemi sahibi tarafından düşünülen bir seçenek olmaktadır (Cariou ve Wolff, 2011: 709).

Dış kaynak kullanımı, firmalara kendi öz yeterliliklerine odaklanmayı, en iyi yönetim uygulamalarına erişimini ve üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar tarafından geliştirilen yeni teknolojilerin uygulanmasında rekabetçiliğin artmasını sağlayacak fırsatlar sunmaktadır. Diğer yandan kontrol kaybı olasılığı, sağlanan hizmetin kalitesi ile ilgili belirsizlikler ve üçüncü taraf işletmelerini kullanmanın gerçek maliyetleri ile ilgili soru işaretleri (Gourdin, 2006) hala varlığını korumaktadır (Cariou ve Wolff, 2011: 710).

Yıllardır, gemi yönetiminde dış kaynak kullanımının yanlısı ve karşıtı pek çok tartışma yaşanmıştır. Gemi sahipleri için önemli olan dış kaynak kullanımının olabilirliğini düşünmektir. Gemi yöneticileri için önemli olansa gemi sahiplerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için yeni yollar aramaktır (Panayides, 2001: 9-10).

Dış kaynak kullanımı birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır. Dış kaynak kullanımı, firmaların kendi öz işlerine odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Operasyonel ve yönetsel faaliyetlerde dış kaynak kullanımından yararlanılması denizcilik sektöründe de giderek yaygın hale gelmektedir (King ve Mitroussi, 2003: 301).

Gemi yönetiminde dış kaynak kullanımını destekleyen en önemli görüşlerin arasında; etkinliğin artması, maliyetin düşmesi ve profesyonellik yer almaktadır. Dış kaynak kullanımına karar veren gelenekçi bir gemi sahibi firmanın göz önünde bulunduracağı öncelikli düşünce, etkinlik ve düşük maliyet olacaktır. Öncelikli işi gemi yönetimi olmayan büyük yakıt firmaları ya da bankalar gibi işletmeler için gemi yönetim işini uzmanlara devretmek mantıklı bir seçenektir. Profesyonel gemi yönetim işletmelerinin gemi yönetim faaliyetlerini yürütürken gösterdikleri yeterlik ve beceri, etkinliği arttırmaktadır. Etkinliği arttıran bir diğer unsur da gemi yönetim firmalarının dünya genelinde düşük maliyetli çeşitli tedarik merkezlerinden mürettebat bulma becerileridir. Uzman, yetenekli ve kalifiye gemi adamı bulmanın giderek zorlaştığı iş gücü pazarında gemi yönetim işletmelerinin bu alandaki uzmanlığı çok değerli olmakta ve önem kazanmaktadır. Buna ek olarak, gemi yöneticileri, küresel ağları ve bağlantıları sayesinde düşük maliyetli mürettebat temin ederek gemi sahiplerinin maliyet azaltma isteğine de katkıda bulunmaktadır (Panayides, 2001: 10).

Anderson ve diğerleri (2010), dış kaynak kullanımının dış kaynak kullanılacak faaliyet ile ilgili karar verme ve bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek doğru bir hizmet sağlayıcısını seçme işleminden oluştuğunu belirtmiştir. Gemi yönetiminde dış kaynak kullanımına verilen faaliyetler öncelikli olarak ticari ve/veya teknik unsurlardan oluşmaktadır. Drewry Shipping Consultants'ın 2004 yılı gemi yönetimi raporunda; 2003 yılında, 23.000 gemiden 1500-1700 adet geminin teknik yönetiminin dış kaynak kullanımına verildiğini, 4500-5500 adet geminin de personel

yönetiminin uzman personel yönetimi işletmelerine bırakıldığı belirtilmiştir (Cariou ve Wolff, 2011: 710).

Bir iş adamı / kadını için fabrikası ne anlama geliyorsa bir gemi sahibi için de gemisi o anlama gelmektedir. Gemi onların gerçek bir varlığı, finansal kazanç ve kayıplarının kaynağıdır. Üçüncü taraf gemi yöneticilerinin kullanılmasıyla geminin kontrolü onların eline geçmektedir. Gemi sahibi; personel yönetimi, teknik yönetim ve navlun yönetimi, sigorta, muhasebe, kiralama, kumanya, yakıt, operasyon ve gemi alım-satımı gibi faaliyetleri üçüncü taraflara devredebilir. Bu durumda gemi sahibi varlıklarının (gemilerinin) kontrolünü, gemileri ile hiçbir sahiplik bağı bulunmayan üçüncü taraflara devretmiş olacaktır. Böyle bir durum çok rahatlıkla sahipliğin ve yönetimin ayrılmasına örnek olarak gösterilebilir (Mitroussi, 2003: 81).

2.6. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE GELİŞİMİ

Çok çeşitli hizmetlerin sunuluyor olması ve özellikle de faaliyet alanını genişleten gemi yönetim firmalarının günden güne sayısının artmasıyla gemi yönetiminin tüm çeşitlerini bir bütün ve ayrı ayrı olarak bir anda tanımlayabilmek hiç kolay olmamaktadır. Yine de bir tanım yapılacak olursa üçüncü taraf gemi yönetimi, yönetim sorumluluğunu aldığı gemiler üzerinde hiçbir finansal ortaklığı bulunmayan, müşterileriyle de hiçbir ortaklık ilişkisi olmayan, anlaşılan bir ücret karşılığı hizmet veren profesyonel, bağımsız kuruluşlarca yapılan yönetim şeklidir (Mitroussi, 2003: 78).

Üçüncü taraf gemi yönetimi kavramı özellikle Sletmo tarafından gündeme getirilmiş ve Sletmo (1986) açıklamasında iş gücünün bölünmesiyle denizciliğin temel anlamda bir yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme süreci geçirdiğini, bayraktan çıkma süreciyle birlikte bu değişimin sadece ülkeler arası değil, aynı zamanda denizciliğin çeşitli alanlarında hizmet veren firmalar arasında da gerçekleştiğini belirtmiştir (Mitroussi, 2003: 78).

Bağımsız gemi yönetiminin başlangıcı 18. yüzyıla kadar uzanmaktadır. O tarihten itibaren denizcilik sektörünün bu uzmanlaşmış alanı farklı bir etmen ya da birkaç etmen tarafından nitelenen birçok gelişme yaşamıştır (Willingale ve Spruyt, 1998: 39). Gemi yönetiminin modern çağındaki gelişmelerinin ilki 1950'lilerin

sonlarında girişimci gemi sahiplerinin çoğalmasıyla yaşanmıştır (Willingale ve Spruyt, 1998: 40).

Panayides'e göre profesyonel gemi yönetimi; geminin gelir getiren bir kurum olarak sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan hizmetlerin ekonomik kaynaklara sahip sistematik kurumlar tarafından sözleşme altında verilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımın avantajı, gemi yönetiminin sadece hizmet tedarikinden oluşmadığını, ekonomik kaynaklara sahip kurumları da içerdiğini belirtmesidir. Bu kaynakların yönetimi geleneksel olarak gemi sahibinin göreviyse de bu günlerde bu görevi üçüncü taraf işletmeler üstlenebilmektedir. Bu da profesyonel, bağımsız gemi yönetimi firmalarının gelişimini açıklamaktadır (Panayides, 2001: 7).

Underwood (1989)'a göre, gemi sahibi için gemi işleten bağımsız bir kuruluşa ya da kişiye sahip olma uygulamaları ortaçağ döneminden beri denizcilik sektörünün bir parçasıdır. Bu uygulama on dokuzuncu yüzyıla kadar devam etmiştir. Bağımsız yönetim firmaları ilk olarak İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra çok az sayıda ve niş pazarlara hizmet etmek amacıyla ortaya çıkmıştır (Panayides, 2001: 8).

1957 yılında ilk üçüncü taraf gemi yönetimi sözleşmesinin imzalanmasından sonra o tarihten itibaren profesyonel gemi yönetiminin sektördeki gelişimi başlamıştır (Mitroussi, 2004: 31).

1960'lı yılların başlarında, denizcilik sektöründeki gelişmeler yeni tip bir düzenlemenin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Sletmo (1989) bunu denizcilik sektörünün "dördüncü dalgası" olarak tanımlamıştır. Üçüncü taraf gemi yönetimi kavramı gelişiminin, faaliyet alanı doğrudan gemi işletmek olmayan şirketler tarafından başlatıldığı söylenebilir. Özellikle büyük petrol firmaları ve onlar kadar olmasa da bankalar ve diğer finansal kuruluşlar bu şirketlere örnek olarak gösterilebilir. Petrol taşımacılığı geleneksel olarak bu tür ticari taşımaya uygun, zaman bazlı kiralanan gemilerle yapılmaktaydı. Fakat gemi yatırımındaki artan vergi muafiyeti olanakları sonucunda büyük petrol şirketleri gemi sahibi olmak için fırsat avantajı yakalamışlardır. Daha sonra bu şirketler kendi gemilerinin yönetimini bu alanda uzman yöneticilere devretmişlerdir. Diğer yandan bankalar, piyasa eğilimleri ve koşullar elverişli olduğunda gemi alımı konusunda yatırım yapmışlar ve gemilerin işletilmesini üçüncü taraflara devretmişlerdir (Panayides, 2001: 8).

1973 yılındaki petrol krizi süresince ve sonrasında çok fazla sayıda gemi bankaların eline düşmüştür. O dönemlerde denizcilik piyasasındaki yetersiz koşullar (düşük navlun oranları ve gemi alım-satım değerleri) gemi sahiplerinin borçlarını ödeyebilmelerini olanaksız hale getirmiştir (Panayides, 2001: 8). Bu kötü piyasa koşullarında gemi sahipleri için ayakta kalmak gerçekten olanaksız hale gelmiş ve bunun sonucunda gemilerini alacaklılarına yani bankalara bırakmışlardır. Bankalar da bu gemileri işletilmek üzere gemi yönetim işletmelerine bırakmışlardır. Üçüncü taraf gemi yönetim hizmetlerine yönelik bu ilk talep, denizcilik sektörünün içinden gelen uzmanları büro açmaya ve şirket kurmaya teşvik etmiştir. Bu tür şirketleri kurmak çok büyük yatırım gerektirmemekteydi. Gemi yöneticileri, gemi üzerinde herhangi bir hisseye sahip değildiler. Bu yüzden navlun oranlarındaki ve piyasadaki değişimlerden doğrudan etkilenmedikleri için daha az riskle karşılaşmaktaydılar (Panayides, 2001: 9).

Üçüncü taraf gemi yönetiminin gelişimi, denizcilik sektöründeki yönetim kavramı ve uygulamalarında devrim niteliğinde bir değişikliğe örnek oluşturmuştur. Bu değişiklik, geminin yönetimini gemi sahibinin elinden alarak yönetimin sorumluluğunu profesyonel, gemi ile hiçbir sahiplik bağı olmayan ücretli olarak çalışan yöneticilere bırakmıştır. Böylece yeni kurulan üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerince sunulan yeni gemi yönetim uygulaması ortaya çıkmıştır. Bu yeni kurulan işletmeler yönetsel devrimin temel ilkesini bünyelerine almışlar ve sahipliğin ve kontrolün ayrılması olarak adlandırılan ve diğer birçok sektörde uzun süredir var olan bu kavram denizcilik sektöründe de yerini almıştır (Mitroussi, 2003: 77).

Gemi sektörü için yaşanan başka teşvikler de (Gilbert, 1994) sektöre yeni giren ve filo kurmak için yardım arayan şirketler sayesinde yaşanmıştır. Buna ek olarak, çoğu armatörün gemilerini mal varlığı aracı olarak görmesi ve gemi operasyonundan çok gemi alım-satımıyla ilgilenmeleri gemi yönetimi sektörünün büyümesinin bir diğer nedeni olmuştur (Panayides, 2001: 9).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde hız kazanan yapısal değişimler, deneyim sahibi olmayan armatörlerin denizcilik sektörüne giriş yapmasına yol açmış ve böylece deneyimlerini hizmet olarak sunmak isteyen firmalar için yeni fırsatlar yaratmıştır. Bu nedenle üçüncü taraf gemi yönetimi kendi içinde denizcilik

sektörünün önemli bir kolu haline gelmiştir (King ve Mitroussi, 2003: 301). Son kırk yılda üçüncü taraf gemi yönetiminde ve sektör olarak gelişiminde yükseliş yaşanmıştır (Mitroussi, 2004: 31).

Yine de, eğer gelenekçi gemi sahipleri gemi yöneticileri tarafından sunulan fırsatları görmeseydi ve gemilerini işletilmek üzere devretmeseydi gemi yönetimi sektörü bugünkü konumuna asla gelemezdi. Bu durum, sadece üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinin sunduğu finansal ve yönetsel avantajlardan değil, ayrıca denizcilik alanında sürekli olarak artan düzenlemelerin varlığından kaynaklanmaktadır. Birçok gemi sahibi, ulusal ve uluslararası yasal, ekolojik baskının ve kamu birliklerinin ve ticari birliklerin baskılarının üstesinden gelmek ve ölçek ekonomisinin mali avantajlarından yararlanmak için gemilerini üçüncü taraf uzmanlara yani gemi yöneticilerine emanet etmişlerdir (Panayides, 2001: 9).

Üçüncü taraf gemi yönetimi bugün pek çok türde hizmeti içermektedir. Bu hizmetler; teknik, operasyonel, finansal ya da hatta sosyal hizmetlerden oluşmaktadır. Denizciliğin diğer alanlarında olduğu gibi bu hizmetler çoğunlukla standart sözleşme formları altında sağlanmaktadır. Örneğin; BIMCO Shipman, bu tür standart sözleşmelerin ilki, 1988 yılında uygulamaya konmuştur ve çeşitli düzeydeki hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetler; personel, teknik hizmetler, sigorta, muhasebe, kiralama, alım ve satım, kumanya ve yakıt ve bunların yanı sıra günlük operasyonlardan oluşmaktadır (King ve Mitroussi, 2003: 302).

2.7. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Mitroussi (2003) çalışmasında, gemi sahiplerini üçüncü taraf gemi yöneticilerini kullanmaya iten dört unsurun varlığından söz etmiştir. Bu unsurlar, işletmenin büyüklüğü, işletmenin türü (özel / aile ya da kamu), işletmenin yaşı ve teknolojik değişimlerdir (Cariou ve Wolff, 2011: 711).

Mitroussi'nin diğer bir çalışmasında literatür taraması sonucu bulunduğu üçüncü taraf gemi yönetiminin gelişiminde olumlu etki yapan özel akımlar aşağıda belirtilmiştir (Mitroussi, 2004: 32).

- **Denizciliğin / Taşımacılığın küreselleşmesi:** Özellikle iş gücü kaynağı konusunda yeni ve daha etkili piyasaların sunduğu fırsatlardan yararlanma ihtiyacı. Bayraktan çıkma konusu da denizciliğin küreselleşmesi ile yakından ilgili olan diğer bir konudur (Sletmo, 1986 ve Sletmo, 1989).

- **Lojistik:** Denizcilik, giderek artan oranda lojistik dağıtım zincirinin bir parçası olmaktadır. Taşımacılıkta birçok faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekliliğinin yarattığı zorluk bu alanlar için duyulan ilgi ve uzmanlık ihtiyacını arttırmıştır (King, 1997).

- **Bilgi teknolojilerinin kullanımı:** Bilgi teknolojileri kullanımının artması ile özel ekipmanlara yoğun yatırım yapma ve bu ekipmanları kullanacak yeterlilikte kalifiye eleman bulma gerekliliği doğmuştur (Quest, 1988).

- **Uzmanlaşmış gemilerin ve piyasaların artışı:** Uzmanlaşmış gemilerin ve piyasaların sayısının artması karadaki ve gemideki personelin özel bilgi birikimine ve uzmanlığa sahip olmasını gerektirmektedir (Richards, 1989 ve Fairplay, 1986).

- **Ölçek ekonomisinden yararlanma isteği:** Maliyetleri her zaman mümkün olduğunca en alt seviyede tutma ihtiyacı gemi sahiplerini, ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanan üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerini kullanmaya teşvik etmektedir (Spruyt, 1994).

- **İş gücü sıkıntısı yaşaması:** İş gücü bulma konusunda sıkıntı yaşanması, uygun ve kalifiye gemi personelinin zamanında tedarik edilmesi için birçok gemi sahibi firmayı gemi yönetim işletmelerine dönüş yapmaya zorlamıştır (Schulte, 1989).

- **Yasal düzenlemelerin artışı:** Bağlayıcılığı giderek artan ve çok sayıda olan yasal düzenlemelerin yükünü gemi yönetim işletmesine bırakma seçeneği gemi sahipleri için üçüncü taraf işletmeleri kullanmayı cazip hale getirmektedir (Gunton, 1997).

- **Sorumlulukların artışı:** Çok büyük zarara yol açan herhangi bir deniz kazası ve deniz ya da çevre kirliliği durumunda profesyonel gemi yönetimi kullanma

gemi sahibini yasal yükümlülüklerden kısmen kurtarmakta, gemi sahibi firmanın itibarını, diğer varlıklarını ve hatta finansal kapasitesini korumasını sağlamaktadır.

- **Gemi yönetim işletmelerinin çok çeşitli ana ve katma değer hizmetler sunması:** Gemi yönetim işletmelerinin çok çeşitli ana hizmetlerin yanında katma değer hizmetler sunması üçüncü taraf gemi yönetim seçeneğini cazip hale getirmektedir (Seatrade, 1979 ve Ebsworth, 1989).

Üçüncü taraf gemi yönetiminin kullananlara önemli avantajlar sunduğu ve operasyonlarda etkinliğe katkı sağladığı şüphesizdir. Üçüncü taraf gemi yönetiminin, farklı ülkelerdeki çeşitli gemi tipinde ve büyüklüğünde filolara sahip bazı gemi sahiplerine cazip gelmediği de bir gerçektir. Gemi sahipleri, özel durumlar göz önüne alındığında üçüncü taraf gemi yönetimini tercih etmeme nedenlerinde haklı olabilmektedirler (Panayides, 2001: 9).

Downard'a (1996) göre bir gemiyi yönetmenin dört yolu vardır. Emniyetli, verimli ve bu iki durumun tersi olmak üzere dört yol mevcuttur. Gemi sahibinin kısa ve uzun dönemli planları ve politikaları ile ilişkili olarak sermayenin varlığı genellikle anahtar unsurdur (Downard, 1996: 138-139).

Gemilerini mümkün olduğunca emniyetli ve verimli bir şekilde işletmek isteyen bir gemi sahibinin aşağıda yer alan yedi temel unsur ışığında gemilerini nasıl yönetileceğine karar vermesi gereklidir (Downard, 1996: 139):

- Yöneteceği gemilerin sayısı,
- Gemilerin tipi,
- Gemilerin yaşı ve gelişimi,
- Gemileri elinde tutacağı sene sayısı,
- Uygun olan mürettebat,
- Var olan kaynakların durumu,
- Yönetim alanında uzmanların varlığı.

Yöneteceği gemilerin sayısı: Önemli bir unsurdur çünkü bir ya da iki adet gemisi olan bir gemi sahibi için yönetim faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını üçüncü taraflara bırakmak ekonomik olabilmektedir. Gemi sayısı, gemi sahibinin üçüncü taraf gemi yönetimini kullanıp kullanmama kararına etki eden bir unsurdur (Downard, 1996: 139).

Gemilerin tipi: Farklı gemi tipleri çoğunlukla farklı tipte uzmanlıklar gerektirdiğinden (özellikle teknik bakımdan) yeni tipte gemi alan bir gemi sahibi bu uzmanlığı en iyi şekilde sağlamanın yollarını düşünecektir. Eğer gemi sahibi yeni bir filo ile işe başlıyorsa filosundaki gemilerin tiplerine uygun olarak uzman personel bulmak zorunda kalacaktır (Downard, 1996: 139).

Gemilerin yaşı ve gelişimi: Aynı yaştaki gemiler teknik gelişim düzeyinde farklılık gösterebilir. Yine de genel olarak daha genç gemilerin operasyonel anlamda daha etkin oldukları söylenebilir. Bu yüzden, geminin yaşı ve gelişim düzeyi; mürettebat seçiminde, ofisteki teknik uzmanlık gereksiniminde ve kurulacak olan kontrol sistemlerinin düzeyinde etkili olmaktadır (Downard, 1996: 139).

Gemilerin hizmette kalacağı sene sayısı: Bu unsur, bakım planları ve kontrol sistemlerinin kurulumunda etkili olmaktadır. Geminin yaşının ilerlemesi demek geminin hizmette daha kısa süre kalması anlamına gelmektedir. Gemi sahibi yapacağı uzun dönemli planlarda bu unsuru göz önüne alıp özellikle operasyonel anlamda vereceği kararları buna göre belirlemelidir (Downard, 1996: 139).

Mürettebat: Eğer armatör ileri teknoloji ile donatılmış bir gemiye sahipse ve geminin bayrak ülkesinden dolayı iyi eğitime sahip olmayan bir mürettebat kullanmak zorundaysa bu durum, gemideki ekipmanların etkin bir şekilde kullanılmamasına yol açarak tehlikeli sonuçlar doğurabilecektir. Diğer yandan yaşı ilerlemiş, ileri teknolojiye sahip olmayıp iş gücü yoğun bir gemiyi iyi eğitim almış bir mürettebatla donatmak da anlamsız olup o mürettebatın boşa harcanmasına neden olacaktır (Downard, 1996: 139).

Var olan kaynaklar: Bu unsur bütün yönetim kararlarında çoğunlukla sınırlayıcı unsur olmuştur. Kaynakların varlığı, genellikle elde edilen kazançlar ile operasyonel maliyetlerden arta kalan miktarla ilişkilidir.

Sahip olunan kaynaklar mürettebat seçimini ve geminin kontrol edilebilme yolunu etkileyecektir. Kaynakların yokluğu/yetersizliği iletişim sistemlerinden oluşan kontrol sistemlerinin kurulumunu dahi etkileyebilmektedir (Downard, 1996: 139-140).

Yönetim alanında uzmanların varlığı: Gemi sahibi gemisini sıkı kontroller ve düzenlemeler yoluyla işletmek isteyebilir ancak bu sistemleri kuracak ve yürütecek yeterlilikte personele sahip değilse ya hedefini küçültme yoluna gidecek ya da bu amaca uygun uzmanlık arayışına girecektir (Downard, 1996: 140).

Gemi yönetimi piyasasındaki gelişmelere yön veren etmenleri daha detaylı inceleyecek olursak Spruyt (1994)'un birçok çeşitli unsuru incelediğini ve üç ana başlıkta topladığını görürüz (Willingale ve Spruyt, 1998: 44-45):

- Gemi sahibinin maliyetlerinin azaltma isteği
 - Gemi sahibinin uzmanlıktan yararlanma isteği
 - Gemi sahibinin esneklik ihtiyacı
-
- **Gemi sahibinin maliyetlerini azaltma isteği:** Armatörlük, üretim yapma ya da hizmet sağlama maliyetlerinde enflasyonel baskılar ve satış gelirlerinin hacmini ve/veya işletmelerin ürünleri ya da hizmetleri için belirlediği fiyatları düşüren rekabetçi baskıların yer aldığı diğer birçok sektörden farklı değildir. Armatörlük özeldir ancak, gemi sahipleri varlıklarını çok değişken olabilen bir piyasada işletmektedir. Arz ve talebin yarattığı baskılar dönemsel olmakta özellikle tonaj fazlasının talepteki keskin ve beklemedik düşüşle birleştiği anlarda iyice hissedilmektedir. Bunlara ek olarak, gemi sahipleri değişken kur piyasalarıyla da karşı karşıya bırakılmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 45).
 - **Gemi sahibinin uzmanlıktan yararlanma isteği:** Gemi yöneticisi belirli koşullar altında uzmanlık sağlamak durumunda olacaktır. Sektöre yeni giriş yapan ve temel yetkinliklere sahip olmayan ve geminin günlük yönetiminin kontrolünü doğrudan kendisi yapmak istemeyen bir gemi sahibi için uzmanlaşmış hizmetler alma ihtiyacı kaçınılmazdır. Deneyimli gemi sahipleri bile yeni bir piyasaya ya da sektöre giriş yaparken gemi yöneticisi kullanma yoluna gidebilirler (Willingale ve Spruyt, 1998: 61).

Bu ve diğ er uygulamalar gemi yöneticileri için geçmiş te yeni iş alanları sağ larken Uluslararası Emniyet Yönetimi'nin getirdiğ i zorunlu gereksinimler gemi yöneticilerinin iş alanlarını geniş letmesine hız vermiştir (Willingale ve Spruyt, 1998: 61).

- **Gemi sahibinin esneklik ihtiyacı:** Denizcilik sektörü gibi çok döngüsel bir sektörde yatırım kararının zamanlamasını yapmak çok kritik bir durumdur. Gemi sahibi personel sayısını azaltmayı ya da ek personel kiralamayı düşünmek zorunda kalmadan belirli bir sektöre aniden giriş yapmak ya da sektörden çıkmak isteyebilir (Willingale ve Spruyt, 1998: 61).

2.8. GEMİ YÖNETİCİSİ (SHIP MANAGER)

Tüm yöneticiler gibi gemi yöneticisi de kendi altında çalışan birimlere (kendisine rapor veren kişilere) liderlik etmek, tavsiyelerde bulunmak, destek vermek ve bu birimlerde uyum ve birlikteliğ i sağlamak durumundadır. Aynı zamanda gemi yöneticisi, klas kuruluşları ya da diğ er birlik temsilcileri gibi kendi departmanı dışındaki kişilerle de yakın ilişkilerde bulunmak ve eş güdümlü çalışmak zorundadır. Bunlara ek olarak gemi yöneticisi, gemi sahibi şirketin üst düzey yetkililerine ya da doğrudan yönetim kurulundakilere karşı sorumlu olacaktır. Sorumlulukları şu şekildedir (Downard, 1996: 108):

- Yönetimi altındaki gemilerin en uygun personelle donatımını sağlamak, örneğ in: personelin sayısı, becerileri ve niteliklerinin geminin teknik, operasyonel ve mali gerekliliklerine uygun olması gibi.
- Yönetimi altındaki gemilerin, gemi sahibinin standart ve politikalarına bağ lı olarak ve yasal zorunluluklara, klas ve sigorta kuruluşlarının gereklerine uygun olarak işletmek ve teknik bakımdan donatmak,
- Ekipmanları, geminin programını aksatmayacak şekilde emniyetli ve ekonomik olarak tedarik etmek,
- Ekipmanların hizmet sürelerini takip etmek ve bakım ve tutumlarını düzenli olarak yapmak, mürettebat değ iş imlerini zamanında, en ekonomik şekilde ve gemi sahibinin ihtiyaç ve isteklerine göre gerçekleştirmek.

- Özellikle acil durumlarda tam ve doğru bilgi sağlamak, rehberlik etmek ve gerekli hizmetleri vermek.

Gemi yöneticisinin üst yönetime karşı sorumlulukları aşağıdaki şekildedir (Downard, 1996: 108-109):

- Şirketin uzun dönemli planlarına uygun olarak yıllık finansal (bütçe) ve bakım planlarını hazırlamak ve sunmak,
- Yılsonunda şirketin planları ile ilgili süreçlerdeki beklenmedik değişimlerin sapmalarını ve tahminlemelerini içeren raporları düzenli olarak hazırlamak ve sunmak,
- Gemi sahibinin şirket politikası ile acil bir durumda, çalışanların uygunsuz davranışında ya da başka bir düzensizlik durumunda vakit kaybetmeden bildirimde bulunmak,
- Şirket politikası ve gemi yöneticisinin uzmanlığının ya da deneyiminin gerektiği diğer durumlar ile ilgili bildirim ve tavsiyelerde bulunmak.

Profesyonel gemi yöneticileri her durumda piyasadaki konumlarını güvence altına almak için dışsal unsurlara ve durumlara bağlı olamayacaklarının farkına varmış gibi gözükmektedirler. Üçüncü taraf gemi yönetiminin piyasa gelişimi, yoğun olarak müşterisinin kârlılığı ve rekabet üstünlüğü ile sonuçlanan bir hizmet sunmasına bağlıdır (Mitroussi, 2003: 79).

Bir gemiden sorumlu olan kişinin genel anlamda gemiler hakkında tam bilgi sahibi ve yönettiği gemiler hakkında çok derin ve detaylı bilgi sahibi olması esastır. Gemi yöneticisinin geminin her detayı ile ilgili tam teknik bilgisi olmayabilir ancak uzmanlar ile yapılan teknik sorunlar ile ilgili görüşmeleri anlayabilmek adına yeterli bilgiye sahip olması gereklidir. Gemi yöneticisi ayrıca gemilere ve gemi sahiplerine etki eden kanunlar ile ilgili iyi bir bilgi birikimine sahip olmalıdır. Bunlara ek olarak, gemi yöneticisi, gemi işletmede yer alan ticari etkenler ile ilgili gelişmelerden haberdar olmalıdır. Bu tür bir deneyimi kazanmak için büyük olasılıkla gemi yöneticisinin kariyerinin büyük çoğunluğunu denizcilik sektöründe geçirmiş olması ve karaya geçmende önce kaptan ya da başmühendis olarak gemide bulunmuş olması gerekecektir. Bunun yanında gemi inşa ya da bakım-onarım sektöründe yönetici

pozisyonunda çalışmış olmak da deneyim kazanmada etkili olacaktır (Downard, 1996: 111).

2.9. GEMİ YÖNETİCİSİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Doğru gemi yöneticisini seçmek hiç kolay olmamakla birlikte zorlu bir görevdir. Bunun sebebi gemi sahibinin sınırlı seçeneğe sahip olması değildir. Zor olan, gemi sahibinin kararını etkileyen birçok etkenle baş edebilmektir. Bu etkenlerin bir kısmı kolaylıkla ölçülebilirken diğer kısmı daha az somut olmakta ve nitel, sağduyusal esaslara göre değerlendirilmektedir (Willingale ve Spruyt, 1998: 103).

Bilindiği üzere denizcilik sektörü çok detaylı bir sektör olup sadece birçok görevin yer aldığı değil aynı zamanda bu görevlerin yürütülmesi için birçok bilgiye ihtiyaç duyulan bir sektördür. Bunun yanında sorumluluğun çok büyük rol aldığı ve bu sorumlulukların düzenlemeler gerektirdiği bir sektördür. Ayrıca ticari bir sektör olup sadece ne yapıldığının değil ne harcandığının da kontrolünü gerektiren bir sektördür. Fakat en önemlisi de gemide bulunan personelin olağandışı ve hayati rol üstlendiği insana dayalı bir sektördür. Birlikte çalışma ve yaşama biçimleri şirketlerin başarılı ya da başarısız olmalarında etkili olmaktadır (Downard, 1996: 140).

Müşteriyi çekme ve elde tutma stratejileri, herhangi bir gemi yönetim işletmesinin pazarlama stratejilerindeki temel konulardır. Gemi yöneticisi seçiminde ve performans değerlendirilmesinde en temel nokta müşteriler için en önemli unsur ve ölçütlerin bilinmesidir (Panayides, 2001: 111).

Gemi yönetim firması seçimi ve performans değerlendirmesi ölçütlerinin tanımlanması birçok nedenden dolayı önem taşımakta ve bu nedenler en nihayetinde müşteri kazanımı ve tutundurma ile sonuçlanmaktadır (Panayides ve Cullinane, 2002: 47).

Herhangi bir dış kaynak kullanım durumunda tedarikçi seçimi ile ilgili doğru kararın verilmesi şüphesiz çok büyük önem taşımaktadır. Gemi yöneticisinden uzun bir dönem boyunca yönetimi altındaki gemilere verdiği hizmeti yüksek standartlarda tutması istenecektir. Bu dönem boyunca gemi; bayrak devleti tarafından, liman devleti tarafından, kiracılar, sigorta şirketleri, klas kuruluşları ve diğer kurumlar

tarafından birçok denetime tabi tutulacaktır. Gemi sahibinin itibarı her zaman risk altında olacaktır ve eğer gemi yöneticisi hizmet sağlamada başarısız olursa gemi sahibinin itibarı tamir edilemez bir biçimde hasar görecektir (Willingale ve Spruyt, 1998: 103).

2.9.1. Seçim Ölçütlerinin Önemi

Hizmetin temel özelliklerinden birisi soyut olmasıdır. Gemi yönetim işletmelerinin müşterileri, gemi yönetim hizmetlerinin kalitesini ölçmede güçlük yaşayabilmektedir (Panayides, 2001: 111). Walker (1990), hizmetlerdeki ana belirleyicilerin ürün (hizmet) güvenilirliği, kaliteli bir çevre ve işleyen teslim sistemleri ile iyi personel hizmetinden oluştuğunu ileri sürmüştür. Gronroos (1990a), algılanan iyi hizmet kalitesinin altı ölçütten meydana geldiğini öne sürmüştür. Bu altı ölçüt; profesyonellik, güvenilirlik ve dürüstlük, tazmin, itibar ve inanılabilirlikten oluşmaktadır (Panayides, 2001: 113).

Gemi yöneticisi seçiminde gemi sahibi tarafından kullanılan ölçüt gemi sahibinin tecrübesine göre değişiklik gösterecektir. Gemi sahibinin daha önce bir gemi yönetim işletmesi ile çalışıp çalışmaması seçim kararında etkili olmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 103).

Gemi sahiplerinin, gemi yöneticilerini seçmede ve hizmet aldıktan sonra gemi yöneticilerinin performansını değerlendirmede kullandıkları ölçütlerin tanımlanması birçok önemli içeriğe sahiptir. Önemli konulardan biri müşterilerce belirlenen yüksek kaliteli hizmetin nelerden oluştuğunun belirlenmesidir. Bu durum, sürekli bir biçimde daha iyi bir hizmet sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Bunun sonucunda da vaat edilen hizmet ve gerçekleştirilen hizmet arasında oluşabilecek açık azaltılmış olacaktır (Panayides, 2001: 111).

2.9.2. Seçim Ölçütleri

Lojistik ve denizcilikte hizmet sağlayıcı seçiminde önemli ölçütleri tanımlamak adına birçok çalışma yapılmıştır. Tanımlanan birçok ölçüt, sunulan hizmete özgü olup profesyonel gemi yönetimi kapsamında uygulanmamaktadır. Ancak yapılan bu çalışmaları iki açıdan ele alıp incelemek yararlı olacaktır. İlk olarak, bu ölçütler hizmet sağlayıcılarının seçimini konu aldığı için etkenler göz önüne alındığında gemi yönetimi ile bazı ortak noktaları olabilmektedir. İkinci olarak, gemi yöneticileri, denizcilik hizmetleri bazında önemli ölçütlerin neler olduğu bilgisine ulaşabilirler ve müşterilerinin faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları müşteri memnuniyetini sağlamada hizmet sağlayıcıları için büyük önem taşımaktadır (Panayides, 2001: 114).

Gemi sahibinin geçmişine / alt yapısına ek olarak seçim ölçütü, kararı çevreleyen bireysel durumlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumlar, sahip olunan gemi sayısı ve tipini, geminin/gemilerin nasıl donatılacağını ve zamandan dolayı oluşan baskıları içermektedir. Seçim sürecinde gemi sahibinin hedefleri önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte ana seçim ölçütleri aşağıda belirtilmiştir (Willingale ve Spruyt, 1998: 104):

2.9.2.1. Yetkinlik

Yanıtlanması gereken temel soru (ve seçim sürecinin başlangıç noktası) gemi yöneticisinin gemileri yönetecek yeterli beceri ve deneyime sahip olup olmadığıdır. Uygulamada, bu soru çeşitli alt sorulara ayrılmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 105):

- Gemi yöneticisi aynı ya da benzer tip gemilerin yönetiminde başarılı bir takip raporu sunuyor mu?
- Gemi yöneticisinin yönetimi altındaki gemiler aynı ya da benzer tipli gemiler mi?
- Ofis personeli doğru beceri ve deneyime sahip mi?

- Gemi yöneticisi olması gereken düzeyde beceri ve deneyime sahip gemi personeli sağlıyor mu? Daha da önemlisi bu becerileri ilgili eğitim programları ile geliştirmeye çalışıyor mu?
- Gemi yöneticisi ulusal ve uluslararası düzenlemelerdeki güncel değişikliklerden ve geminin operasyonunu etkileyecek olan yük elleçlemedeki teknolojik gelişmelerden haberdar mı?
- Gemi yöneticisi, gemi sahiplerine özelleşmiş hizmetler ve çeşitli avantajlar sağlıyor mu?
- Gemi yöneticisi raporlama, dökümantasyon ile ilgili ya da diğer özel bir faaliyette gemi sahibinin özel gereksinimlerini yerine getirebilecek yeterliliğe sahip mi?

2.9.2.2. Donatım

Gemi yönetiminin kilit parçası geminin donatımıdır ve gemi yöneticisinin tam ve yeterli donatım kaynaklarına sahip olması çok büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin güvenilir kaynaklara sahip olması onun için stratejik öneme sahiptir. Kalifiye, sabit ve az maliyetli gemi personeli sağlayabilmek bir yönetici için temel satış noktasıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 105).

Gemi sahibi ve yönetici arasında güçlü bir ilişki eksikliği çoğunlukla eksi bir nokta olarak belirtilir. İyi bir yönetici, çalışanları için daimi, güvenilir bir çalışma ortamını sağlamada, gemi alım satımı yapan ve sonucunda talepleri sürekli değişen bir armatöre göre daha iyi olacaktır. Bu tür uzun dönemli bir çalışma beklentisi oluşturmak için gemi yöneticisi uzman personeli cezbetmeli ve elinde tutmalıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 105).

2.9.2.3. Maliyetler

Maliyetler her zaman en önemli seçim ölçütü olmayabilirken gemi sahibinin gemi yöneticisi seçimindeki son kararında şüphesiz etkili olmaktadır. Uygulamada, gemi sahipleri maliyetleri iki ayrı açıdan değerlendirmektedir. Birincisi geminin tüm işletim maliyetleri (ya da gemi personeli yönetimi sözleşmesi durumunda personel maliyetleri), ikincisi ise yönetim ya da donatım maliyetleridir (Willingale ve Spruyt, 1998: 106).

Genellikle gemi yöneticisi seçimindeki en yaygın olan neden işletim maliyetlerini kısmaştır. Birçok durumda gemi yöneticisi bunu başarabilir ancak bu da bir maliyete sebep olmaktadır. Aşırı bir şekilde yapılan maliyet kısımları birçok olumsuz durumla sonuçlanabilmektedir ve eğer takibi iyi yapılmazsa gemi üstünde farkına varılmadan uzun dönemli etkilere yol açabilmektedir. Maliyet azaltımlarının olumlu yanları da vardır. İyi bir yönetici gemi ile ilgili tedarigi, yedek parçaları ya da sigortayı kendi bağlantıları sayesinde daha uygun fiyatlara alabilmektedir. Gemi yöneticisinin yüksek alım ve pazarlık gücü ve daha iyi sistemlere sahip oluşu aynı kaliteyi daha düşük fiyatlara almasına yardımcı olmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 106).

2.9.2.4. Büyüklük

Gemi yöneticisi seçiminde büyüklük konusu hala süregelen bir tartışma konusudur (Willingale ve Spruyt, 1998: 111). Büyük ölçekli bir gemi yönetimi işletmesi seçilmesi durumunda Gilbert (1995)'e göre gemi yöneticisi denizcilik sektöründe artarak devam eden yasal düzenlemeleri takip ederek geminin bu düzenlemelere tam uygunluğunu sağlamalıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 111-112).

“Büyük olan güzeldir” düşünce tarzı ayrıca büyük bir gemi yönetim işletmesinin emniyet ve kalite yönetim sistemi anlayışı ile bir yönetim sunacağına işaret etmektedir. Sistemin kurulumu pahalı olmakta fakat daha büyük ölçekli örgütler daha maliyet etkin bir hizmet sunmaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 113). Campbell ve diğerleri (1995) tarafından tartışılan karşıt bir görüşe göre sürekli artan yasal düzenlemelerin baskılarına rağmen var olan kaynaklar bir ya da iki adet

özelleşmiş alana odaklanıyorsa küçük ölçekli gemi yönetim işletmeleri süregelen bir role sahiptirler. Bu düşünce tarzını destekleyen diğer bir görüş de sadece küçük ölçekli gemi yönetim işletmelerinin bireysel müşterilerinin özel ihtiyaçları doğrultusunda kişiye özel hizmetler sunabileceğidir (Willingale ve Spruyt, 1998: 113).

Seçim sürecinde gemi yönetim işletmesinin büyüklüğü, gemi sahibinin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli kaynağın sağlanmasında önemli olabilmektedir. Bütçe tekliflerini karşılaştırırken gemi sahibi tedarik edilecek çeşitli hizmet ve malların fiyat bakımından rekabet edilebilirliğini şüphesiz test edecek ve bu tür kazançların gemi yöneticisi seçiminde ne kadar önemli olduğunun kanısına varacaktır. Bu etkenin öneminin yanında uygunluk sorusu da diğer yandan tartışmaya açık bir konu olmaktadır. Uygunluktan kasıt gemi sahibi firmanın büyüklüğünün gemi yönetim işletmesinin büyüklüğü ile denk olmasıdır. Örneğin; küçük ölçekli işletmeye sahip olan bir gemi sahibi, büyük bir filoyu yönetimi altında bulunduran bir gemi yönetim işletmesi üzerinde daha az etki yapabileceği hissine kapılabilir (Willingale ve Spruyt, 1998: 113).

2.9.2.5. Yer

Seçim sürecinde gemi yönetim işletmesi ofisinin bulunduğu yerin ne kadar önemli olduğu tartışmalı bir konudur. Geçmişte, birçok büyük gemi yönetim işletmesi müşteriye yakınlık konusunun çok önemli olduğunu düşünmekteydi ve bu yüzden 1980'lerin sonlarından itibaren ofislerini yayma çabalarına başlamışlardır. Aslında, bu süreç devam eden bir süreç olup gemi yöneticileri önemli armatörlük merkezlerinin büyük çoğunluğundan kapsamlı ve çeşitli hizmetler sunmayı ve deniz ticaretinin yoğun olduğu bölgelere yakın olmayı amaçlamaktadırlar (Willingale ve Spruyt, 1998: 113).

İletişim sektöründe yaşanan gelişmeler ve hizmet sunumunda bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılması yer konusunun daha az önemli bir konu hale gelmesine neden olmuştur. Bütün hizmetleri aynı ve tek bir ofis bölgesinden sağlamanın gerekli olmadığı unutulmamalıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 113).

2.9.2.6. Emniyet ve Kalite Yönetimi

Gemi yöneticisi seçim sürecinde yer ölçütünde olduğu gibi emniyet ve kalite yönetiminin önemi de son yıllarda değişikliğe uğramıştır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında gemi yöneticisinin olması gereken standartlarda hizmet sunmasına çok az sayıda gemi sahibi önem vermektedir. O dönemlerde sertifikalandırılmış yönetim sistemi birçok gemi sahibi tarafından isteğe bağlı bir ek durum olarak görülmekteydi (Willingale ve Spruyt, 1998: 114). 1994 yılında Uluslararası Denizcilik Örgütüncé resmi olarak tanınan Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu'nun devreye girmesi ile bu durum tamamen değişmiştir ve emniyetli yönetim konusu gemi yöneticisi seçiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Willingale ve Spruyt, 1998: 114).

2.9.2.7. Personel

Değerlendirilmesi en zor olan ancak çoğu zamanda en etkili olan unsur personel unsurudur. Gemi sahibi ve gemi yöneticisi arasındaki ilişkinin yürümesi ve kalıcı olabilmesi ancak karşılıklı saygı ve güven duygusuna bağlıdır. Personel faktörü gemi yöneticisi seçiminde dikkate alınması gereken bir konu olup ölçüm yapmanın en zor olduğu unsurlardan biridir (Willingale ve Spruyt, 1998: 114).

2.9.3. Gemi Yöneticisi Seçimi ve Performans Değerlendirilmesi

Panayides'e göre, profesyonel gemi yöneticileri için çok büyük önem taşıyan, seçim ve performans değerlendirme kavramlarıyla ilgili yapılan çalışmaların sayısının azlığı ve içerik olarak kapsamlı olmayışları nedeniyle gemi yöneticisi ve müşteri açılarından hizmet seçim ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Panayides, 2001: 117).

Panayides çalışmasında, bu amaca yönelik olarak üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti veren gemi yöneticileri ve üçüncü taraf gemi yönetimini kullanan gemi sahibi firmalar ile telefon görüşmeleri gerçekleştirmiş ve buna ek olarak anket çalışması uygulamıştır (Panayides, 2001: 117).

2.10. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİ PİYASASI

Uzun dönemde, profesyonel gemi yönetim işletmelerince yönetilen gemi sayısında %6 ila 8'lik bir artış beklenmektedir (Cariou ve Wolff, 2011: 710). Bu durumu tetikleyen iki unsur bulunmaktadır. Birincisi, denizcilik alanında uzmanlığı bulunmayan yeni taşımacılık bölgelerinin / ihracat yapan bölgelerin artışı, ikincisi ise gemi yönetiminde dış kaynak kullanımını destekleyen geleneksel denizcilik bölgelerinde yaşanan değişimlerdir (Cariou ve Wolff, 2011: 710-711). Yeni nesil Yunan armatörlerin, aile şirketi yapısına sahip olan ve gemilerinin yönetimini kendi üstlenen geleneksel yapıdan uzaklaşarak üçüncü taraf gemi yönetimini kullanmaları ve Japon gemi sahiplerinin uluslar arası gemi yöneticilerini kullanmaya hazır görmeleri yukarıda bahsedilen durumlara örnek olarak gösterilebilir (Cariou ve Wolff, 2011: 711).

Gemi yöneticileri derneği 1994 yılı kayıtlarına göre gemi yönetim hizmeti veren 395 adet işletme bulunmaktaydı. Rodger (1989), o yıllarda 300 civarı işletme olduğunu, yıllık yüzde 9 artışla büyüdüğünü, toplamda 3400 geminin yönetildiğini ve bu gemilerin 2200 tanesinin bağımsız işletmeler tarafından yönetildiğini belirtmiştir. Hackett (1989) ise çoğunluğu armatör ya da işletici olan 500 firma olduğunu açıklamış ve yönetilmekte olan 3000 geminin olduğunu ve bunların 1200 - 1300 tanesinin de on lider firma tarafından yönetildiğini belirtmiştir. Dorey (1989), sadece 250 adet işletmenin olduğunu ve yönetimleri altında 4000-5000 adet gemileri bulunduğunu açıklamıştır. Spruyt (1990), Lloyd's Özel Dizini'nin verilerine dayanarak 3000 adet geminin yönetim altında olduğunu ve bu gemilerin yüzde 25'inin altı lider işletme tarafından yönetildiğini ortaya çıkarmıştır. Şaşılmayacak şekilde tüm araştırmacılar gemi yönetimi ile ilgili bir istatistik ortaya koymanın ve kesin bir hesaplama yapmanın zorluğunu vurgulamıştır (Panayides, 2001: 28).

Williams (1993), 1985-1987 yılları arasında yürütülen bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuştur. O dönemde 200'ün üstünde firmanın olduğunu, bunların yüzde 31'inin kurum içi ve üçüncü taraf hizmetler sunduğunu, yüzde 69'unun sadece üçüncü taraflara hizmet sağlamakta olduğunu belirtmiştir. Yönetim altında buluna gemilerin sayısının 2200 civarında olduğunu, bu gemilerin yüzde 28'inin dökme yük, yüzde 26'sının genel yük, yüzde 16'sının tanker ve yüzde

30'unun diğer tip gemilerden oluğuğunu açıklamıştır. Araştırma ayrıca 450 gemi sahibinin, gemilerinin yönetimini uüncü taraflara emanet ettiğini ortaya çıkarmıştır (Panayides, 2001: 29).

2.10.1. Dünyadaki Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri

Uluslararası Gemi Yöneticileri Derneği'nin verilerine göre (2012), derneğe kayıtlı 39 adet üye işletme bulunmaktadır. Bu 39 adet üyenin 28 tanesi uüncü taraf gemi yönetim hizmeti vermekte, kalanlar ise firma içinde gemi yönetim hizmeti vermektedir. Bu işletmeler toplamda 5000'e yakın gemiye hizmet vermekte ve 250.000 adet gemi adamından sorumlu olmaktadır. Dünyanın önemli üye uüncü taraf gemi yönetim işletmelerinin listesi Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Dünyanın nemli Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri

FİRMANIN İSMİ	VERDİĞİ HİZMETLER	YÖNETİM TİPİ	GEMİ TİPİ
Aboitiz Jebsen Bulk Transport Corp.	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Alpha Navigation	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler
Arab Shipmanagement Co.	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Azimuth Ship Management	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Beltship Management Limited	Teknik Yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Bernhard Schulte Shipmanagement	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Bibby Ship Management Group	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Columbia Shipmanagement Ltd	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Crossworld Marine Services Inc.	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler
CS Offshore DMCCO	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Diamond Ship Management	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Genoa Maritime S.A	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Haque and Sons Ltd	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler
International Shipping Partners Inc	Tam yönetim	Bağımsız	Yolcu gemileri
Lemissoler Navigation Co. Ltd	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Marfin Management S.A.M.	Tam yönetim	Bağımsız	Kuru dökme yük gemileri

Kaynak: <http://www.intermanager.org/members/full-members/>

Tablo 3: Dünyanın Önemli Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri (devam)

FİRMANIN İSMİ	VERDİĞİ HİZMETLER	YÖNETİM TİPİ	GEMİ TİPİ
Meridian Marine Management	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler
Nedcon Maritime	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler
Noah Ship Management	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Philippine Transmarine Carriers	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Scorpio Shipmanagement	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Seaflag Shipmanagement	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Terra-Marine Ship Management (Pvt) Ltd	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Thenamaris Ship Management Inc.	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Tsakos Columbia Shipmanagement ("TCM") S.A.	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
United Philippines Lines, Inc.	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler ve yatlar
V.Ships Group	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Wilhelmsen Ship Management	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler

Kaynak: <http://www.intermanager.org/members/full-members/>

Belirli bir coğrafik bölgede gemi yönetim işletmesi kurmada etkili olan birçok etken vardır. Çeşitli denizcilik müsteşarlıklarının listelerinde yer alan ülkeler arasında sekiz tanesi gemi yönetim merkezi olarak adlandırılmıştır. Bu ülkeler; Güney Kıbrıs Rum Cumhuriyeti, Almanya, Yunanistan, Hong Kong, Norveç, Singapur, İngiltere ve Amerika'dır (Panayides, 2001: 29).

Gemi yönetim işletmelerinin yukarıda bahsedilen ülkelerde kurulmasının çeşitli nedenleri vardır. Örneğin; İngiltere, Norveç, Yunanistan ve Almanya gibi ülkeler geleneksel denizcilik merkezleridir. Bu bölgelerde eskiden beri var olan şirketlerin varlığı ve Londra, Oslo, Pire ve Hamburg'un iyi olan denizcilik ve yardımcı hizmet alt yapılarının avantajlı özellikler sunması bu bölgelerde şirket kurulumunu teşvik etmektedir. Öte yandan, bu merkezlerde şirket kurmanın belirli dezavantajlarının olduğu belirtilmelidir. Örnek olarak, Londra ya da Oslo'da bir ofis kiralamanın bedeli daha yüksektir. Buna ek olarak, firmalar ve bireyler; vergilendirme (kurumsal ve bireysel anlamda), ücretler ve iletişim giderlerinde genellikle daha yüksek maliyetlere maruz kalacaktır. Gemi yöneticilerinin bir hizmet

sunduğu ve işletmenin kârlılığının, sabit yönetim ücretine karşılık maliyet dengesinin kurulmasına özellikle bağlı olduğu belirtilmelidir (Panayides, 2001: 30).

2.10.2. Türkiye’deki Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri

Türkiye’de birçok gemi yönetim firması mevcut olmakla birlikte üçüncü taraf (bağımsız) gemi yönetim işletmelerinin sayısı çok azdır. Türkiye’deki belli başlı gemi yönetim işletmelerinin listesi Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Türkiye’deki Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmeleri

FİRMANIN İSMİ	VERDİĞİ HİZMETLER	YÖNETİM TİPİ	GEMİ TİPİ
V. Ships (Türkiye)	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler
Chemfleet	Tam yönetim	Bağımsız	Tüm gemiler - özellikle Kimyasal tanker
Densa Denizcilik	Tam yönetim Ticari yönetim	Bağımsız Bağımsız	Dökme yük gemiler Tankerler
İstanbul Ship Management S.A.	Tam yönetim	Hem Yönetici-Hem Gemi Sahibi	Tüm gemiler
Cornships Management and Agency Inc.	Tam yönetim	Hem gemi sahibi - Hem Yönetici	Kuru dökme yük gemileri
Palmali Shipping Co.	Tam yönetim	Hem gemi sahibi - Hem Yönetici	Genel yük ve Tankerler
Transal	Personel yönetimi	Hem gemi sahibi - Hem Yönetici	Tüm gemiler
Blumar Shipping	Personel yönetimi	Bağımsız	Tüm gemiler

Kaynak: Firmaların internet sitelerinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’deki gemi yönetim firmalarının büyük çoğunluğu Türk ve yabancı bayraklı gemi sahibi firmalar olup genellikle kendi gemileri için gemi yönetim hizmeti veren firmalardır. Bu tür firmalardan bazıları sahip olduğu gemilere bu hizmeti vermek için gemi yönetim departmanı kurarak işe başlamışlar ve daha sonra diğer gemi sahibi firmalara da gemi yönetim hizmeti sunmaktadırlar. Türk armatörlerinin bu tip yönetim anlayışı ve tercihlerinden ötürü Türkiye’de üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine olan talep çok fazla olmamaktadır.

V. Ships Türkiye Genel Müdürü Harun Düzgören, üçüncü taraflarca gerçekleştirilen gemi yönetiminin parlak bir geleceğe sahip olduğunu belirterek denizcilikle ilgili kural ve düzenlemelerin sayısında çok ciddi miktarda artış olduğunu, gemi sayısı açısından daha küçük olan armatörlerin veya gemi işletmecilerinin birçoğunun bunlarla başa çıkamamaya başladığını ve gemilerini üçüncü taraf şirketlerin yönetimine bırakmayı seçtiklerini açıklamıştır (Uluslararası Deniz ve Ticaret, 2006: 56-58).

2. 11. ULUSLARARASI GEMİ YÖNETİCİLERİ DERNEĞİ (InterManager)

Son yıllarda gemi yönetimi sektöründe görülen çarpıcı gelişmeler, gemi yöneticileri derneğinin kurulmasını olası hale getirmiştir. Profesyonel bir kuruluşun gelişimi, gemi yöneticileri tarafından kendi ilişkilerini kurma ve uluslararası denizcilikte söz sahibi olmada bir girişim olarak görülmüştür (Panayides, 2001: 41).

InterManager önce ISMA (International Ship Managers' Association) adı altında beş büyük gemi yönetim işletmesi tarafından (Barber International-Norveç, Columbia Shipmanagement-Güney Kıbrıs Rum Cumhuriyeti, Denholm Ship Management-İskoçya, Hanseatic Shipping Co.- Güney Kıbrıs Rum Cumhuriyeti ve Wallem Ship Management-Hong Kong) 1991 yılında kurulmuştur ve dernek üye sayısını 32'ye çıkarmıştır. Ne yazık ki sonraki dönemlerde üye sayısı 20'ye düşmüştür. Dernek, Güney Kıbrıs Rum Cumhuriyeti'nde kurulmuştur ve sekreteryalık Londra'dadır. Üyelik ve organizasyon ile ilgili düzenlemeler derneğin sözleşme maddelerinde belirtilmiştir. Dernek, iki yılda bir yıllık genel kurulda seçilen yedi-on arası üyeden oluşan idari komite tarafından yönetilmektedir. Derneğin genelgesinde belirtilen 23 adet amacı vardır. Genel olarak derneğin amaçları; her koşulda üyelerinin çıkarlarını gözetmek ve denizcilikte karşılaşılan emniyet ve çevre korunması gibi sorunların çözümü için diğer kuruluşlar ile ilişki kurup birlikte hareket etmektir (Panayides, 2001: 41).

Bu profesyonel kuruluşun büyük olasılıkla yaptığı en kayda değer başarı Gemi Yönetimi Standartlarını (ISMA Code of Ship Management Standards) oluşturmasıdır. Üyeler için zorunlu olan (Annon, 1994a) bu kodun amacı, karada ve denizde çalışan personel ve gemi operasyonlarında uygulanmak üzere standartlar

belirlemektir. Bu kod çok kapsamlı olup (22 farklı konuyu içermektedir) gemi yöneticileri, personel yöneticileri ve gelenekçi gemi sahipleri tarafından uygulanabilmektedir (Panayides, 2001: 41). Üyeler, üç lider klas kuruluşunca (Det Norske Veritas', Germanischer Lloyd ve Lloyd's Register) oluşturulan bağımsız bir kurul tarafından denetlenmekte (Annon, 1994b: 9) ve eğer üyeler, uygunluğu elde ederse bu üç klas kuruluşunca onaylı sertifikaya sahip olmaktadır (Panayides, 2001: 42).

InterManager, gemi yönetim sektörü için oluşturulan uluslararası ticaret derneğidir. Üyeleri firma içi ve üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti veren firmalardan sadece personel yönetimi hizmeti veren firmalardan ve sektörle ilgili diğer kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Dernek, sadece gemi yönetimi alanına özgü olan tek dernek olmak özelliğini taşımaktadır. Dernek, tanınmış ve çok saygın bir kuruluş olmakla birlikte üyelerini uluslararası düzeyde temsil eden ve üyelerinin ihtiyaçlarını dünya çapında denizcilik sektörü içerisinde göz önüne alan bir kuruluştur (InterManager, 2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK DONATANLARININ ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM
İŞLETMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARININ BELİRLENMESİ AMAÇLI
UYGULAMA

3.1. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetimine ve bu hizmeti veren işletmelere yönelik tutumlarının belirlenmesidir.

Bu çalışmada, Türk armatörlerin üçüncü taraf gemi yönetim hizmetinden yararlanıp yararlanmadıkları ve bunların nedenleri araştırılarak, belirlenen değişkenler ile armatör işletme ve gemilerinin özellikleri arasında hizmet alımı konusunda farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amaçları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

1. **Hizmet alma durumuna** ilişkin, armatörlerin algılarının profil değişkenlerine göre (işletmenin faaliyet süresi, gemi sayısı ve gemilerin bayrağı) farklılıklarını ortaya çıkarmak.
2. Armatör işletmeleri, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden **hizmet almaya yönelten nedenlerin** profil değişkenlerine göre (işletmenin faaliyet süresi, gemi sayısı ve gemilerin bayrağı) farklılıklarını ortaya çıkarmak.
3. Armatör işletmelerin, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine yönelik **seçim kriterlerinin** profil değişkenlerine göre (işletmenin faaliyet süresi, gemi sayısı ve gemilerin bayrağı) farklılıklarını ortaya çıkarmak.
4. Armatör işletmeleri, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden **hizmet almamaya yönelten nedenlerin** profil değişkenlerine göre (işletmenin faaliyet süresi, gemi sayısı ve gemilerin bayrağı) farklılıklarını ortaya çıkarmak.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

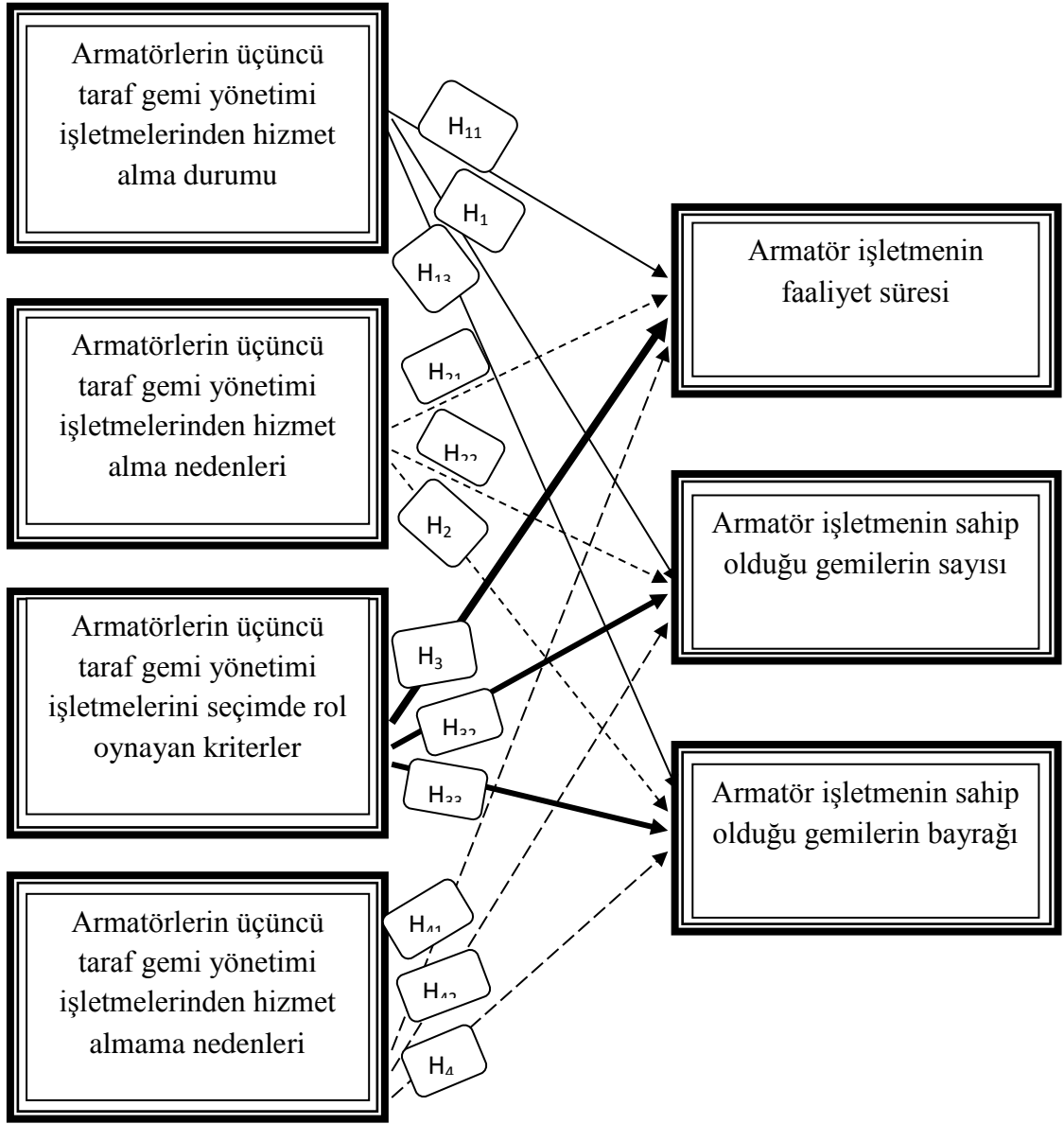
Araştırma tasarımında bağımlı değişkenler yukarıda amaçlarda belirtildiği gibi Şu değişkenleri içermektedir:

- Hizmet alma durumu
- Hizmet almaya yönelten nedenler
- Seçim kriterleri
- Hizmet almama nedenleri

Model kapsamında, bağımsız değişkenler olarak profil soruları ele alınmıştır. Bu durumda; bağımsız değişkenler; işletmenin faaliyet süresi, işletmenin sahip olduğu toplam gemi sayısı ve işletmenin sahip olduğu gemilerin bayrağı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın kavramsal modeli ise aşağıda belirlendiği gibidir:

Şekil 3: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Kaynak: Yazar

Modele uygun olarak oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Araştırmanın Birinci Ana Hipotezi:

H₁: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden **hizmet alma durumuna** ilişkin algıları **profil değişkenlerine** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın birinci hipotezini desteklemek amacıyla aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H₁₁: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumuna ilişkin algıları faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₂: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumuna ilişkin algıları gemi sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₁₃: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumuna ilişkin algıları gemi bayrağına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın İkinci Ana Hipotezi:

H₂: Armatörleri, gemi yönetim işletmelerinden **hizmet almaya yönelten nedenlere** ilişkin algıları **profil değişkenlerine** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezini desteklemek amacıyla aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H₂₁: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenlere ilişkin algıları faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₂: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenlere ilişkin algıları gemi sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂₃: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenlere ilişkin algıları gemi bayrağına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Üçüncü Ana Hipotezi:

H₃: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerine yönelik **seçim kriterlerine** ilişkin algıları **profil değişkenlerine** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezini desteklemek amacıyla aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H₃₁: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerine yönelik seçim kriterlerine ilişkin algıları faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃₂: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerine yönelik seçim kriterlerine ilişkin algıları gemi sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃₃: Armatörlerin gemi yönetim işletmelerine yönelik seçim kriterlerine ilişkin algıları gemi bayrağına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın Dördüncü Ana Hipotezi:

H₄: Armatörlerin gemi yönetim işletmelerinden **hizmet almama nedenlerine** ilişkin algıları **profil değişkenlerine** göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezini desteklemek amacıyla aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H₄₁: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin algıları faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄₂: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin algıları gemi sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄₃: Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin algıları gemi bayrağına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.3. ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMELERİNDEN HİZMET ALMA/ALMAMA NEDENLERİ VE SEÇİM KRİTERLERİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLERİN SAPTANMASI

Bu bölümde ilk aşamada ikincil veri kaynakları kullanılarak literatür taraması yapılmış ve daha önce ilgili çalışmalarda kullanılan değişkenlerin tespiti yapılmıştır. İkincil verilere ek olarak yarı-yapılandırılmış yüz yüze görüşme tekniği ile üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma/almama nedenleri ve seçim kriterleri ile ilgili değişkenler de belirlenmiştir.

3.3.1. Literatür Taraması

Armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma nedenleri ve bu işletmelerin seçiminde rol oynayan kriterlerin belirlenmesi amacıyla literatür taraması yapılmıştır.

Literatür taraması sonucunda bu alanda yapılan iki adet çalışma bulunmuştur. Bu çalışmalarda üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenler, bu işletmelerin seçiminde rol oynayan kriterler ve hizmet almama nedenleri ile ilgili değişkenlere yer verilmiştir.

Bu değişkenler, detaylı olarak incelenmiş olup değişkenlerin yazarlara göre karşılaştırmalı tabloları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim Hizmeti Almaya Yönelten Nedenler (Literatürden bulunan değişkenler)

ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM HİZMETİ ALMAYA YÖNELTEN NEDENLER	Mitroussi (2004)	Panayides (2001)
Armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılar	✓	
Armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi	✓	
Armatör işletmede aile içi anlaşmazlıkların bulunması	✓	
Armatör işletme sahibinin yaşının ilerlemesi ve sonraki neslin tecrübesizliği	✓	
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi tarafından armatör işletmeye özel hizmetlerin sunulması	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi	✓	
Armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması	✓	
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin geniş hizmet yelpazesine sahip olması	✓	✓
Gemi personeline erişim kolaylığı	✓	

Kaynak: Yazar tarafından literatürde bulunan değişkenlerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 6: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmesi Seçim Kriterleri (Literatürden bulunan değişkenler)

ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMESİ SEÇİMİNDE ROL OYNAYAN KRİTERLER	Mitroussi (2004)	Panayides (2001)
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin itibarı	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin diğer işletmelere göre daha uygun fiyatla hizmet vermesi	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin armatör işletmeyle aynı yerde bulunması	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin müşteri isteklerine özel hizmetler verebilmesi	✓	
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin milliyeti	✓	
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin büyüklüğü		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin alanında tecrübeye sahip olması	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hizmetleri zamanında verebilmesi		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin birden çok hizmet sağlayabilmesi	✓	✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin yönettiği gemilerin sayısı		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin kendine ait gemisinin bulunması		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin iyi referanslarının bulunması		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hakkında yapılan reklamlar		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin teknik yeterliliği		✓
Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin personel bulma kabiliyeti	✓	

Kaynak: Yazar tarafından literatürde bulunan değişkenlerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

3.3.2. Türk Armatörlerinin Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Alma/Almama Nedenleri ve Seçim Kriterleri Değişkenlerini Saptamaya Yönelik Yapılan Yüz Yüze Görüşmeler ve Sonuçları

Mülakat, iki veya daha fazla sayıda insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalardır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 91). Başka bir tanıma göre, görüşme - mülakat - araştırma amacına uygun olarak hazırlanan soruların, görüşüne ihtiyaç duyulan kişiye/kişilere araştırmacı tarafından sorularak cevap alınması sürecidir (Ural ve Kılıç, 2006: 66). Araştırmacı, araştırmanın niteliğine bağlı olarak anket yerine mülakat yönetimiyle veri toplamayı uygun görebilir çünkü mülakatlar uyarlanabilir. Özellikle 'niçin?' sorusuna cevap aranılan durumlarda mülakatlar ideal veri edinme yöntemleridir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 91).

Mülakatları değişik ölçütler baz alınarak sınıflandırmak mümkündür. Yaygın olarak yapılan sınıflamaya göre mülakat çeşitleri Biçimsel, Yarı Biçimsel ve Biçimsel Olmayan olarak üçe ayrılmaktadır. Araştırma sorularına ve mülakatının konuya hâkimiyetine bağlı olarak bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar verilir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 92).

3.3.2.1. Yüz Yüze Görüşmenin Amacı

Literatür taramasından elde edilen değişkenlere ek olarak nicel çalışmada kullanılacak olan değişkenlerin belirlenmesi ve Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine yönelik tutumlarını ortaya koyma amacıyla İzmir ilinde yer alan altı (6) adet armatör işletmeden yedi (7) yetkili kişi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve yarı-yapılandırılmış bir mülakat çalışması yapılmıştır. Görüşmeye katılan kişilerin 2 tanesi şirket sahibi, 2 tanesi operasyon müdürü ve DPA, 1 tanesi gemi brokeri, 1 tanesi genel müdür, 1 tanesi de gemi kiralama müdürüdür. Katılımcıların hepsi lisans mezunu olup denizcilik sektöründeki toplam tecrübeleri 6 ila 28 yıl arasında değişmektedir. Armatör işletmelerin gemileri, yabancı ve T.C. bayraklı olup, genel yük ve kuru yük tipi gemilerdir.

3.3.2.2. Yüz Yüze Görüşme Süreci

Yüz yüze görüşme öncesi İzmir’de bulunan armatör işletmelerle iletişime geçilmiş ve altı işletme görüşme isteğimizi kabul etmiştir.

Yüz yüze görüşmeler önceden belirlenen tarih (25/26.09.2012) ve saatlerde görüşme yapılacak olan kişilerin iş yerlerinde gerçekleştirilmiştir.

Yüz yüze görüşme sırasında gereken bilgileri almak amacıyla görüşme öncesi aşağıdaki noktalara dikkat edilmiştir:

1. Öncelikle yüz yüze görüşmeyi kabul ettikleri ve zaman ayırdıkları için teşekkür edildi.
2. Yüz yüze görüşmenin yapılaş amacına ilişkin kısa bir açıklama yapıldı.
3. İzin alınmadan ne yüz yüze görüşme katılanların isimlerinin, ne de işletmeleri veya onları ima edecek herhangi bir bilginin asla açıklanmayacağına dair güvence verildi.
4. Katılımcıya çalışmanın varmak istediği sonuç hakkında bilgi verildi ve soruların arkasında başka bir imanın olmadığı anlatıldı.
5. Yüz yüze görüşmede not tutma sistemi hakkında bilgi verildi ve onay alındı.

Bütün bunlar sadece birkaç dakikalık sürede gerçekleşerek genelde başarılı ve doyurucu sonuçları olan yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yüz yüze görüşmeler ortalama olarak 15 dakika ile 45 dakika arasında tamamlanmıştır.

3.3.2.3. Yüz yüze Görüşme Sonuçlarından Çıkarılan Değişkenler

Yapılan görüşmelerde şirket hakkında genel bilgiler alındıktan sonra armatör işletmelere üçüncü taraf gemi yönetim hizmetlerinden yararlanıp yararlanmadıkları ve bunun nedenleri sorulmuş ve görüşmelerin sonucunda görüşme yapılan işletmelerin hiçbirinin bu hizmeti kullanmadıkları belirlenmiş ve hizmet almama nedenleri incelenmiştir.

Her bir işletmede yapılan yüz yüze görüşmeler sonrasında 39 adet değişken ortaya çıkmıştır. Ancak, yapılan incelemede bu değişkenlerden bazılarının birden fazla tekrar ettiği, bazı değişkenlerinse farklı şekillerde ifade edildiği tespit edilmiş ve daha sonra değişken sayısı 12'e düşürülmüştür. Tablo 7'de, yüz yüze görüşme sonrasında ulaşılan on iki (12) hizmet almama nedeni değişkeni ve tekrarlanma sayıları verilmiştir.

Tablo 7: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Almama Nedenleri ve Tekrarlanma Sayıları

ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMESİNDEN HİZMET ALMAMA NEDENLERİ	TEKRARLANMA SAYISI
Gemi yönetim firmasına duyulan güven eksikliği	7
Sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği	7
Gemi yönetim firmasını kontrol ve takip etmenin zorluğu	6
Şirket bünyesinde uzman bir ekibe sahip olmaları	5
Armatör firmanın gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşp bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi	4
Armatör firmaların daha az maliyetli ve daha uygun fiyatla bu işi yürüttüklerini düşünmeleri (Maliyet unsuru)	4
Armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu	2
Türk armatörlerinin çoğunlukla meslek içinden gelen ve tecrübeli kişiler olması	2
Piyasada kaliteli, deneyim sahibi ve güvenilir gemi yönetim firmalarının sayısının az oluşu	1
Armatör firmanın aile şirket yapısına sahip olması	1
Türk armatörlerinin gemisi ile arasında duygusal bir bağ olması	1
Gemi yönetim firmasının geminin sahibi olmadığı için armatör kadar özenli davranmayacağı düşüncesi	1

Kaynak: Yazar tarafından yapılan görüşmelerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Literatürde yer alan hizmet almama nedenleri ile uygulama sonucunda çıkan nedenlerin karşılaştırmalı tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Alınmama Nedenlerinin Karşılaştırmalı Tablosu

ÜÇÜNCÜ TARAF GEMİ YÖNETİM İŞLETMESİNDEN HİZMET ALMAMA NEDENLERİ	Literatür	Görüşme
Gemi yönetim firmasına duyulan güven eksikliği	✓	✓
Sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği	✓	✓
Gemi yönetim firmasını kontrol ve takip etmenin zorluğu		✓
Şirket bünyesinde uzman bir ekibe sahip olmaları	✓	✓
Armatör firmanın gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşp bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi		✓
Armatör firmaların daha az maliyetli ve daha uygun fiyatla bu işi yürüttüklerini düşünmeleri (Maliyet unsuru)		✓
Armatör firmanın piyasa ile sürekli bağlantı halinde olma isteği	✓	
Armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu		✓
Türk armatörlerinin çoğunlukla meslek içinden gelen ve tecrübeli kişiler olması		✓
Piyasada kaliteli, deneyim sahibi ve güvenilir gemi yönetim firmalarının sayısının az oluşu		✓
Armatör firmanın aile şirket yapısına sahip olması	✓	✓
Türk armatörlerinin gemisi ile arasında duygusal bir bağ olması		✓
Gemi yönetim firmasının geminin sahibi olmadığı için armatör kadar özenli davranmayacağı düşüncesi		✓

Kaynak: Yazar tarafından yapılan görüşmelerden ve literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Görüşme yapılan armatör işletmelerden hiçbiri üçüncü taraf gemi yönetim hizmetini almadığı için hizmet alma nedenleri ve seçim kriterleri ile sorulara yanıt vermemişler bu bölümlerdeki değişkenlerin büyük bir kısmı literatürden alınmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACININ OLUŞTURULMASI

Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine yönelik tutumlarının nicel araştırma yöntemleri ile belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla 4 bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölüm, katılımcı profilini belirlemek amacıyla katılımcı hakkında genel bilgileri içeren 5 adet sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, işletme profilini belirlemek amacıyla işletme hakkında genel bilgileri içeren 8 adet sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, armatör işletmelerin gemi yönetimi ile ilgili durumlarını belirlemek amacıyla gemi yönetim işletmelerinden hizmet alımı ile ilgili ve hangi hizmetlerin alındığı ile ilgili konuları içeren 6 adet sorudan oluşmaktadır. Dördüncü bölüm ise, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelen nedenleri, bu işletmelerin seçiminde rol oynayan kriterleri ve hizmet almama nedenlerini içeren 61 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorularda 5'li Likert tipi aralıklı (interval) ölçeğe dayalı (1=Hiç önemli değil, 5= Çok önemli) ve yanıt verenlerin yaklaşımlarının önem derecesinin saptanmasını amaçlayan ifadeler yer almıştır.

Anket formunun geliştirilmesinde, daha önce de belirtildiği gibi üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma/almama nedenleri ile ilgili değişkenlerin belirlenmesi amaçlı olarak öncelikle bir literatür taraması yapılmış ve ardından İzmir ilinde bulunan armatör işletmelerden oluşan bir örneklem grubuyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

3.5. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu araştırma Türkiye'de faaliyette bulunan armatör işletmeler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu durumda Türkiye'de faaliyette bulunan tüm armatör işletmeler araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına girecek Türk armatör işletmelerine ait adresler, Deniz Ticaret Odası Meslek Üye Listelerinden ve Clarksons Shipping Intelligence Network internet adresinden alınmıştır.

Örneklemin belirlenmesinde (yargısal ve kolayda) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formundaki değişkenlerin yanıtlanmasının uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, örneklemin bu alanda uzman kişilerden oluşması zorunluluğunu doğurmuştur. Bu amaçla düzenli ve düzensiz hat taşımacılığı faaliyetlerinde bulunan 160 adet armatör işletmeden 120 tanesine anketler faks ve e-posta yoluyla gönderilmiştir ancak 58 adet işletmeden geri dönüş alınmıştır. 40 adet armatör işletme, iletişim bilgilerine ve/veya yetkili kişilerine ulaşamadığı için elenmiştir.

Anketler, seçilen örneklem grubuna gönderilmiş ve 58 geçerli anket sayısına ulaşılarak veri toplama işi sonlandırılmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı % 48,3'tür. Araştırmanın kapsamında 58 adet armatör işletme ve bu işletmelerde uzman olan 58 adet işletme çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.6. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Daha önce belirtildiği gibi, araştırma çerçevesinde veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılacak veriler, anket formu aracılığı ile ankete katılan işletmelerin üst düzey yönetici, orta kademe yönetici ve çalışanlarından elde edilmiştir.

Verilerin toplanması sürecinde, öncelikle tüm katılımcı işletmelerdeki yetkililer belirlenmiş ve ardından tek tek telefonla aranmıştır. Görüşmede, araştırmanın kısaca amacı ve anketin içeriği belirtilmiş ve anket formu katılımcılara faks ya da e-posta yolu ile 24.12.2012 tarihinde yollanmaya başlanmış yanıt alınamayan katılımcılar telefonla tekrar aranmıştır. 58 geçerli anket sayısına erişilmesiyle 27.03.2013 tarihinde anketle veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.7.1. Katılımcıların Profil Bilgilerine Ait Bulgular

Katılımcılara ait profil bilgileri katılımcıların unvanını, şu an buldukları iş yerlerindeki çalışma sürelerini, denizcilik sektöründeki toplam tecrübelerini ve eğitim durumlarını içermekte olup bunlara ait tablolar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 9’da katılımcıların unvanları verilmiştir. Katılımcıların % 25,9’u (n=15) operasyon müdürü olarak, % 20,7’si (n=12) DPA (Designated Person Ashore) olarak ve % 19’u (n=11) kiralama müdürü olarak görev yapmaktadır. Yüzde 6,9’luk kısmı (n=4) şirket sahibi olup geriye kalan % 27,6’lık “Diğer” başlıklı kısım (n=16) genel müdür, broker, yönetim kurulu üyesi ve güverte enspektörü görevlerinden oluşmaktadır.

Tablo 9: Katılımcılara Ait Unvan Bilgileri

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Unvan		
Kiralama Müdürü	11	19,0
Operasyon Müdürü	15	25,9
DPA	12	20,7
Şirket Sahibi	4	6,9
Diğer	16	27,6
Toplam	58	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların çalışmakta oldukları iş yerlerindeki çalışma süreleri Tablo 10’da verilmiştir. Katılımcıların % 82,8’i (n=48) 0-14 yıl arası çalışmakta oldukları işletmede çalıştıklarını belirtirken, % 15,5’lik bölümü (n=9) 15-29 yıl arası çalışmaktadır. % 1,7’lik kısım (n=1) ise 30 yılı aşkın süredir şu an buldukları işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10: Katılımcıların Çalışmakta Oldukları İşletmelerdeki Çalışma Süreleri

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Çalışma süresi		
0-14 yıl	48	82,8
15-29 yıl	9	15,5
30 yıl ve üstü	1	1,7
Toplam	58	100,0

Katılımcıların denizcilik sektöründeki toplam tecrübelerine ait bilgiler Tablo 11’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların % 55,2’si (n=32), 15-29 yıllık bir tecrübeye sahip olup % 34,5’ lik kısmı (n=20), 0-14 yıllık tecrübeye sahiptir. Geri kalan % 10,3’lük kısım (n=6) ise 30 yıl ve üstü bir tecrübeye sahiptir.

Tablo 11: Katılımcıların Denizcilik Sektöründeki Toplam Tecrübeleri

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Toplam tecrübe		
0-14 yıl	20	34,5
15-29 yıl	32	55,2
30 yıl ve üstü	6	10,3
Toplam	58	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim düzeylerine ait bilgiler Tablo 12’de verilmiştir. Katılımcıların % 82,8’lik bölümü (n=48) üniversite mezunu olup yüzde 10,3’lük bölümü (n=6) yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüzde 6,9’luk kısım ise (n=4) lise mezunudur.

Tablo 12: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Eğitim		
Lise	4	6,9
Lisans	48	82,8
Yüksek Lisans	6	10,3
Toplam	58	100,0

3.7.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Profil Bilgilerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelere ait profil bilgileri işletmelerin faaliyet alanı, faaliyet süresi, işletmelerin sahip olduğu gemilerin tipleri ve sayısı, kapasiteleri, yaşları bayrakları ve üçüncü taraf gemi yönetim hizmetinden yararlanma durumu ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

Tablo 13'te işletmelerin faaliyet alanına ait bilgiler yer almaktadır. Tabloya göre, işletmelerin % 96,6'sı (n=56) düzensiz hat taşımacılığı alanında faaliyet gösterirken % 3,4'ü (n=2) düzenli hat taşımacılığı alanında faaliyet göstermektedir.

Tablo 13: İşletmelerin Faaliyet Alanı

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Faaliyet alanı		
Düzenli hat taşımacılığı	2	3,4
Düzensiz hat taşımacılığı	56	96,6
Toplam	58	100,0

İşletmelerin faaliyet süresine ait analiz yapılırken öncelikle işletmelerin yaşlarının ortalaması alınmış ve buna göre bir faaliyet süresi analizi yapılmıştır. **İşletmelerin yaşlarının ortalaması 28,14** olarak belirlenmiş olup işletmelerin faaliyet süresine ait tablo aşağıda gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin % 67,2'si (n=39) 28 yıldan az süredir faaliyet göstermekte olup, % 32,8'si (n=19) 28 yıldan fazla süredir faaliyet göstermektedir (Bakınız: Tablo 14).

Tablo 14: İşletmelerin Faaliyet Süresi

Değişken	Ortalama	(n)	Yüzde (%)
Faaliyet yılı	28,14		
28 yıldan az		39	67,2
28 yıldan fazla		19	32,8
Toplam		58	100,0

İşletmelerin sahip oldukları gemilerin bayraklarına ait bilgiler Tablo 15’te gösterilmektedir. Tabloya göre, işletmelerin sahip olduğu gemilerin bayraklarının % 48,3’ü (n=28) sadece yabancı iken, % 29,3’ü (n=17) hem Türk hem yabancı bayraklıdır. Geri kalan % 22,4’lük kısım (n=13) sadece Türk bayraklıdır.

Tablo 15: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Bayrak Durumları

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Gemilerin Bayrağı		
Yabancı	28	48,3
TC	13	22,4
Her ikisi de	17	29,3
Toplam	58	100,0

Araştırmaya katılan işletmelere ait gemilerin tipleri ve sayısı Tablo 16’da gösterilmiştir. Tabloya göre en fazla sayıdaki gemi tipi % 37,47’lik oranla (n=136) **kuru yük** olurken, onu % 28,93’lük oranla (n=105) **tanker** izlemektedir. Daha sonra % 23,97 oran ile (n=87) **genel yük** üçüncü sırayı almaktadır.

Tablo 16: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Tipleri ve Sayıları

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Gemi Tipi		
Kuru yük	136	37,47
Tanker	105	28,93
Genel yük	87	23,97
Konteyner	30	8,26
Ro-ro	3	0,82
Diğer	2	0,55
Toplam	363	100,0

Oluşturulan anket formunda işletmelerin sahip oldukları gemilerin yaşları beş yaş grubu altında sorulmuştur. Bu gruplar, “0-4 yaş”, “5-9 yaş”, “10-14 yaş”, “15-19 yaş” ve “20 yaş ve üstü” bölümlerinden oluşmaktadır. Tablo 17’de gemilerin yaş grupları ile ilgili dağılımlarına yer verilmiştir. Tabloya göre yoğunluk “0-4 yaş” (n=122), “5-9 yaş” (n=111) ve “20 yaş ve üstü” (n=82) yaş gruplarında toplanmıştır.

Tablo 17: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Yaşları

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Gemi Yaşı		
0-4 yaş	122	33,60
5-9 yaş	111	30,58
10-14 yaş	31	8,54
15-19 yaş	17	4,69
20 yaş ve üstü	82	22,59
Toplam	363	100,0

Oluşturulan anket formunda işletmelerin sahip oldukları gemilerin kapasiteleri altı kapasite grubu altında sorulmuştur. Bu gruplar, “1000-4999 DWT”, “5000-9999 DWT”, “10000-24999 DWT”, “25000-49999 DWT”, “50000-79999 DWT” ve “80000 DWT ve üstü” bölümlerinden oluşmaktadır. Ankete katılan işletmelerin sahip oldukları gemilerin kapasitelerine ait bilgiler Tablo 18’de gösterilmiş olup tabloya göre %21,76’lık kısım (n=79) “80000 DWT ve üstü”, % 19,84’lük kısım (n=72) “5000-9999 DWT” ve % 17,63’lük kısım (n=64) “1000-4999 DWT” kapasite gruplarında yoğunlaşmıştır. Gemi tiplerinin kuru yük, tanker ve genel yük tip gemilerde yoğunlaştığı çalışmada aşağıdaki kapasite gruplarının yoğun olarak çıkması oldukça doğal bir sonuçtur.

Tablo 18: İşletmelerin Sahip Oldukları Gemilerin Kapasiteleri

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Gemi Kapasitesi		
1000-4999 DWT	64	17,63
5000-9999 DWT	72	19,84
10000-24999 DWT	48	13,22
25000-49999 DWT	44	12,12
50000-79999 DWT	56	15,43
80000 DWT ve üstü	79	21,76
Toplam	363	100,0

Ankete katılan işletmelerin sahip oldukları yabancı bayraklı gemilere ait bayrak ülkeleri ve sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Ankete katılan toplam 28 adet yabancı bayraklı gemiye sahip dört (4) adet işletme bayrak ülkelerini belirtmek istemedikleri için bu bilgiler, oluşturulan tabloda yer alamamıştır. Tabloya göre yabancı bayrak ülkelerinden armatörlerin en çok tercih ettiği ülke Malta (n=105) olurken onu sırasıyla Marshall Islands (n=38), Panama (n=19), Moldova (n=13) ve Cook Islands (n=11) izlemektedir.

Tablo 19: Gemilerin Yabancı Bayrak Ülkeleri ve Sayıları

Değişken	(n)
Yabancı Bayrak Ülkeleri	
Malta	105
Marshall Islands	38
Panama	19
Moldova	13
Cook Islands	11
Kiribati	5
Gürcistan	2
St. Vincent	1
Nijerya	1
Togo	1
Liberya	1
Vanuatu	1
Toplam	198

Ankete katılan işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim hizmetinden yararlanma durumu ile ilgili bilgileri içeren tablo aşağıda sunulmaktadır. Tabloya göre, işletmelerin % 79,3'ü (n=46) gemi yönetim işletmelerinden hizmet almadıklarını ve ileride de almayacaklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin % 13,8'i (n= 8) üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet aldıklarını belirtmişler, %6,9'luk kısım (n=4) ise şu an hizmet almadıklarını fakat ileride hizmet almayı düşündüklerini belirtmişlerdir (Bakınız: Tablo 20). Üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti Türkiye'de bir sektör olarak henüz tam oturmadığından bu sonuç oldukça normaldir.

Tablo 20: İşletmelerin Gemi Yönetim Hizmetinden Yararlanma Durumu

Değişken	(n)	Yüzde (%)
Hizmet alma durumu		
- Şu an gemilerin tamamı/bir kısmı gemi yönetim firmasınınca işletilmektedir.	8	13,8
- Şu an gemi yönetim firmasından hizmet almıyoruz, ileride de almayı düşünmüyoruz	46	79,3
- Şu an gemi yönetim firmasından hizmet almıyoruz fakat ileride almayı düşünmüyoruz	4	6,9
Toplam	58	100,0

Şu an üçüncü taraf gemi yönetim hizmetinden yararlanan 8 adet işletmenin hangi hizmetleri aldığı ile ilgili bilgileri içeren tablo aşağıda gösterilmektedir. Tabloya göre, en çok alınan hizmet **personel yönetimi (n=7)** olup, onu sırasıyla **teknik yönetim ve kumanya hizmeti (n=5)**, **sigorta hizmeti (n=3)** ve **operasyon ve gemi alım & satım (n=2)** hizmetleri izlemektedir.

Tablo 21: Gemi Yönetim Hizmeti Alan İşletmelerin Aldıkları Hizmetler

Değişken	(n)
Alınan Hizmetler	
Personel Yönetimi	7
Teknik Yönetim	5
Kumanya	5
Sigorta	3
Operasyon	2
Gemi alım & satım	2
Kiralama	1
Yakıt	1
Muhasebe	1

Şu an üçüncü taraf gemi yönetim hizmetinden yararlanan 8 adet işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmeleri kontrolü altındaki gemi tipleri ve sayıları Tablo 22’de gösterilmektedir. Tabloya göre, hizmet alan armatörlerin üçüncü taraf gemi yönetimi işletmelerinin kontrolü altında toplam 45 adet gemisi olup bunların 26 adedi tanker, 17 adedi kuru yük gemisi ve 2 adedi genel yük gemisinden oluşmaktadır.

Tablo 22: Gemi Yönetim Hizmeti Alan Armatörlerin Bu Hizmeti Aldıkları Gemi Tipleri ve Sayısı

Değişken	(n)
Gemi Tipleri	
Tanker	26
Kuru yük	17
Genel yük	2
Toplam	45

3.7.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar, test-yeniden test güvenilirliği, ikincisi alternatif formlar yaklaşımı, üçüncüsü ise *içsel tutarlılık analizidir*. Bu yaklaşımda kavramı ölçerken çok sayıda maddeden oluşan bir ölçek kullanılarak (Likert), ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakarak içsel tutarlılık analizi yapılır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem *Cronbach alfa* olarak da bilinen *alfa katsayısıdır*. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5.’e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 122-124).

3.7.3.1. Araştırmada Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi

Araştırmada, hizmet almaya yönelten nedenlere ilişkin kullanılan ölçekte 27 adet değişken bulunmakta olup bu ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve alfa değeri (α) 0,883 olarak bulunmuştur. Alfa değeri kabul edilir düzeyde olduğundan ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır.

58 katılımcının yapmış olduğu değerlendirmelerden oluşturulan, armatör işletmeleri üçüncü taraf gemi yönetim hizmet almaya yönelten nedenlerin değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 23'te gösterilmiştir. Tabloya göre, $\mu=4,29$ ortalama değeri ile en yüksek ortalamaya sahip değişken "*yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği*" olurken onu $\mu=4,19$ ortalama ile "*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı*" değişkeni ve $\mu=4,05$ ortalama ile "*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi*" değişkeni izlemektedir. $M=2,57$ ortalama değeri ile en düşük ortalamaya sahip değişken ise "*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hurda piyasası bilgisi*" değişkeni olmaktadır. Bu da gösteriyor ki armatörler için tecrübe eksikliği, gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı ve maliyet unsuru hizmet almalarında etkili olmaktadır. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hurda piyasa bilgisi ise armatörleri bu işletmelerden hizmet almaya yönelten nedenlerin içinde en az etkili olandır.

Tablo 23: Hizmet Alma Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Hizmet Almaya Yönelten Nedenler	N	Ort. *	SS.**
1.	Armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılar	58	3,19	1,235
2.	ISM (Uluslararası Emniyetli Yönetim) Kodu gerekleri	58	3,71	1,298
3.	ISPS (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik) Kodu gerekleri	58	3,31	1,340
4.	Yasal düzenlemelerin getirdiği sorumluluk (IMO ve ILO konvansiyonları)	58	3,62	1,295
5.	Bayrak devleti kontrolleri gerekleri	58	3,71	1,092
6.	Limana devleti kontrolleri gerekleri	58	3,79	1,072
7.	Klas kuruluşlarının gereksinimlerine hazır olma	58	3,79	1,181
8.	Sigorta kuruluşlarının gereksinimlerine hazır olma	58	3,36	1,165
9.	Müşterinin (kiracı) özel gereksinimlerine hazır olma	58	3,29	0,973
10.	Armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi	58	2,72	1,167
11.	Yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği	58	4,29	0,918
12.	Armatör işletmede aile içi anlaşmazlıkların bulunması	58	2,60	1,256
13.	Armatör işletme sahibinin yaşının ilerlemesi ve sonraki neslin tecrübesizliği	58	2,81	1,331
14.	Armatör işletmede gemi yönetim departmanının bulunmaması	58	3,91	1,204
15.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi tarafından armatör işletmeye özel hizmetlerin sunulması	58	3,40	1,169
16.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı	58	4,19	0,826
17.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi	58	4,05	0,926
18.	Armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması	58	3,53	1,158
19.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin geniş hizmet yelpazesine sahip olması	58	3,93	1,024
20.	Gemi personeline erişim kolaylığı	58	3,93	1,090
21.	Yük bulma kolaylığı	58	3,66	1,409
22.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin navlun piyasası bilgisi	58	3,45	1,366
23.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin gemi alım-satım piyasası bilgisi	58	2,91	1,288
24.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin gemi inşa piyasası bilgisi	58	2,71	1,284
25.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hurda piyasası bilgisi	58	2,57	1,216
26.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uygun finansman temin etmesi	58	2,83	1,416
27.	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin muhasebe hizmeti vermesi	58	2,76	1,204

* Ortalama, 5-aralıklı Likert tipi ölçek - 1: Hiç önemli değil, 5: Çok önemli

** Standart sapma

3.7.3.2. Araştırmada Seçim Kriterlerine İlişkin Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi

Araştırmada, seçim kriterlerine ilişkin kullanılan ölçekte 17 adet değişken bulunmakta olup bu ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve alfa değeri (α) 0,624 olarak bulunmuştur. Alfa değeri kabul edilebilir düzeyde olduğundan ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır.

58 katılımcının yapmış olduğu değerlendirmelerden oluşturulan, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminde rol oynayan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 24'te gösterilmiştir. Tabloya göre, $\mu=4,66$ ortalama değeri ile en yüksek ortalamaya sahip iki değişken üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin “*hizmetleri zamanında verebilmesi*” ve “*teknik yeterliliği*” olmuştur. Bu iki değişkeni sırasıyla $\mu=4,60$ ortalama ile “*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin alanında tecrübeye sahip olması*” değişkeni ve $\mu=4,57$ ortalama ile “*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin iyi hizmet vermesi*” değişkeni izlemektedir. $M=2,71$ ortalama değeri ile en düşük ortalamaya sahip değişken ise “*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin kendine ait gemisinin bulunması*” değişkeni olmaktadır. Bundan anlaşılacağı üzere armatörler için üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminde rol oynayan en önemli faktörler; üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hizmetleri zamanında verebilmesi, teknik yeterliliği, alanında tecrübeye sahip olması ve iyi hizmet verebilmesidir.

Tablo 24: Seçim Kriterleri Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Seçim Kriterleri	N	Ort. *	SS.**
1.	İyi hizmet vermesi	58	4,57	0,534
2.	İtibarı	58	4,47	0,681
3.	Diğer işletmelere göre daha uygun fiyatla hizmet vermesi	58	4,12	0,751
4.	Armatör işletmeyle aynı yerde bulunması	58	2,86	1,161
5.	Müşteri isteklerine özel hizmetler verebilmesi	58	3,90	0,872
6.	Milliyeti	58	2,84	1,152
7.	Büyüklüğü	58	3,67	0,998
8.	Alanında tecrübeye sahip olması	58	4,60	0,620
9.	Hizmetleri zamanında verebilmesi	58	4,66	0,579
10.	Birden çok hizmet sağlayabilmesi	58	4,16	0,745
11.	Yönettiği gemilerin sayısı	58	3,64	0,986
12.	Kendine ait gemisinin bulunması	58	2,71	1,124
13.	İyi referanslarının bulunması	58	4,48	0,655
14.	Hakkında yapılan reklamlar	58	2,90	1,135
15.	Teknik yeterliliği	58	4,66	0,579
16.	Personel bulma kabiliyeti	58	4,47	0,863
17.	Yüke erişim kabiliyeti	58	3,78	1,415

* Ortalama, 5-aralıklı Likert tipi ölçek - 1: Hiç önemli değil, 5: Çok önemli

** Standart sapma

3.7.3.3. Araştırmada Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi ve Değişkenlere İlişkin Ortalamaların Değerlendirilmesi

Araştırmada, hizmet almama nedenlerine ilişkin kullanılan ölçekte 17 adet değişken bulunmakta olup bu ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve alfa değeri (α) 0,730 olarak bulunmuştur. Alfa değeri kabul edilir düzeyde olduğundan ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır.

50 katılımcının yapmış olduğu değerlendirmelerden oluşturulan, armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenleri ile ilgili değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 25'te gösterilmiştir. Tabloya göre, $\mu=4,58$ ortalama değeri ile en yüksek ortalamaya sahip değişken "*armatör işletmenin gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşp bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi*" olmuştur. Bu değişkeni sırasıyla $\mu=4,52$ ortalama ile "*armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması*" değişkeni ve $\mu=4,36$ ortalama ile "*sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği*" değişkeni izlemektedir. $M=2,34$ ortalama değeri ile en düşük ortalamaya sahip değişken ise "*armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu*" değişkeni olmaktadır. Bundan anlaşılacağı üzere armatörler için üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almamalarındaki en önemli faktörler; armatör işletmenin bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi, yeterli uzmanlığa sahip olması ve kontrolü elden bırakmama isteğidir.

Tablo 25: Hizmet Almama Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Hizmet Almama Nedenleri	N	Ort. *	SS.**
1.	Gemi yönetim işletmesinin gemiyi yüksek maliyetle yöneteceği düşüncesi	50	3,58	1,052
2.	Sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği	50	4,36	0,749
3.	Gemi yönetim işletmesine olan güven eksikliği	50	3,86	0,990
4.	Gemi yönetim işletmesinin verdiği hizmetin takibinin zorluğu	50	3,58	0,971
5.	Armatör işletmenin gemilerin nasıl yönetildiğinin takibini yapması için ek bir departman kurma gerekliliği	50	3,38	1,210
6.	Armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması	50	4,52	0,909
7.	Armatör firmanın piyasa ile sürekli bağlantı halinde olma isteği	50	4,12	0,940
8.	Armatör işletmenin gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşmış bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi	50	4,58	0,731
9.	Armatör işletmenin aile şirketi yapısına sahip olması	50	3,38	1,338
10.	Armatörün ticari bilgilerini gizli tutmak istemesi	50	3,72	1,161
11.	Sektör içinde kaliteli, deneyim sahibi ve güvenilir gemi yönetim işletmelerinin sayısının azlığı	50	3,70	0,814
12.	Gemi yönetim işletmelerinin verdiği hizmetin kalitesinin ölçümünün zorluğu	50	3,64	1,025
13.	Armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu	50	2,34	1,222
14.	Gemi yönetim işletmesinin aldığı yönetim ücretinin yüksek olması	50	3,42	1,012
15.	Gemi yönetim işletmesinin geminin sahibi olmadığı için armatör kadar özenli davranmayacağı düşüncesi	50	4,24	0,938
16.	Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin bayraklarının farklı olması nedeniyle yasal düzenlemelerin takibini iyi yapamaması	50	2,90	1,182
17.	Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin sayısının çokluğu nedeniyle kaliteli hizmet verememesi	50	3,44	1,146

* Ortalama, 5-aralıklı Likert tipi ölçek - 1: Hiç önemli değil, 5: Çok önemli

** Standart sapma

3.7.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu dūřünölen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen isimdir. Bařka bir ifadeyle faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 262).

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken iğerisinden gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılır (Ural ve Kılıç, 2006: 281).

Hair ve diğerleri (1998)'ne göre, bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği dūřüncesidir. Faktör analizini diğer çok değişkenli analizler yöntemlerinden ayıran en önemli özellik, regresyon analizi ve ayırma analizinde olduğu gibi, analizde yer alan değişkenler bağımlı ve bağımsız olarak sınıflandırılırken, faktör analizinde değişkenler arasında bağımlılığın (ilişkinin) olduğu var sayılır, ancak değişkenlerin bağımlı veya bağımsız şeklinde sınıflandırılması söz konusu değildir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 262-263).

Araştırma kapsamında armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetimi işletmelerinden hizmet alma / almama nedenlerini ve seçim kriterlerini belirleme amacıyla hazırlanan anket formundaki ifadelerin Likert tipi ölçekteki yanıtlarına faktör analizi uygulanmıştır.

3.7.4.1. Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi

Hizmet almaya yönelten nedenlere ilişkin değişkenlere ait faktör analizine geçilmeden önce değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi yapılmış ve bu değer 0,667 bulunmuştur. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir (Altunışık vd., 2010: 264). Bulunan değer 0.5'in üstünde olduğundan faktör analizine uygunluğu sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda 7 farklı faktör grubu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan faktörler ve bu faktörleri oluşturan değişkenler aşağıdaki belirtilmiştir.

Faktör 1: Yasal Düzenlemeler

Yasal düzenlemeler olarak adlandırılan bu faktör 6 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, ISM (Uluslararası Emniyetli Yönetim) kodu gerekleri, ISPS (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik) kodu gerekleri, yasal düzenlemelerin getirdiği sorumluluk, bayrak devleti kontrolleri gerekleri, liman devleti kontrolleri gerekleri ve klas kuruluşlarının gereksinimlerine hazır olmadır.

Tablo 26'da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Yasal düzenlemeler faktörü çerçevesinde yer alan "ISM kodu gerekleri" (.870) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden değişkenler; "ISPS kodu gerekleri" (.849), "bayrak devleti kontrolleri gerekleri" (.838), "liman devleti kontrolleri gerekleri" (.822), "yasal düzenlemelerin getirdiği sorumluluk" (.815), ve "klas kuruluşlarının gereksinimlerine hazır olma"dır (.748). Yasal düzenlemeler faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.912) olarak hesaplanmıştır.

Faktör 2: Denizcilik Piyasaları Bilgisi

Denizcilik piyasaları bilgisi olarak adlandırılan bu faktör 5 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin; yük bulma kolaylığı, navlun piyasası bilgisi, gemi alım-satım piyasası bilgisi, gemi inşa piyasası bilgisi ve hurda piyasası bilgisidir.

Tablo 26’da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Denizcilik piyasaları bilgisi faktörü çerçevesinde yer alan üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin “navlun piyasası bilgisi” (.895) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden değişkenler; “gemi alım-satım piyasası bilgisi” (.863), “yük bulma kolaylığı” (.839), “hurda piyasası bilgisi” (.706) ve “gemi inşa piyasası bilgisi”dir (.582). Denizcilik piyasaları bilgisi faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.896) olarak hesaplanmıştır.

Faktör 3: Tecrübe ve Maliyet

Tecrübe ve maliyet olarak adlandırılan bu faktör 3 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi ve armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılardır.

Tablo 26’da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Tecrübe ve maliyet faktörü çerçevesinde yer alan “yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği” (.801) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden değişkenler; “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi” (.787) ve “armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılar”dır (.628). Tecrübe ve maliyet faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.650) olarak hesaplanmıştır.

Faktör 4: Örgüt Yönetimi ve Gemi Personeline Erişim

Örgüt yönetimi ve gemi personeline erişim olarak adlandırılan bu faktör 3 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, armatör işletmede aile içi anlaşmazlıkların bulunması, armatör işletme sahibinin yaşının ilerlemesi ve sonraki neslin tecrübesizliği ve gemi personeline erişim kolaylığıdır.

Tablo 26’da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Tecrübe ve maliyet faktörü çerçevesinde yer alan “armatör işletmede aile içi anlaşmazlıkların bulunması” (.848) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden değişkenler; “armatör işletme sahibinin yaşının ilerlemesi ve sonraki neslin tecrübesizliği” (.840) ve “gemi personeline erişim kolaylığı”dır (.426). Örgüt yönetimi ve gemi personeline erişim faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.778) olarak hesaplanmıştır.

Faktör 5: Hizmet Çeşitliliği ve Kalitesi

Hizmet çeşitliliği ve kalitesi olarak adlandırılan bu faktör 4 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi tarafından armatör işletmeye özel hizmetlerin sunulması, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin geniş hizmet yelpazesine sahip olması, armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması ve üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığıdır.

Tablo 26’da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Hizmet çeşitliliği ve kalitesi faktörü çerçevesinde yer alan “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi tarafından armatör işletmeye özel hizmetlerin sunulması” (.786) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden değişkenler; “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin geniş hizmet yelpazesine sahip olması” (.725), “armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması” (.556) ve “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı”dır (.547). Hizmet çeşitliliği ve kalitesi faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.725) olarak hesaplanmıştır.

Faktör 6: Muhasebe ve Finansman Hizmeti

Muhasebe ve finansman hizmeti olarak adlandırılan bu faktör 2 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin muhasebe hizmeti vermesi ve üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uygun finansman temin etmesidir.

Tablo 26’da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Muhasebe ve finansman faktörü çerçevesinde yer alan

“üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin muhasebe hizmeti vermesi” (.789) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden diğer değişken ise “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uygun finansman temin etmesi”dir (.474). Muhasebe ve finansman temini faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.652) olarak hesaplanmıştır.

Faktör 7: Kolay Bayrakta Gemi İşletme ve Müşteri Memnuniyeti

Kolay bayrakta gemi işletme ve müşteri memnuniyeti olarak adlandırılan bu faktör 2 değişkeni içermektedir. Bu değişkenler, armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi ve müşterinin (kiracı) özel gereksinimlerine hazır olmasıdır.

Tablo 26’da faktör ağırlıkları verilmiş ve değişkenler faktör ağırlıkları değerlerine göre sıralanmıştır. Kolay bayrakta gemi işletme ve müşteri memnuniyeti faktörü çerçevesinde yer alan “armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi” (.753) faktör ağırlığı ile en yüksek değeri almıştır. Bunu takip eden diğer değişken ise “müşterinin (kiracı) özel gereksinimlerine hazır olma”dır (.572). Kolay bayrakta gemi işletme ve müşteri memnuniyeti faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.385) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 26: Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi

		Alpha	FAKTÖR AĞIRLIKLARI						
	Faktörler	.883	I	II	III	IV	V	VI	VII
I	Yasal Düzenlemeler	.912							
2	ISM Kodu gerekleri		.870						
3	ISPS Kodu gerekleri		.849						
5	Bayrak dev. kontr. gerekleri		.838						
6	Liman dev. kontr. gerekleri		.822						
4	Yasal düzenlemelerin getirdiği sorumluluk		.815						
7	Klas kuruluşlarının gerek. hazır olma		.748						
II	Denizcilik Piyasası Bil.	.896							
22	Navlun piyasası bilgisi			.895					
23	Gemi alım-satım piyasası bilgisi			.863					
21	Yük bulma kolaylığı			.839					
25	Hurda piyasası bilgisi			.706					
24	Gemi inşa piyasası bilgisi			.582					
III	Tecrübe ve Maliyet	.650							
11	Yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği				.801				
17	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi				.787				
1	Armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılar				.628				

Tablo 26: Hizmet Almaya Yönelten Nedenlere İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi (devam)

	Faktörler	Alpha	FAKTÖR AĞIRLIKLARI						
			I	II	III	IV	V	VI	VII
IV	Örgüt Yön. ve Gemi Personeline Erişim	.778							
12	Armatör işletmede aile içi anlaşmazlıkların bulunması					.848			
13	Armatör işletme sahibinin yaşının ilerlemesi ve sonraki neslin tecrübesizliği					.840			
20	Gemi personeline erişim kolaylığı					.426			
V	Hizmet Çeşitliliği ve Kalitesi	.725							
15	Armatör işletmeye özel hizmetlerin sunulması						.786		
19	Geniş hizmet yelpazesine sahip olması						.725		
18	Armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması						.556		
16	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı						.547		
VI	Muhasebe ve Finansman Hizmeti	.652							
27	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin muhasebe hizmeti vermesi							.789	
26	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uygun finansman temin etmesi							.474	
VII	Kolay Bayrakta Gemi İşletme ve Müşteri Memnuniyeti	.385							
10	Armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi								.753
9	Müşterinin (kiracı) özel gereksinimlerine hazır olma								.572

3.7.4.2. Seçim Kriterlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi

Seçim kriterlerine ilişkin değişkenlere ait faktör analizine geçilmeden önce değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi yapılmış ve bu değer 0,570 bulunmuştur. Bulunan değer 0.5'in üstünde olduğundan faktör analizine uygunluğu sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda 7 farklı faktör grubu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan faktörler ve bu faktörleri oluşturan değişkenler aşağıdaki belirtilmiştir.

Faktör 1: Hizmetin Zamanında Verilebilmesi ve Yeterlilik

Hizmetin zamanında verilebilmesi ve yeterlilik faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin “hizmetleri zamanında verebilmesi” (.868), “alanında tecrübeye sahip olması” (.805), “iyi referanslarının bulunması” (.586) ve “teknik yeterliliği”dir (.569). Hizmetin zamanında verilebilmesi ve yeterlilik faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.763) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Faktör 2: Milliyet, Konum ve Yüke Erişim Kabiliyeti

Milliyet, konum ve yüke erişim kabiliyeti faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin “kendine ait gemisinin bulunması” (.802), “armatör işletmeyle aynı yerde bulunması” (.747), “milliyeti” (.730) ve “yüke erişim kabiliyeti”dir (.533). Milliyet, konum ve yüke erişim kabiliyeti faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.704) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Faktör 3: Büyüklük

Büyüklük faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin “büyüklüğü” (.832) ve “yönettiği gemilerin sayısı”dır (.791). Büyüklük faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.635) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Faktör 4: Fiyat, Tutundurma ve Personel Bulma Kabiliyeti

Fiyat, tutundurma ve personel bulma kabiliyeti faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin diğer işletmelere göre daha uygun fiyatla hizmet vermesi (.854), personel bulma kabiliyeti (.495) ve hakkında yapılan reklamlardır (.474). Fiyat, tutundurma ve personel bulma kabiliyeti faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.393) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Faktör 5: Hizmet Çeşitliliği

Bu faktör grubundaki tek bir değişken olan “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin birden çok hizmet sağlayabilmesi” değişkeninin faktör ağırlığı (.838) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Faktör 6: Hizmet Kalitesi ve İtibar

Hizmet kalitesi ve itibar faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin “iyi hizmet vermesi” (.833) ve “itibarı”dır (.597). Büyüklük faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.706) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Faktör 7: Özel Hizmetlerin Sunulması

Bu faktör grubundaki tek bir değişken olan “üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin müşteri isteklerine özel hizmetler verebilmesi” değişkeninin faktör ağırlığı (.908) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 27).

Tablo 27: Seçim Kriterlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi

		Alpha	FAKTÖR AĞIRLIKLARI						
	Faktörler	.624	I	II	III	IV	V	VI	VII
I	Hizmetin Zamanında Verilebilmesi ve Yeterlilik	.763							
9	Hizmetleri zamanında verebilmesi		.868						
8	Alanında tecrübeye sahip olması		.805						
13	İyi referanslarının bulunması		.586						
15	Teknik yeterliliği		.569						
II	Milliyet, Konum ve Yüke Erişim Kabiliyeti	.704							
12	Kendine ait gemisinin bulunması			.802					
4	Armatör işletmeyle aynı yerde bulunması			.747					
6	Milliyeti			.730					
17	Yüke erişim kabiliyeti			.533					
III	Büyükük	.635							
7	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin büyüklüğü				.832				
11	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin yönettiği gemilerin sayısı				.791				

Tablo 27: Seçim Kriterlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi (devam)

		Alpha	FAKTÖR AĞIRLIKLARI						
	Faktörler		I	II	III	IV	V	VI	VII
IV	Fiyat, Tutundurma ve Personel Bulma Kabiliyeti	.393							
3	Diğer işletmelere göre daha uygun fiyatla hizmet vermesi					.854			
16	Personel bulma kabiliyeti					.495			
14	Hakkında yapılan reklamlar					.474			
V	Hizmet Çeşitliliği								
10	Birden çok hizmet sağlayabilmesi						.838		
VI	Hizmet Kalitesi ve İtibar	.706							
1	İyi hizmet vermesi							.833	
2	İtibarı							.597	
VII	Özel Hizmetlerin Sunulması								
5	Müşteri isteklerine özel hizmetler verebilmesi								.908

3.7.4.3. Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi

Armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama ilişkin değişkenlere ait faktör analizine geçilmeden önce değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi yapılmış ve bu değer 0,575 bulunmuştur. Bulunan değer 0.5'in üstünde olduğundan faktör analizine uygunluğu sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda 6 farklı faktör grubu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan faktörler ve bu faktörleri oluşturan değişkenler aşağıdaki belirtilmiştir

Faktör 1: Güven ve Hizmet Kalitesi Eksikliği

Güven ve hizmet kalitesi eksikliği faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: “Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin sayısının çokluğu nedeniyle kaliteli hizmet verememesi” (.801), “gemi yönetim işletmesine olan güven eksikliği” (.774), “gemi yönetim işletmelerinin verdiği hizmetin kalitesinin ölçümünün zorluğu” (.616) ve “sektör içinde kaliteli, deneyim sahibi ve güvenilir gemi yönetim işletmelerinin sayısının azlığı”dır (.456). Güven ve hizmet kalitesi eksikliği faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.712) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 28).

Faktör 2: Gemi Kontrolünü Elden Bırakmama İsteği

Gemi kontrolünü elden bırakmama isteği faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: “Sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği (.837), “gemi yönetim işletmesinin verdiği hizmetin takibinin zorluğu” (.706) ve “gemi yönetim işletmesinin geminin sahibi olmadığı için armatör kadar özenli davranmayacağı düşüncesi”dir (.588). Gemi kontrolünü elden bırakmama isteği faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.716) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 28).

Faktör 3: Uzmanlık ve Ticari Gizlilik

Uzmanlık ve ticari gizlilik faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: “Armatör firmanın piyasa ile sürekli bağlantı halinde olma isteği (.808), “armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması” (.737) ve “armatörün ticari bilgilerini gizli tutmak istemesi”dir (.677). Uzmanlık ve ticari gizlilik faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.634) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 28).

Faktör 4: Aile Şirketi Yapısı ve Gemileri Takip Etme İsteği

Aile şirketi yapısı ve gemileri takip etme isteği faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: “Armatör işletmenin aile şirketi yapısına sahip olması (.794), armatör işletmenin gemilerin nasıl yönetildiğinin takibini yapması için ek bir departman kurma gerekliliği”dir (.707). Aile şirketi yapısı ve gemileri takip etme isteği faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.570) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 28).

Faktör 5: Bayrak Türü

Bayrak türü faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: “Armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu” (.724) ve “gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin bayraklarının farklı olması nedeniyle yasal düzenlemelerin takibini iyi yapamaması”dır (.529). Bayrak türü faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.645) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 28).

Faktör 6: İşletme Maliyeti

İşletme maliyeti faktörünü oluşturan değişkenler ve her bir değişkenin faktör ağırlığı şöyledir: “Gemi yönetim işletmesinin aldığı yönetim ücretinin yüksek olması” (.838) ve gemi yönetim işletmesinin gemiyi yüksek maliyetle yöneteceği düşüncesi”dir (.729). İşletme maliyeti faktörü itibariyle oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (.530) olarak hesaplanmıştır (Bakınız: Tablo 28).

Tablo 28: Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi

		Alpha	FAKTÖR AĞIRLIKLARI					
	Faktörler	.730	I	II	III	IV	V	VI
I	Güven ve Hizmet Kalitesi Eksikliği	.712						
17	Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin sayısının çokluğu nedeniyle kaliteli hizmet verememesi		.801					
3	Gemi yönetim işletmesine olan güven eksikliği		.774					
12	Gemi yönetim işletmelerinin verdiği hizmetin kalitesinin ölçümünün zorluğu		.616					
11	Sektör içinde kaliteli, deneyim sahibi ve güvenilir gemi yönetim işletmelerinin sayısının azlığı		.456					
II	Gemi Kontrolünü Elden Bırakmama İsteği	.716						
2	Sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği			.837				
4	Gemi yönetim işletmesinin verdiği hizmetin takibinin zorluğu			.706				
15	Gemi yönetim işletmesinin geminin sahibi olmadığı için armatör kadar özenli davranmayacağı düşüncesi			.588				
III	Uzmanlık ve Ticari Gizlilik	.634						
7	Armatör firmanın piyasa ile sürekli bağlantı halinde olma isteği				.808			
6	Armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması				.737			
10	Armatörün ticari bilgilerini gizli tutmak istemesi				.677			

Tablo 28: Hizmet Almama Nedenlerine İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizi (devam)

		Alpha	FAKTÖR AĞIRLIKLARI					
	Faktörler		I	II	III	IV	V	VI
IV	Aile Şirketi Yapısı ve Gemileri Takip Etme İsteği	.570						
9	Armatör işletmenin aile şirketi yapısına sahip olması					.794		
5	Armatör işletmenin gemilerin nasıl yönetildiğinin takibini yapması için ek bir departman kurma gerekliliği					.707		
V	Bayrak Türü	.645						
13	Armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu						.724	
16	Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin bayraklarının farklı olması nedeniyle yasal düzenlemelerin takibini iyi yapamaması						.529	
VI	İşletme Maliyeti	.530						
14	Gemi yönetim işletmesinin aldığı yönetim ücretinin yüksek olması							.838
1	Gemi yönetim işletmesinin gemiyi yüksek maliyetle yöneteceği düşüncesi							.729

3.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırmada, armatör işletmelerin hizmet alma durumunun, işletmeleri hizmet almaya yönelten nedenlerin, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminde rol oynayan kriterlerin ve armatör işletmelerin hizmet almama nedenlerine ilişkin algılarının armatör işletmelerinin profil değişkenleri açısından farklılıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla dört (4) adet ana hipotez ve her bir hipotezi desteklemek amacıyla üç (3) adet alt hipotez oluşturulmuştur. Toplam 12 adet hipotez oluşturulmuş olup bunların ölçümleri “Bağımsız-Örneklem için T Testi” ile yapılmıştır.

Bağımsız örneklem için T-testi (Independent-Samples T Test), birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, 99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda bu araştırmalarda bu test ile **bağımsız iki gruba tek test uygulandıktan sonra iki grubun teste ilişkin ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığı belirlenir** (Ural ve Kılıç, 2006: 200).

Bağımsız iki grubun karşılaştırıldığı t-testinin hesaplanmasında gruplar arasında varyans farkının olup olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Karşılaştırılan grupların varyanslarının eşit olup olmamasına bağlı olarak iki farklı hesaplama yapılmaktadır. Bu sebeple, t-testi hesaplamalarında öncelikle varyansların eşit olup olmadığına test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, SPSS programında **F testi** veya **Levene testi**’nden yararlanılmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesinde Levene testine bağlı olarak yorum yapmak gerekmektedir. Dolayısıyla t-testi çıktısının yorumlanmasında iki kademeli bir işlem söz konusudur. Birinci kademede Levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılır. İkinci kademede ise birinci kademenin sonucuna göre ilgili satırdaki t değerine ait “**Significance (2-tailed)**” değerine bakılarak yorum yapılır. T-testi sonuçlarının yorumlanmasında ise hesaplanan t değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi olan “**Significance (2-tailed)**” değerinin *%5 anlamlılık düzeyi için 0.05*’ten **küçük olması halinde**

karşılaştırılan iki grup arasında incelenen özellik açısından **anlamli fark vardır** yorumu yapılır (Altunışık ve diğeri, 2010: 188).

3.7.5.1. Araştırmanın Birinci Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi

Daha önce yukarıda da açıklandığı üzere armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden **hizmet alma durumuna** ilişkin algılarının; işletmenin **faaliyet süresi**, işletmenin sahip olduğu **gemi sayısı** ve işletmenin sahip olduğu **gemilerin bayrağına** göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup her bir analiz için çıkan sonuçlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Birinci ana hipotezimizin ilk alt hipotezinin **H₁₁** testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29: Hizmet Alma Durumu - Faaliyet Süresi

Hizmet alma durumu		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
Faaliyet yılı	28 yıldan az	39	2,90	1,501	0,139	0,318	0,212
	28 yıldan fazla	19	2,58				

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işletmelerin faaliyet süreleri arasındaki ortalama değerleri birbirine yakın olup p değeri 0,139 ($p \geq 0,05$) çıkmıştır. Bu durumda armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumuna ilişkin algıları faaliyet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Oluşturulan hipotez desteklenmemiştir.

Birinci ana hipotezimizin ikinci alt hipotezinin **H₁₂** testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30: Hizmet Alma Durumu - Gemi Sayısı

Hizmet alma durumu		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
Gemi sayısı	1-10 arası	50	2,84	1,168	0,248	0,340	0,291
	10 ve üstü	8	2,50				

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işletmelerin gemi sayıları arasındaki ortalama değerleri birbirine yakın olup p değeri 0,248 ($p \geq 0,05$) çıkmıştır. Bu durumda armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumuna ilişkin algıları gemi sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Oluşturulan hipotez desteklenmemiştir.

Birinci ana hipotezimizin üçüncü alt hipotezinin H_{13} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31: Hizmet Alma Durumu - Bayrak

Hizmet alma durumu		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
Bayrak	TC	13	2,92	0,394	0,696	0,102	0,258
	Yabancı	28	2,82				

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işletmelerin bayrak değişkenleri arasındaki ortalama değerleri birbirine çok yakın olup p değeri 0,696 ($p \geq 0,05$) çıkmıştır. Bu durumda armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumuna ilişkin algıları gemilerin bayrağına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Oluşturulan hipotez desteklenmemiştir.

3.7.5.2. Araştırmanın İkinci Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi

Armatörlerin, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden *hizmet almaya yönelten nedenlere* ilişkin algılarının; işletmenin **faaliyet süresi**, işletmenin sahip olduğu **gemi sayısı** ve işletmenin sahip olduğu **gemilerin bayrağına** göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup her bir analiz için çıkan sonuçlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

İkinci ana hipotezimizin ilk alt hipotezinin H_{21} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Hizmet Alma Nedenleri - Faaliyet Süresi

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı																																																																																																																																																																																																																																																																																									
H1	28 yıldan az	39	3,15	-0,314	0,755	-0,109	0,348																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,26					H2	28 yıldan az	39	3,77	0,521	0,605	0,190	0,365	28 yıldan fazla	19	3,58	H3	28 yıldan az	39	3,31	-0,021	0,983	-0,008	0,378	28 yıldan fazla	19	3,32	H4	28 yıldan az	39	3,67	0,384	0,702	0,140	0,365	28 yıldan fazla	19	3,53	H5	28 yıldan az	39	3,67	-0,399	0,692	-0,123	0,308	28 yıldan fazla	19	3,79	H6	28 yıldan az	39	3,79	0,018	0,986	0,005	0,303	28 yıldan fazla	19	3,79	H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332	28 yıldan fazla	19	3,63	H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477
H2	28 yıldan az	39	3,77	0,521	0,605	0,190	0,365																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,58					H3	28 yıldan az	39	3,31	-0,021	0,983	-0,008	0,378	28 yıldan fazla	19	3,32	H4	28 yıldan az	39	3,67	0,384	0,702	0,140	0,365	28 yıldan fazla	19	3,53	H5	28 yıldan az	39	3,67	-0,399	0,692	-0,123	0,308	28 yıldan fazla	19	3,79	H6	28 yıldan az	39	3,79	0,018	0,986	0,005	0,303	28 yıldan fazla	19	3,79	H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332	28 yıldan fazla	19	3,63	H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58						
H3	28 yıldan az	39	3,31	-0,021	0,983	-0,008	0,378																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,32					H4	28 yıldan az	39	3,67	0,384	0,702	0,140	0,365	28 yıldan fazla	19	3,53	H5	28 yıldan az	39	3,67	-0,399	0,692	-0,123	0,308	28 yıldan fazla	19	3,79	H6	28 yıldan az	39	3,79	0,018	0,986	0,005	0,303	28 yıldan fazla	19	3,79	H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332	28 yıldan fazla	19	3,63	H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																	
H4	28 yıldan az	39	3,67	0,384	0,702	0,140	0,365																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,53					H5	28 yıldan az	39	3,67	-0,399	0,692	-0,123	0,308	28 yıldan fazla	19	3,79	H6	28 yıldan az	39	3,79	0,018	0,986	0,005	0,303	28 yıldan fazla	19	3,79	H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332	28 yıldan fazla	19	3,63	H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																												
H5	28 yıldan az	39	3,67	-0,399	0,692	-0,123	0,308																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,79					H6	28 yıldan az	39	3,79	0,018	0,986	0,005	0,303	28 yıldan fazla	19	3,79	H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332	28 yıldan fazla	19	3,63	H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																							
H6	28 yıldan az	39	3,79	0,018	0,986	0,005	0,303																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,79					H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332	28 yıldan fazla	19	3,63	H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																		
H7	28 yıldan az	39	3,87	0,724	0,472	0,240	0,332																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,63					H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329	28 yıldan fazla	19	3,32	H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																													
H8	28 yıldan az	39	3,38	0,209	0,835	0,069	0,329																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,32					H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275	28 yıldan fazla	19	3,26	H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																								
H9	28 yıldan az	39	3,31	0,162	0,872	0,045	0,275																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,26					H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329	28 yıldan fazla	19	2,68	H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																			
H10	28 yıldan az	39	2,74	0,180	0,858	0,059	0,329																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,68					H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259	28 yıldan fazla	19	4,37	H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																														
H11	28 yıldan az	39	4,26	-0,433	0,667	-0,112	0,259																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	4,37					H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354	28 yıldan fazla	19	2,53	H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																									
H12	28 yıldan az	39	2,64	0,324	0,747	0,115	0,354																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,53					H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372	28 yıldan fazla	19	3,05	H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																				
H13	28 yıldan az	39	2,69	-0,967	0,338	-0,360	0,372																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,05					H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339	28 yıldan fazla	19	3,84	H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																															
H14	28 yıldan az	39	3,95	0,314	0,755	0,107	0,339																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,84					H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330	28 yıldan fazla	19	3,42	H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																										
H15	28 yıldan az	39	3,38	-0,110	0,912	-0,036	0,330																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,42					H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233	28 yıldan fazla	19	4,21	H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																					
H16	28 yıldan az	39	4,18	-0,133	0,895	-0,031	0,233																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	4,21					H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261	28 yıldan fazla	19	4,00	H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																
H17	28 yıldan az	39	4,08	0,295	0,769	0,077	0,261																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	4,00					H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325	28 yıldan fazla	19	3,37	H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																											
H18	28 yıldan az	39	3,62	0,759	0,451	0,247	0,325																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,37					H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289	28 yıldan fazla	19	3,95	H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																						
H19	28 yıldan az	39	3,92	-0,084	0,933	-0,024	0,289																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,95					H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305	28 yıldan fazla	19	3,74	H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																	
H20	28 yıldan az	39	4,03	0,946	0,348	0,289	0,305																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,74					H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388	28 yıldan fazla	19	3,21	H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																												
H21	28 yıldan az	39	3,87	1,706	0,094	0,661	0,388																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,21					H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377	28 yıldan fazla	19	3,05	H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																							
H22	28 yıldan az	39	3,64	1,559	0,125	0,588	0,377																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	3,05					H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397	28 yıldan fazla	19	2,58	H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																																		
H23	28 yıldan az	39	3,08	1,255	0,220	0,498	0,397																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,58					H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393	28 yıldan fazla	19	2,58	H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																																													
H24	28 yıldan az	39	2,77	0,484	0,632	0,190	0,393																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,58					H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343	28 yıldan fazla	19	2,47	H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																																																								
H25	28 yıldan az	39	2,62	0,414	0,681	0,142	0,343																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,47					H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398	28 yıldan fazla	19	2,63	H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																																																																			
H26	28 yıldan az	39	2,92	0,733	0,467	0,291	0,398																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,63					H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																																																																														
H27	28 yıldan az	39	2,85	0,721	0,477	0,267	0,371																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	28 yıldan fazla	19	2,58																																																																																																																																																																																																																																																																																													

Yukarıdaki tabloya göre, tüm değişkenlere ait p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki hizmet alma nedenleri ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir fark yoktur. Oluşturulan hipotez desteklenmemiştir.

İkinci ana hipotezimizin ikinci alt hipotezinin H_{22} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 33'te gösterilmiştir. Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, dört değişkene ait p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Diğer değişkenler içinse gemi sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gemi sayısına göre anlamlı fark bulunan değişkenler Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 33: Hizmet Alma Nedenleri - Gemi Sayısı

		N	M	t	P	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
H1	1-10 adet	50	3,22	0,465	0,644	0,220	0,473
	11 adet ve üstü	8	3,00				
H2	1-10 adet	50	3,78	1,074	0,288	0,530	0,494
	11 adet ve üstü	8	3,25				
H3	1-10 adet	50	3,38	0,989	0,327	0,505	0,511
	11 adet ve üstü	8	2,88				
H4	1-10 adet	50	3,72	2,197	0,044	0,720	0,328
	11 adet ve üstü	8	3,00				
H5	1-10 adet	50	3,76	0,924	0,359	0,385	0,416
	11 adet ve üstü	8	3,38				
H6	1-10 adet	50	3,84	0,831	0,410	0,340	0,409
	11 adet ve üstü	8	3,50				
H7	1-10 adet	50	3,88	1,413	0,163	0,630	0,446
	11 adet ve üstü	8	3,25				
H8	1-10 adet	50	3,40	0,616	0,540	0,275	0,446
	11 adet ve üstü	8	3,13				
H9	1-10 adet	50	3,26	-0,644	0,522	-0,240	0,373
	11 adet ve üstü	8	3,50				
H10	1-10 adet	50	2,60	-2,084	0,042	-0,900	0,432
	11 adet ve üstü	8	3,50				
H11	1-10 adet	50	4,26	-0,683	0,497	-0,240	0,351
	11 adet ve üstü	8	4,50				
H12	1-10 adet	50	2,66	0,855	0,396	0,410	0,479
	11 adet ve üstü	8	2,25				
H13	1-10 adet	50	2,82	0,137	0,892	0,070	0,511
	11 adet ve üstü	8	2,75				
H14	1-10 adet	50	3,92	0,097	0,923	0,045	0,462
	11 adet ve üstü	8	3,88				
H15	1-10 adet	50	3,38	-0,267	0,790	-0,120	0,449
	11 adet ve üstü	8	3,50				
H16	1-10 adet	50	4,18	-0,221	0,826	-0,070	0,317
	11 adet ve üstü	8	4,25				
H17	1-10 adet	50	4,04	-0,239	0,812	-0,085	0,355
	11 adet ve üstü	8	4,13				
H18	1-10 adet	50	3,56	0,417	0,679	0,185	0,444
	11 adet ve üstü	8	3,38				
H19	1-10 adet	50	3,98	0,909	0,367	0,355	0,390
	11 adet ve üstü	8	3,63				
H20	1-10 adet	50	3,94	0,155	0,877	0,065	0,419
	11 adet ve üstü	8	3,88				
H21	1-10 adet	50	3,70	0,603	0,549	0,325	0,539
	11 adet ve üstü	8	3,38				
H22	1-10 adet	50	3,62	2,502	0,015	1,245	0,498
	11 adet ve üstü	8	2,38				
H23	1-10 adet	50	3,00	1,281	0,205	0,625	0,488
	11 adet ve üstü	8	2,38				
H24	1-10 adet	50	2,78	1,085	0,282	0,530	0,488
	11 adet ve üstü	8	2,25				
H25	1-10 adet	50	2,68	2,799	0,012	0,805	0,288
	11 adet ve üstü	8	1,88				
H26	1-10 adet	50	2,94	2,008	0,067	0,815	0,406
	11 adet ve üstü	8	2,13				
H27	1-10 adet	50	2,82	0,970	0,336	0,445	0,459
	11 adet ve üstü	8	2,38				

Tablo 34: Gemi Sayısına Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Değişken Tablosu

Değişken	
H4	Yasal düzenlemelerin getirdiği sorumluluk (IMO ve ILO Konvansiyonları)
H10	Armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi
H22	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin navlun piyasası bilgisi
H25	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hurda piyasası bilgisi

İkinci ana hipotezimizin üçüncü alt hipotezinin testi **H₂₃** için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35: Hizmet Alma Nedenleri - Bayrak

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
H1	TC bayrak	13	2,54	-2,137	0,039	-0,890	0,417
	Yabancı bayrak	28	3,43				
H2	TC bayrak	13	4,08	1,322	0,194	0,577	0,436
	Yabancı bayrak	28	3,50				
H3	TC bayrak	13	3,62	1,202	0,237	0,544	0,453
	Yabancı bayrak	28	3,07				
H4	TC bayrak	13	3,92	1,150	0,257	0,530	0,461
	Yabancı bayrak	28	3,39				
H5	TC bayrak	13	3,77	0,422	0,675	0,162	0,384
	Yabancı bayrak	28	3,61				
H6	TC bayrak	13	3,69	-0,158	0,875	-0,058	0,365
	Yabancı bayrak	28	3,75				
H7	TC bayrak	13	4,08	0,679	0,501	0,255	0,376
	Yabancı bayrak	28	3,82				
H8	TC bayrak	13	3,85	1,586	0,121	0,596	0,376
	Yabancı bayrak	28	3,25				
H9	TC bayrak	13	3,31	-0,367	0,716	-0,121	0,330
	Yabancı bayrak	28	3,43				
H10	TC bayrak	13	2,62	-0,249	0,805	-0,099	0,398
	Yabancı bayrak	28	2,71				
H11	TC bayrak	13	3,69	-2,129	0,052	-0,879	0,413
	Yabancı bayrak	28	4,57				
H12	TC bayrak	13	2,62	-0,232	0,818	-0,099	0,426
	Yabancı bayrak	28	2,71				
H13	TC bayrak	13	2,85	-0,348	0,730	-0,154	0,442
	Yabancı bayrak	28	3,00				
H14	TC bayrak	13	4,23	0,539	0,593	0,195	0,362
	Yabancı bayrak	28	4,04				
H15	TC bayrak	13	3,38	0,225	0,823	0,099	0,439
	Yabancı bayrak	28	3,29				
H16	TC bayrak	13	3,77	-1,306	0,211	-0,445	0,341
	Yabancı bayrak	28	4,21				
H17	TC bayrak	13	3,46	-2,336	0,025	-0,753	0,322
	Yabancı bayrak	28	4,21				
H18	TC bayrak	13	2,92	-2,192	0,034	-0,863	0,394
	Yabancı bayrak	28	3,79				
H19	TC bayrak	13	3,92	-0,118	0,906	-0,041	0,348
	Yabancı bayrak	28	3,96				
H20	TC bayrak	13	3,85	-0,315	0,754	-0,118	0,375
	Yabancı bayrak	28	3,96				
H21	TC bayrak	13	3,46	-0,675	0,504	-0,324	0,481
	Yabancı bayrak	28	3,79				
H22	TC bayrak	13	3,46	-0,500	0,620	-0,217	0,434
	Yabancı bayrak	28	3,68				
H23	TC bayrak	13	2,92	-0,254	0,801	-0,113	0,443
	Yabancı bayrak	28	3,04				
H24	TC bayrak	13	2,62	-0,627	0,534	-0,277	0,442
	Yabancı bayrak	28	2,89				
H25	TC bayrak	13	3,08	1,217	0,231	0,505	0,416
	Yabancı bayrak	28	2,57				
H26	TC bayrak	13	3,00	0,298	0,767	0,143	0,479
	Yabancı bayrak	28	2,86				
H27	TC bayrak	13	3,00	0,615	0,542	0,250	0,407
	Yabancı bayrak	28	2,75				

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, üç değişkene ait p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Diğer değişkenler içinse bayrağa göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bayrağa göre anlamlı fark bulunan değişkenler Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 36: Bayrağa Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Değişken Tablosu

Değişken	
H1	Armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılar
H17	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi
H18	Armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması

3.7.5.3. Araştırmanın Üçüncü Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi

Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerine yönelik *seçim kriterlerine* ilişkin algılarının; işletmenin **faaliyet süresi**, işletmenin sahip olduğu **gemi sayısı** ve işletmenin sahip olduğu **gemilerin bayrağına** göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup her bir analiz için çıkan sonuçlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü ana hipotezimizin ilk alt hipotezinin **H₃₁** testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37: Seçim Kriterleri - Faaliyet Süresi

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
S1	28 yıldan az	39	4,59	0,422	0,675	0,063	0,150
	28 yıldan fazla	19	4,53				
S2	28 yıldan az	39	4,54	1,173	0,246	0,223	0,190
	28 yıldan fazla	19	4,32				
S3	28 yıldan az	39	4,05	-1,008	0,318	-0,212	0,210
	28 yıldan fazla	19	4,26				
S4	28 yıldan az	39	3,03	1,556	0,125	0,499	0,321
	28 yıldan fazla	19	2,53				
S5	28 yıldan az	39	4,00	1,302	0,198	0,316	0,243
	28 yıldan fazla	19	3,68				
S6	28 yıldan az	39	2,87	0,253	0,801	0,082	0,325
	28 yıldan fazla	19	2,79				
S7	28 yıldan az	39	3,64	-0,340	0,735	-0,096	0,281
	28 yıldan fazla	19	3,74				
S8	28 yıldan az	39	4,62	0,208	0,836	0,036	0,175
	28 yıldan fazla	19	4,58				
S9	28 yıldan az	39	4,59	-1,425	0,160	-0,200	0,140
	28 yıldan fazla	19	4,79				
S10	28 yıldan az	39	4,13	-0,392	0,696	-0,082	0,210
	28 yıldan fazla	19	4,21				
S11	28 yıldan az	39	3,77	1,468	0,148	0,401	0,273
	28 yıldan fazla	19	3,37				
S12	28 yıldan az	39	2,87	1,623	0,110	0,503	0,310
	28 yıldan fazla	19	2,37				
S13	28 yıldan az	39	4,54	0,926	0,358	0,170	0,184
	28 yıldan fazla	19	4,37				
S14	28 yıldan az	39	3,10	2,035	0,047	0,629	0,309
	28 yıldan fazla	19	2,47				
S15	28 yıldan az	39	4,62	-0,747	0,458	-0,121	0,163
	28 yıldan fazla	19	4,74				
S16	28 yıldan az	39	4,33	-2,017	0,490	-0,404	0,200
	28 yıldan fazla	19	4,74				
S17	28 yıldan az	39	3,90	0,937	0,353	0,371	0,396
	28 yıldan fazla	19	3,53				

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, sadece bir değişkene ait p değeri 0,05'ten küçük ($p=0,047$) çıkmıştır. Diğer değişkenler içinse faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Faaliyet süresine göre anlamlı fark bulunan değişken Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38: Faaliyet Süresine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Değişken Tablosu

Değişken	
S14	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi hakkında yapılan reklamlar

Üçüncü ana hipotezimizin ikinci alt hipotezinin H_{32} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39: Seçim Kriterleri - Gemi Sayısı

		N	M	t	P	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
S1	1-10 adet	50	4,58	0,391	0,697	0,080	0,205
	11 adet ve üstü	8	4,50				
S2	1-10 adet	50	4,48	0,402	0,689	0,105	0,261
	11 adet ve üstü	8	4,38				
S3	1-10 adet	50	4,08	-1,032	0,306	-0,295	0,286
	11 adet ve üstü	8	4,38				
S4	1-10 adet	50	2,86	-0,034	0,973	-0,015	0,446
	11 adet ve üstü	8	2,88				
S5	1-10 adet	50	4,00	2,345	0,023	0,750	0,320
	11 adet ve üstü	8	3,25				
S6	1-10 adet	50	2,80	-1,144	0,269	-0,325	0,284
	11 adet ve üstü	8	3,13				
S7	1-10 adet	50	3,58	-3,055	0,006	-0,670	0,219
	11 adet ve üstü	8	4,25				
S8	1-10 adet	50	4,58	-0,718	0,476	-0,170	0,237
	11 adet ve üstü	8	4,75				
S9	1-10 adet	50	4,64	-0,496	0,622	-0,110	0,222
	11 adet ve üstü	8	4,75				
S10	1-10 adet	50	4,20	1,149	0,255	0,325	0,283
	11 adet ve üstü	8	3,88				
S11	1-10 adet	50	3,64	0,040	0,969	0,015	0,379
	11 adet ve üstü	8	3,63				
S12	1-10 adet	50	2,68	-0,692	0,499	-0,195	0,282
	11 adet ve üstü	8	2,88				
S13	1-10 adet	50	4,48	-0,079	0,937	-0,020	0,252
	11 adet ve üstü	8	4,50				
S14	1-10 adet	50	2,96	1,066	0,291	0,460	0,432
	11 adet ve üstü	8	2,50				
S15	1-10 adet	50	4,64	-0,496	0,622	-0,110	0,222
	11 adet ve üstü	8	4,75				
S16	1-10 adet	50	4,42	-1,005	0,319	-0,330	0,329
	11 adet ve üstü	8	4,75				
S17	1-10 adet	50	3,94	2,290	0,026	1,190	0,520
	11 adet ve üstü	8	2,75				

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, üç değişkene ait p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Diğer değişkenler içinse gemi sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gemi sayısına göre anlamlı fark bulunan değişkenler Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40: Gemi Sayısına Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Değişken Tablosu

Değişken	
S5	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin müşteri isteklerine özel hizmetler verebilmesi
S7	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin büyüklüğü
S17	Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin yüke erişim kabiliyeti

Üçüncü ana hipotezimizin üçüncü alt hipotezinin H_{33} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 41: Seçim Kriterleri - Bayrak

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
S1	TC bayrak	13	4,62	0,450	0,965	0,008	0,184
	Yabancı bayrak	28	4,61				
S2	TC bayrak	13	4,38	-1,220	0,230	-0,258	0,212
	Yabancı bayrak	28	4,64				
S3	TC bayrak	13	4,15	-0,094	0,925	-0,025	0,262
	Yabancı bayrak	28	4,18				
S4	TC bayrak	13	2,77	-0,223	0,825	-0,088	0,394
	Yabancı bayrak	28	2,86				
S5	TC bayrak	13	4,08	0,151	0,881	0,041	0,273
	Yabancı bayrak	28	4,04				
S6	TC bayrak	13	2,69	-0,324	0,747	-0,129	0,398
	Yabancı bayrak	28	2,82				
S7	TC bayrak	13	3,46	-0,754	0,456	-0,253	0,335
	Yabancı bayrak	28	3,71				
S8	TC bayrak	13	4,54	-0,144	0,886	-0,033	0,229
	Yabancı bayrak	28	4,57				
S9	TC bayrak	13	4,69	0,735	0,467	0,157	0,213
	Yabancı bayrak	28	4,54				
S10	TC bayrak	13	3,92	-1,881	0,067	-0,470	0,250
	Yabancı bayrak	28	4,39				
S11	TC bayrak	13	3,38	-1,712	0,095	-0,544	0,318
	Yabancı bayrak	28	3,93				
S12	TC bayrak	13	2,46	-1,271	0,211	-0,503	0,396
	Yabancı bayrak	28	2,96				
S13	TC bayrak	13	4,23	-1,530	0,134	-0,341	0,223
	Yabancı bayrak	28	4,57				
S14	TC bayrak	13	2,69	-0,595	0,555	-0,236	0,397
	Yabancı bayrak	28	2,93				
S15	TC bayrak	13	4,54	-0,714	0,480	-0,140	0,196
	Yabancı bayrak	28	4,68				
S16	TC bayrak	13	4,62	0,950	0,348	0,294	0,310
	Yabancı bayrak	28	4,32				
S17	TC bayrak	13	4,00	0,228	0,821	0,107	0,471
	Yabancı bayrak	28	3,89				

Yukarıdaki tabloya göre, tüm değişkenlere ait p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçim kriterleri ile işletmenin sahip olduğu gemilerin bayrakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.7.5.4. Araştırmanın Dördüncü Ana Hipotezinin Değerlendirilmesi

Armatörlerin, gemi yönetim işletmelerinden *hizmet almama nedenlerine* ilişkin algılarının; işletmenin **faaliyet süresi**, işletmenin sahip olduğu **gemi sayısı** ve işletmenin sahip olduğu **gemilerin bayrağına** göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup her bir analiz için çıkan sonuçlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Dördüncü ana hipotezimizin ilk alt hipotezinin **H₄₁** testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 42'de gösterilmiştir.

Tablo 42: Hizmet Almama Nedenleri - Faaliyet Süresi

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
HA1	28 yıldan az	35	3,69	1,088	0,282	0,352	0,324
	28 yıldan fazla	15	3,33				
HA2	28 yıldan az	35	4,26	-1,501	0,140	-0,343	0,228
	28 yıldan fazla	15	4,60				
HA3	28 yıldan az	35	3,77	-0,966	0,339	-0,295	0,306
	28 yıldan fazla	15	4,07				
HA4	28 yıldan az	35	3,54	-0,410	0,684	-0,124	0,302
	28 yıldan fazla	15	3,67				
HA5	28 yıldan az	35	3,54	1,471	0,148	0,543	0,369
	28 yıldan fazla	15	3,00				
HA6	28 yıldan az	35	4,46	-0,744	0,461	-0,210	0,282
	28 yıldan fazla	15	4,67				
HA7	28 yıldan az	35	4,09	-0,391	0,698	-0,114	0,293
	28 yıldan fazla	15	4,20				
HA8	28 yıldan az	35	4,57	-0,125	0,901	-0,029	0,228
	28 yıldan fazla	15	4,60				
HA9	28 yıldan az	35	3,34	-0,297	0,768	-0,124	0,417
	28 yıldan fazla	15	3,47				
HA10	28 yıldan az	35	3,57	-1,395	0,169	-0,495	0,355
	28 yıldan fazla	15	4,07				
HA11	28 yıldan az	35	3,77	0,946	0,349	0,238	0,252
	28 yıldan fazla	15	3,53				
HA12	28 yıldan az	35	3,63	-0,119	0,906	-0,038	0,320
	28 yıldan fazla	15	3,67				
HA13	28 yıldan az	35	2,37	0,275	0,784	0,105	0,381
	28 yıldan fazla	15	2,27				
HA14	28 yıldan az	35	3,37	-0,515	0,609	-0,162	0,315
	28 yıldan fazla	15	3,53				
HA15	28 yıldan az	35	4,20	-0,457	0,650	-0,133	0,292
	28 yıldan fazla	15	4,33				
HA16	28 yıldan az	35	2,97	0,649	0,520	0,238	0,367
	28 yıldan fazla	15	2,73				
HA17	28 yıldan az	35	3,31	-1,190	0,240	-0,419	0,352
	28 yıldan fazla	15	3,73				

Yukarıdaki tabloya göre, tüm değişkenlere ait p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki armatörlerin üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti almamalarına ilişkin algıları ile işletmenin faaliyet süresi arasında anlamlı bir fark yoktur.

Dördüncü ana hipotezimizin ikinci alt hipotezinin H_{42} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 43'te gösterilmiştir.

Tablo 43: Hizmet Almama Nedenleri - Gemi Sayısı

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
HA1	1-10 adet	44	3,57	-0,213	0,832	-0,098	0,462
	11 adet ve üstü	6	3,67				
HA2	1-10 adet	44	4,36	0,092	0,927	0,030	0,329
	11 adet ve üstü	6	4,33				
HA3	1-10 adet	44	3,86	0,070	0,945	0,030	0,435
	11 adet ve üstü	6	3,83				
HA4	1-10 adet	44	3,59	0,213	0,832	0,091	0,427
	11 adet ve üstü	6	3,50				
HA5	1-10 adet	44	3,43	1,345	0,204	0,432	0,321
	11 adet ve üstü	6	3,00				
HA6	1-10 adet	44	4,45	-3,804	,000	-0,545	0,143
	11 adet ve üstü	6	5,00				
HA7	1-10 adet	44	4,11	-0,128	0,898	-0,053	0,413
	11 adet ve üstü	6	4,17				
HA8	1-10 adet	44	4,57	-0,307	0,760	-0,098	0,321
	11 adet ve üstü	6	4,67				
HA9	1-10 adet	44	3,39	0,090	0,929	0,053	0,588
	11 adet ve üstü	6	3,33				
HA10	1-10 adet	44	3,68	-1,005	0,337	-0,318	0,317
	11 adet ve üstü	6	4,00				
HA11	1-10 adet	44	3,75	1,180	0,244	0,417	0,353
	11 adet ve üstü	6	3,33				
HA12	1-10 adet	44	3,68	0,778	0,441	0,348	0,448
	11 adet ve üstü	6	3,33				
HA13	1-10 adet	44	2,32	-0,339	0,736	-0,182	0,537
	11 adet ve üstü	6	2,50				
HA14	1-10 adet	44	3,39	-0,633	0,530	-0,280	0,443
	11 adet ve üstü	6	3,67				
HA15	1-10 adet	44	4,23	-0,257	0,798	-0,106	0,412
	11 adet ve üstü	6	4,33				
HA16	1-10 adet	44	2,89	-0,356	0,728	-0,114	0,319
	11 adet ve üstü	6	3,00				
HA17	1-10 adet	44	3,43	-0,135	0,893	-0,068	0,504
	11 adet ve üstü	6	3,50				

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, sadece bir değişkene ait p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Diğer değişkenler içinse gemi sayısına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gemi sayısına göre anlamlı fark bulunan değişken Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44: Gemi Sayısına Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Değişken Tablosu

Değişken	
HA6	Armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması

Dördüncü ana hipotezimizin üçüncü alt hipotezinin H_{43} testi için T-Test analizi yapılmış ve sonucu Tablo 45’te gösterilmiştir.

Tablo 45: Hizmet Almama Nedenleri - Bayrak

		N	M	t	p	Ort. Farkı	Standart Hata Farkı
HA1	TC bayrak	12	3,25	-1,445	0,158	-0,542	0,375
	Yabancı bayrak	24	3,79				
HA2	TC bayrak	12	4,42	0,152	0,880	0,042	0,275
	Yabancı bayrak	24	4,38				
HA3	TC bayrak	12	3,58	-1,131	0,266	-0,417	0,368
	Yabancı bayrak	24	4,00				
HA4	TC bayrak	12	3,42	-1,151	0,258	-0,375	0,326
	Yabancı bayrak	24	3,79				
HA5	TC bayrak	12	3,33	-0,483	0,632	-0,208	0,431
	Yabancı bayrak	24	3,54				
HA6	TC bayrak	12	4,42	0,114	0,910	0,042	0,367
	Yabancı bayrak	24	4,38				
HA7	TC bayrak	12	4,17	0,332	0,742	0,125	0,377
	Yabancı bayrak	24	4,04				
HA8	TC bayrak	12	4,67	0,170	0,866	0,042	0,245
	Yabancı bayrak	24	4,63				
HA9	TC bayrak	12	3,42	0,335	0,740	0,167	0,498
	Yabancı bayrak	24	3,25				
HA10	TC bayrak	12	3,75	0,777	0,443	0,333	0,429
	Yabancı bayrak	24	3,42				
HA11	TC bayrak	12	3,50	-1,051	0,301	-0,292	0,278
	Yabancı bayrak	24	3,79				
HA12	TC bayrak	12	3,33	-1,867	0,070	-0,667	0,357
	Yabancı bayrak	24	4,00				
HA13	TC bayrak	12	3,00	2,531	0,016	1,083	0,428
	Yabancı bayrak	24	1,92				
HA14	TC bayrak	12	3,42	-0,113	0,911	-0,042	0,368
	Yabancı bayrak	24	3,46				
HA15	TC bayrak	12	4,42	0,663	0,512	0,208	0,314
	Yabancı bayrak	24	4,21				
HA16	TC bayrak	12	3,33	1,358	0,183	0,625	0,460
	Yabancı bayrak	24	2,71				
HA17	TC bayrak	12	3,42	0,000	1,000	0,000	0,368
	Yabancı bayrak	24	3,42				

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, sadece bir değişkene ait p değeri 0,05'ten ($p= 0,016$) küçük çıkmıştır. Diğer değişkenler içinse bayrağa göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bayrağa göre anlamlı fark bulunan değişken Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46: Bayrağa Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Değişken Tablosu

Değişken	
HA13	Armatör işletmenin gemilerinin Türk bayraklı oluşu

3.8. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma kapsamında 120 adet armatör işletmeye e-posta ve faks yoluyla anketler gönderilmiş ancak armatör işletmelerin 58 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. Bu durumda anketlerin cevaplanma oranı % 48,3'tür. Sonraki çalışmaların daha güvenilir sonuçlar verebilmesi için anket sayısı artırılmalıdır.

SONUÇ

Türk donatanlarının üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine yönelik tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet alma durumu ve bunların nedenleri araştırılmıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle giderek ve hızla artan rekabet, her geçen gün daha da baskıcı hale gelen yasal düzenlemeler ve sürekli olarak değişen çevre koşulları bütün sektörlerde olduğu gibi denizcilik sektörünü de etkisi altına alarak yönetsel kararlarda önemli değişikliklere yol açmıştır. Yönetsel kararlardaki bu önemli değişikliklerden biri de dış kaynak kullanımı olup armatörlerin, kendileri için son derece önemli olan gemilerinin yönetimi konusunda yararlandıkları bir durum haline gelmiştir.

Armatörler için çok fazla önem taşıyan ve çok fazla bileşenli bir konu olan gemi yönetiminin; taşımacılığın küreselleşmesi, teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi teknolojilerinin kullanımının artması, yasal düzenlemelerin artışı, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinin çok çeşitli ana ve katma değer hizmetler sunması gibi çeşitli nedenlerle bu alanda uzmanlaşmış kişilere devredilmesi giderek kaçınılmaz olmaktadır. Hızla değişen piyasa ve çevre koşulları, gemi sahiplerini maliyetlerini azaltmaya, daha esnek olmaya ve gemi yönetimi konusunda uzman dış kaynaklardan yararlanmaya zorlamaktadır.

Üçüncü taraf gemi yönetim işletmeleri olarak adlandırılan bu tür uzman işletmelerden gemi yönetim hizmeti alma Avrupa ve Amerika'da son derece yaygın olarak kullanılırken, bu sektör Türkiye'de henüz istenilen düzeye gelememiştir.

Bu çalışmada, bunun nedenleri araştırılarak Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine yönelik bakış açılarını ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak dördü ana olmak üzere toplam 12 adet hipotez oluşturulmuş ve bunların analizinin yapılması için araştırma yöntemi olarak anket uygulanmıştır. Anket formu oluşturulmadan önce literatürden bulunan değişkenlere ek olarak başka değişkenler de saptanabilmesi adına İzmir ilindeki 6 adet armatör işletme ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler

sonucunda hiçbir firmanın üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti almadığı belirlenmiş ve hizmet almama nedenlerine ilişkin değişkenler ortaya çıkarılmıştır.

Yüz yüze görüşme sonucunda en çok tekrar eden hizmet almama nedeni “üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine duyulan güven eksikliği” ve “sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği” olmuştur. Bu durum, Türk armatörlerinin gemilerini kendilerinin işletmek istediklerini ve kontrolün tek elden, kendileri tarafından yapılmasını istediklerini göstermektedir.

Yüz yüze görüşmelerin sonucunda burada bulunan değişkenler de ankete eklenerek örneklem grubuna faks ve e-posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırmanın yapılabilmesi için yeterli sayıya ulaşıldığında anket toplama süreci sona ermiştir. Araştırmanın analizine ilk olarak ankete katılan kişilerin ve işletmelerin profil bilgilerinin analizi ile başlanmıştır.

Katılımcılara ait profil bilgileri; katılımcıların unvanını, buldukları işletmelerdeki çalışma sürelerini, denizcilik sektöründeki toplam tecrübelerini ve eğitim durumlarını içermektedir. Katılımcıların unvanlarına bakıldığında en büyük çoğunluk “operasyon müdürü, DPA ve kiralama müdürü” unvanlarına aittir. Katılımcıların denizcilik sektöründeki toplam tecrübeleri incelendiğinde en büyük grubun “15-29 yıl” arası tecrübe grubunda olduğu görülmüştür. Anketin alanında uzman kişiler tarafından doldurulması istendiği için unvanların üst düzey yönetim kademesine ait unvanlar olması ve sektördeki toplam tecrübenin bu denli yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Katılımcıların büyük çoğunluğu şu an buldukları işletmelerde “0-14 yıl” arası çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, tamamına yakınının lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

İşletmelere ait profil bilgileri; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet süresi, işletmenin sahip olduğu gemi tipleri, gemi sayısı, kapasitesi, yaşı ve bayrağı ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır. Yapılan analizlerin sonucunda işletmelerin neredeyse tamamının “düzensiz hat taşımacılığında” ve büyük bir kısmının “28 yıldan az” süredir faaliyet gösterdiği bulunmuştur. İşletmelerin sahip olduğu gemiler arasında “kuru yük” tipi gemiler en fazla sayıda olup sıralamada kuru yük gemilerini “tanker”ler izlemektedir. Ankete katılan işletmelerin sahip olduğu gemi sayısı 363 adettir. Gemilerin çoğunluğu 80.000 DWT ve üstü kapasiteye sahip olup “0-4 yaş”

arası grupta yer almaktadır. İşletmelerin gemilerinin büyük bir kısmı yabancı bayrakta işletilmektedir. Bazı işletmeler ise hem Türk bayraklı hem yabancı bayraklı gemilere sahiptir. İşletmelerin sahip olduğu yabancı bayrakların büyük çoğunluğu kolay bayrak ülkelerine ait olup en fazla sayıda çıkan bayrak ülkesi ise “Malta” olmuştur.

Ankete katılan işletmelere üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti alma durumları sorulmuş ve işletmelerin büyük çoğunluğu bu hizmeti almadıklarını ve ileride de almayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. Üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti veren işletmelerin sayısının azlığı ve bu sektörün Türkiye’de henüz tam olarak yerleşmediği düşünüldüğünde bu sonuç oldukça doğaldır. Ankete katılan işletmelerden sadece 8 tanesi bu hizmeti aldığını belirtmiş ve hangi hizmeti/hizmetleri aldıklarına dair soruya 7 tanesi “personel yönetimi” hizmeti cevabını vermiştir. Personel yönetimi dışında en çok tercih edilen diğer hizmetler ise “teknik yönetim” ve “kumanya” hizmetidir.

Katılımcılara ve işletmelere ait profil bilgilerinin analizinden sonra araştırmada kullanılan üç adet ölçeğin güvenilirlik analizine geçilmiş, buradaki değişkenlerin ortalama ve standart sapmalarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Armatör işletmeleri hizmet almaya yönelten nedenlere ait değişkenlerin güvenilirliği test edilmiş ve sonuç olumlu çıkmıştır. Ankete katılan armatör işletmelerden, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenleri önem derecesine göre belirtmeleri istenmiş, armatör işletmeleri hizmet almaya yönelten nedenlere ait değişkenlerin içinde en yüksek ortalamaya sahip değişken “*yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği*” değişkeni olmuştur. Bu durum gösteriyor ki, armatörler için tecrübe konusu hizmet almada çok büyük önem taşımaktadır.

İkinci olarak üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminde rol oynayan kriterlere ait değişkenlerin güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuç olumlu çıkmıştır. Ankete katılan armatör işletmelerden üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçim kriterlerine ilişkin değişkenleri önem derecesine göre belirtmeleri istenmiş ve en yüksek ortalamaya sahip iki değişken bulunmuştur. Bunlar: “*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hizmetleri zamanında verebilmesi*” ve “*üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin teknik yeterliliğidir*”. Bu durum, armatör işletmeler için

hizmetin zamanında alınmasının ve üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin teknik yeterliliğinin maliyet unsurundan çok daha önemli olduğunu göstermektedir.

Üçüncü ve son olarak armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin değişkenlerin güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuç olumlu çıkmıştır. Ankete katılan ve hizmet almayan armatör işletmelerden, üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin değişkenleri önem derecesine göre belirtmeleri istenmiştir. Çıkan sonuçlarda en yüksek ortalamaya sahip değişken “*armatör işletmenin gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşp bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi*” olmuştur. Bu değişkeni sırasıyla “*armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması*” ve “*armatör işletmenin sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği*” değişkenleri izlemektedir. Bu sonuç da yüz yüze yapılan görüşmelerin sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bu analizin ardından araştırmada kullanılan üç adet ölçeğe ait faktör analizine geçilmiştir. İlk olarak üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelen nedenlere ilişkin değişkenlere faktör analizi uygulanmış ve bu değişkenlere ait 7 adet faktör grubu ortaya çıkmıştır. Bunlar: yasal düzenlemeler, denizcilik piyasaları bilgisi, tecrübe ve maliyet, örgüt yönetimi ve gemi personeline erişim, hizmet çeşitliliği ve kalitesi, muhasebe ve finansman hizmeti ve kolay bayrakta gemi işletme ve müşteri memnuniyetidir. Faktör gruplarının kendi içinde de güvenilirlik analizleri yapılmış ve bir faktör dışında hepsinin güvenilirliği onaylanmıştır.

İkinci olarak üçüncü taraf gemi yönetim işletmeleri seçiminde rol oynayan kriterler ile ilgili değişkenlere faktör analizi uygulanmış ve 7 adet faktör grubu ortaya çıkmıştır. Bunlar: hizmetin zamanında verilebilmesi ve yeterlilik, milliyet, konum ve yüke erişim kabiliyeti, büyüklük, fiyat, tutundurma ve personel bulma kabiliyeti, hizmet çeşitliliği, hizmet kalitesi ve itibar ve özel hizmetlerin sunulmasıdır. Faktör gruplarının kendi içinde de güvenilirlik analizleri yapılmış ve bir faktör dışında hepsinin güvenilirliği onaylanmıştır.

Son olarak, armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin değişkenlere faktör analizi uygulanmış ve 6 adet faktör grubu oluşturulmuştur. Bunlar: güven ve hizmet kalitesi eksikliği, gemi kontrolünü elden bırakmama isteği, uzmanlık ve ticari gizlilik, aile şirket yapısı ve

gemileri takip etme isteği, bayrak türü ve işletme maliyetidir. Faktör gruplarının kendi içinde de güvenilirlik analizleri yapılmış ve hepsinin güvenilirliği onaylanmıştır.

Daha sonra araştırmanın hipotezlerinin testine geçilmiştir. Araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiş, araştırmanın amaçlarına ve bu değişkenlere uygun olarak gereken analizler yapılmıştır. Araştırmanın birinci ana hipotezi olan, armatör işletmelerin **üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti alma durumlarının** firma *profil değişkenlerine göre* (armatör işletmenin faaliyet süresi, armatör işletmenin sahip olduğu gemilerin sayısı ve armatör işletmenin sahip olduğu gemilerin bayrağı) farklılık gösterip göstermediğı araştırılmış ve tüm değişkenler için anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla armatör işletmelerin faaliyet süresi, sahip oldukları gemi sayısı ve gemilerinin bayrakları ile ilgili karşılaştırmalı durumlar arasında armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti almalarıyla ilgili bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmanın ikinci ana hipotezi olan, armatör işletmeleri üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenlerin firma profil değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğı araştırılmış ve firma faaliyet süresi profil değişkeni için anlamlı bir fark olmadığı sonucu çıkmıştır. Gemi sayısı ve bayrak profil değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Gemi sayısı profil değişkenine göre hizmet almaya yönelten nedenlere ilişkin değişkenler çoğunlukla 1-10 adet gemiye sahip (küçük ölçekli) armatörler için farklılık göstermektedir. Bayrağına göre farklılık gösteren değişkenlerin tamamı ise yabancı bayraklı gemiler için farklılık göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü ana hipotezi olan, armatör işletmelerin, üçüncü taraf gemi yönetim işletmeleri seçiminde rol oynayan kriterlere ait değişkenlerin bir kısmı sadece gemi sayısı profil değişkeni için anlamlı farklılık göstermiştir.

Araştırmanın dördüncü ve son ana hipotezi olan, armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenlerine ilişkin değişkenlerin armatör işletmenin faaliyet süresine göre bir farklılık göstermediğı bulunmuştur. Gemi sayısı ve bayrak değişkenlerine göre ise sadece birer hizmet almama değişkeninde farklılık bulunmuştur.

Araştırmanın bulgularının genel bir değerlendirilmesi yapılacak olursa; ankete katılan armatör işletmelerin; düzensiz hat taşımacılığında ve 28 yıldan az bir süredir faaliyet gösteren, en çok kuru yük ve tanker gemisine sahip işletmeler oldukları ortaya çıkmıştır. Sahip oldukları gemilerin kapasiteleri 80.000 dwt ve üstü kapasitede ve gemilerin yaşları 0-4 yaş arasındadır. Bu işletmelerin sahip olduğu gemilerin çoğu yabancı bayrak özellikle de kolay bayraklar altında işletilirken, Malta bayrak en çok tercih edilen kolay bayrak ülkesi olarak belirlenmiştir.

Ankete katılan 58 işletmeden sadece 8 tanesi üçüncü taraf gemi yönetim hizmeti kullandıklarını belirtmiş ve en çok alınan hizmetin de personel yönetimi olduğu sonucu çıkmıştır.

Armatör işletmeleri hizmet almaya yönelten en önemli neden yeni kurulan işletmeler için tecrübe eksikliği olurken, üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminde rol oynayan en önemli kriterler üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hizmetleri zamanında verebilmesi ve teknik yeterliliği olmuştur. Bu durum ankete katılan armatör işletmelerin hizmet kalitesine maliyetten çok daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Armatör işletmelerin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almama nedenleri ile ilgili verdikleri yanıtlar, yüz yüze yapılan görüşmelerde ve anket sonucunda bulunan bulgularda benzerlik göstermektedir. Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda en çok tekrar eden hizmet almama nedeni “üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine duyulan güven eksikliği” ve “sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği” olurken, anket analizleri sonucunda en yüksek öneme sahip hizmet almama nedeni, *armatör işletmenin gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşp bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi*” olmuştur. Bu değişkeni sırasıyla “*armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması*” ve “*armatör işletmenin sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği*” değişkenleri izlemektedir. Bu durum, Türk armatörlerinin üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerine karşı bir güven eksikliği olduğunu, bu yüzden gemilerinin yönetimini kendi ekipleriyle birlikte kontrolün tek elden yapıldığı bir sistem içerisinde gerçekleştirmek istediklerini göstermektedir. Türkiye’de bulunan üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinin sayısının azlığı da tercih edilmeme durumunu tetiklemektedir.

Üçüncü taraf gemi yönetim hizmetlerinin Türkiye’de de yaygınlaştırılabilmesi adına Türk armatörlerine bu sektörün dünyadaki örnekleri gösterilerek armatörlerin daha çok ilgisinin çekilmesi sağlanabilir.

Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinin sayısının az oluşu, armatörlerin bu sektörü çok fazla tanımamasına ve bu hizmetten yararlanamamasına neden olmaktadır. Bu tür profesyonel ve bağımsız işletmelerin kurulması, armatörleri bu alanda daha çok bilgi sahibi yaparak bu hizmetin kullanımını yaygın hale getirecektir.

Alanında uzman, profesyonel ve bağımsız gemi yönetim işletmelerinin varlığı ve bu hizmeti düzgün ve ilkeli bir şekilde yerine getirmeleri, armatörlerin bu işletmelere gemilerinin kontrolünü devretmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, D. ve Ateş, B. (2011). Tedarik Zincirinin Temel Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Tekstil - Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *İSMMMÖ (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası) Mali Çözüm Dergisi*. 21(105): 17-46.

Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anderson, E., Coltman, T., Devinney, T. ve Keating, B. (2010). What Drives the Choice of Third Party Logistics Provider? *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*. 47(2): 97-115.

Anon. (1994a). Review of Ship Management. *International Bulk Journal*. 14(2): 87-91.

Anon. (1994b). *A Profile of the International Ship Managers' Association*. ISMA Publication.

Arnold, U. (2000). New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 6(1): 23-29.

Arslantaş, C.C. (1999). *Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bailey, W., Masson, R. ve Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 8(2): 83-95.

Balay, R. (2000). Örgüt ve Çevre İlişkisi. (Editör: Cevat Elma, Kamile Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Barthélemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management Executive*. 17(2): 87-98.

Bettis, R., Bradley, S. ve Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline. *Academy of Management Executive*. 6(1): 7-22.

Bone, L.E. ve Kurtz, D.L. (1996). *Contemporary Business*. USA: The Dryden Press.

Branch, A.E. (1989). *Elements of Shipping*. London: Chapman and Hall.

Bühner, R. ve Tuschke, A. (1997). Outsourcing. *Die Betriebswirtschaft*. 57(1): 20-30.

Burt, D. ve Pinkerton, R. (1996). *Producing or outsourcing?*
http://www.amteam.-org/outsourcing/produce_outsourcing0317.htm (12.04.2012).

Byrne, J.A. (1996). Has Outsourcing Gone Too Far?. *Business Week*. 26-28.

Cariou, P. ve Wolff, F.C. (2011). Ship-Owners' Decisions to Outsource Vessel Management. *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*. 31(6): 709-724.

Corbett, M.F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Çakırlar, H. (2009). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Dorey, J. (1989). Who Will be the Ship Managers' Customers in the 1990's and What Services Will They Require? *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*. Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference. London: Lloyd's of London Press.

Downard, J. M. (1981). *Running Costs*. Surrey: Fairplay.

Downard, J.M. (1996). *Managing Ships*. Coulsdon, Surrey: Fairplay Publications.

Drewry Shipping Consultants. (2004). *Ship Management*. London: Drewry Shipping Consultant Publication.

Düren, A.Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Ebsworth, R. (1989). In-house Ship Managers. Do They Have a Future as Independents? In: *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*. Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference. London: Lloyd's of London Press.

Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 2(2): 69-75.

Ellram, L.M., Tate, W.L. ve Billington, C. (2008). Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Operations Management*. 26(2): 148-163.

Elmuti, D. ve Kathawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness. *International Journal of Manpower*. 21(2): 112-128.

Ewart, W.D. (1982). *Bunkers: A Guide for the Ship Operator*. Surrey: Fairplay.

Fairplay (1986). A Reputation for Quality Specialist Management can be Compromised by to Fat an Expansion. Fairplay. 9 January, 19-21.

Farthing, B. (1993). *International Shipping*. 2nd edition. London: Lloyd's of London Press.

Gilbert, H. (1994). Ship Management: The How and Why of the Third Party. The Shipmanagers Register. London: Ocean Press and Publications, pp. 189-193.

Gilbert, H. (1995). Ship management-The Future of the Industry. Ship Management in a Changing Global Market. The 5th International Ship Management Conference. London: LLP.

Gilley, K.M. ve Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 26(4): 763-790.

Gourdin, K.N. (2006). *Global Logistics Management. A Competitive Advantage for the 21st Century*, 2nd edition. United States: Blackwell Publishing.

Gökdere, H. (2000). *Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler, Bankacılık Sektöründe Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gronroos, C. (1990a). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.

Gunton, P. (1997). Ship Management. In: *Lloyd's Nautical Yearbook 1996*. London: LLP, pp. 25-35.

Güngör, M. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hackett, B. (1989). Who Manages What and for Whom? *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*. Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference. London: Lloyd's of London Press.

Hair Jr, J.F., Black, W.C. ve Babin, B.J. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. USA: Pearson Prentice Hall.

Harrigan, K.R. (1985). Exit Barriers and Vertical Integration. *Academy of Management Journal*. 28(3): 686–697.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. ve Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. USA: South-Western.

Howells, J. (1999). Research and Technology Outsourcing. *Technology Analysis & Strategic Management*. 11(1): 17–29.

InterManager - Promoting Excellence in Ship Management

<http://www.intermanager.org/> (25.04.2013).

<http://www.intermanager.org/members/full-members/> (25.04.2013).

Kakabadse, A. ve Kakbadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*. 20(2): 189-198.

Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21): 185-199.

Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

King, J. (1997). Globalisation of Logistics Management: Present Status and Prospects. *Maritime Policy & Management*. 24(4): 381-387.

King, J. ve Mitroussi, K. (2003). Third-party Ship Management: A Greek Perspective. *Maritime Economics & Logistics*. 5: 301-310.

Kotabe, M. (1992). *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*. New York: Quorum.

Kremic, T., Tukul, O. ve Rom, W.O. (2006). Outsourcing Decision Support: A Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors. *Supply Chain Management: An International Journal*. 11(6): 467-482.

Lam, T. ve Han, M.X.J. (2005). A Study of Outsourcing Strategy: A Case Involving the Hotel Industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*. 24: 41-56.

Lei, D. ve Hitt, M. (1995). Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*. 21(5): 835–859.

Liou, J.J.H., Wang, H.S., Hsu, C.C. ve Yin, S.L. (2011). A Hybrid Model for Selection of an Outsourcing Provider. *Applied Mathematical Modelling*. 35: 5121-5133.

Mitroussi, K. (2003). Third Party Ship Management: The Case of Separation of Ownership and Management in the Shipping Context. *Maritime Policy & Management*. 30(1): 77-90.

Mitroussi, K. (2004a). The Ship Owners' Stance on Third Party Ship Management: An Empirical Study. *Maritime Policy & Management*. 31(1): 31-45.

Mitroussi, K. (2004b). The Role of Organisational Characteristics of Ship Owning Firms in the Use of Third Party Ship Management. *Marine Policy*. 28(4): 325-333.

Oktay, E. (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önce, G., Marangoz M. (2004). KOBİ'lerde Dış Kaynak Kullanımı: Nedenleri ve Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *I. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Bildiri Kitabı* (ss. 103-111).

Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*. 27(5): 1-53.

Özgener, Ş. (2004). Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing. İ. Bakan, (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar, Yaklaşımlar* içinde (171-207). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Özkan, E. ve Türksoy, A. (2011). Otel İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Bölümlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Swot Analiziyle Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Dergisi*. (25): 1-16.

Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(2): 127-142.

Packard, W.V. (1980). *Timechartering*. Surrey: Fairplay.

Packard, W.V. (1988). *Sale and Purchase*. Surrey: Fairplay.

Panayides, P.M. (2001). *Professional Ship Management: Marketing and Strategy*. England: Ashgate Publishing Ltd.

Panayides, P. M. ve Cullinane, K. P. B. (2002). The Vertical Disintegration of Ship Management: Choice Criteria for Third Party Selection and Evaluation. *Maritime Policy & Management*. 29(1): 45-64.

Panayides, P.M. ve Gray, R. (1997). Marketing the Professional Ship Management Service. *Maritime Policy & Management*. 24(3): 233-244.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 79-93.

Quélin, B. ve Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*. 21(5): 647-661.

Quest, A. (1988). Information Processing Key-part of the Art. *Seatrade Business Review*. Ship Management Report, pp. 89-93.

Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.

Quinn, J.B. ve Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. 35: 43-55.

Richards, J. (1989). Reducing Ship Investment Risks. The Ship Manager's Role. *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*. Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference. London: Lloyd's of London Press.

Rodger, D.A. (1989). What Level of Management Fees can Ship Managers Justify? *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*. Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference. London: Lloyd's of London Press.

Rodger, D.A. (1993). Overview of an Industry at the Crossroads. *International Ship Management: The Right Product at the Right Price*. 3rd International Lloyd's Ship Management Conference 1992. London: Lloyd's of London Press, ss. 3-13.

Rodriguez, T.F. ve Robaina, V.P. (2005). The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector. *The Service Industries Journal*. 25(5): 689-708.

Saunders, C., Gebelt, M. ve Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*. 39(2): 63-79.

Schulte, H. (1989). Third Party Management Moving Forward and Adapting to Change. *Supplement to Lloyd's Ship Manager and Shipping News International*, March, 1.

Seatrade, 1979. The State of Art. *Seatrade*, Ship Management, July, 155-157.

Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldığı Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1): 1-27.

Sletmo, G.K. (1986). The Transformation of Shipping and the Role of Ship Management. *Research for Tomorrow's Transport Requirements, Vol. 1, World Conference on Transport Research*, edited by T.D. Heaver. Vancouver: Centre for Transportation Studies, University of British Columbia. (ss.734-746).

Sletmo, G.K. (1989). Shipping's Fourth Wave: Ship Management and Vernon's Trade Cycles. *Maritime Policy & Management*. 16(4): 293-303.

Spruyt, J. (1990). *Ship Management*. London: Lloyd's of London Press.

Spruyt, J. (1994). *Ship Management*, 2nd edition. London: LLP.

Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(3): 268-279.

Tezel, Y. (1998). *İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Süreci ve Eskişehir Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1-2): 11-18.

Türksoy, A. ve Türksoy, S.S. (2007). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(1): 83-104.

Underwood, D. (1989). A Personal Perspective on the Growth of the Ship Management Industry over the Past Thirty Years. *International Ship Management: Profit or Loss from Shipping's Revival*. Lloyd's Ship Manager and Shipping News International Conference. London: Lloyd's of London Press.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 10.0 - 12.0 for Windows*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Walker, D. (1990). *Customer First: A Strategy for Quality Service*. Aldershot: Gower.

Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. USA: Pearson Prentice Hall.

Williams, G. (1993). The Ship Management Market-Developments in the Industry Structure. *Putteridge Papers*. 1(1): 18-25.

Willingale, M. (1992). Do the Risk Outweigh the Rewards? *Leading Developments in Ship Management*. 2nd International Lloyd's Ship Manager Ship Management Conference. London: Lloyd's of London Press.

Willingale, M. ve Spruyt, J. (1998). *Ship Management*, 3rd edition. London: LLP/Business of Shipping Series.

Yesulatitis, J.A. (1997). Outsourcing for New Technology Adoption. *Information Systems Management*. 14(2): 80-82.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Adınız-Soyadınız :
Ünvanınız :
Őirketteki çalışma yılınız :
Denizcilik piyasasındaki toplam tecrübeniz :
Eğitiminiz :

FİRMA PROFİL SORULARI

Firmanızın;

1. İsmi :
2. Hangi piyasada faaliyet gösterdiği :
3. Kaç yıldır faaliyet gösterdiği :
4. Sahip olduğu gemi tipleri ve sayısı :
5. Filonuzdaki gemi sayısı :
6. Sahip olduğunuz gemilerin yaşı :
7. Sahip olduğunuz gemilerin kapasitesi :
8. Sahip olduğunuz gemilerin bayrağı :
10. Gemileriniz bir gemi yönetim işletmesi tarafından yönetiliyor mu / daha önce yönetildi mi?

EK 1: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu (devam)

GEMİ YÖNETİMİ SORULARI

A. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet alıyorsanız ya da aldıysanız;

- Filonuzdaki hangi tip gemiler için bu hizmeti alıyorsunuz / aldınız ve sayıları nedir?

- Gemi yönetim firmasından hangi hizmeti/ hizmetleri alıyorsunuz / aldınız?

B. Firmanızı üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenler nelerdir?

C. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminizde rol oynayan/belirleyici kriterler nelerdir?

D. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almamanızın nedenleri nelerdir?

E. İleriki dönemlerde üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almayı düşünür müsünüz? (Cevap “Evet” ise)

- İleriki dönemlerde gemi yönetim işletmelerinden hangi hizmeti/hizmetleri almayı düşünürsünüz?

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın İlgili,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı'na bağlı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Yüksek Lisans programında, "**Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Armatörlerinin Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerine Yönelik Tutumları**" başlıklı yüksek lisans tezimin çalışmalarını Yrd. Doç. Dr. İsmail Bilge ÇETİN hocamın danışmanlığında yürütmekteyim.

Söz konusu yüksek lisans tezimin uygulama kısmını oluşturan bu çalışma araştırma yapılan konuyla ilgili armatör işletmelerdeki konusunda uzman kişilerin görüşlerini almak ve değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur.

Çalışma, üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım katılımcı profil soruları, ikinci kısım işletme profil soruları, son kısım ise gemi yönetimi sorularından oluşmaktadır. **Gemi yönetimi soruları kısmında bulunan yedinci (7.) ve sekizinci (8.) bölüm soruları üçüncü taraf gemi yönetimi hizmeti alan ve almayan tüm armatörler tarafından doldurulacak olup dokuzuncu (9.) bölüm soruları sadece bu hizmeti almayan armatörler tarafından doldurulacaktır.**

İstenildiği takdirde çalışmanın bulguları katılımcılarla paylaşılacak olup katılımcıların kimlik bilgileri izin verilmediği sürece açıklanmayacaktır.

Çalışmanın anlamlı sonuçlara ulaşması ancak sizin değerli katılımlarınızla gerçekleşeceğinden, cevapların en geç 30/12/2012 tarihine kadar faks ya da mail yoluyla tarafıma ulaştırılmasını rica ederim.

Armatör işletmelerimize gemi yönetimi konusunda yararlı olacağını düşündüğümüz bu çalışmaya katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, işlerinizde kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla,

Araş. Gör. İpek AKMAN DURGUT

Dokuz Eylül Üniversitesi

Denizcilik Fakültesi

Tınaztepe Yerleşkesi

Buca 35160 İzmir

Tel: +90 232 301 88 23

Faks: +90 232 453 81 97

e-posta: ipek.akman@deu.edu.tr / akmanipek@yahoo.com

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (devam)

KATILIMCI PROFİL SORULARI

Soruları yanıtlayan kişinin;

Adı-Soyadı :

Unvanı :

Şu anda bulunduğu işletmedeki çalışma süresi :

Denizcilik sektöründeki toplam tecrübesi :

Eğitimi :

İŞLETME PROFİL SORULARI

İşletmenin;

1. Adı :

2. Faaliyet alanı :

Düzenli hat taşımacılığı (Liner) Düzensiz / Tarifersiz Hat Taşımacılığı (Tramp)

3. Kuruluş yılı :

4. Sahip olduğu gemi tipleri ve sayısı (Lütfen kutucukların içine ***gemi adedini*** yazınız) :

Genel yük Konteyner Kuru yük Tanker Ro-Ro

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

5. Filodaki toplam gemi sayısı :

6. Sahip olduğu gemilerin yaşı (Lütfen kutucukların içine ***gemi adedini*** yazınız):

0-4 yaş 5-9 yaş 10-14 yaş 15-19 yaş 20 yaş ve üstü

7. Sahip olduğu gemilerin kapasitesi (Lütfen kutucukların içine ***gemi adedini*** yazınız):

1000 - 4999 DWT 5000 - 9999 DWT 10 000 - 24 999 DWT
 25 000 - 49 999 DWT 50 000 DWT - 79 999 DWT 80 000 DWT ve üstü

8. Sahip olduğu gemilerin bayrağı (Lütfen kutucukların içine ***gemi adedini*** yazınız):

T.C. Yabancı (Lütfen belirtiniz)

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (devam)

GEMİ YÖNETİMİ SORULARI

1. Şu an işletmenize en uygun olan ifadeyi seçiniz.

Sadece kendi gemilerimizi işletiyoruz.

Kendi gemilerimize ek olarak başka işletmelere ait gemileri de işletiyoruz.

2. İşletmeniz için en uygun olan ifadeyi işaretleyiniz (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

Şu an işletmemize ait gemilerin tamamı veya bir kısmı bir gemi yönetim firmasınca işletilmektedir.

İşletmemize ait gemilerin tamamı veya bir kısmı bir gemi yönetim firmasınca daha önce işletildi.

Şu an bir gemi yönetim firmasından hizmet almıyoruz, ileride de almayı düşünmüyoruz.

Şu an bir gemi yönetim firmasından hizmet almıyoruz, fakat ileride almayı düşünüyoruz.

3. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet alıyorsanız veya daha önce aldıysanız;

Şu an bu işletmelerin kontrolü altındaki gemi sayınızı belirtiniz.....

Daha önce bu işletmelerin kontrolü altındaki gemi sayınızı belirtiniz.....

4. Filonuzdaki hangi tip gemiler için gemi yönetimi hizmeti alıyorsunuz / aldınız ve sayıları nedir?(Lütfen kutucukların içine gemi adedini yazınız)

Genel yük

Konteyner

Kuru yük

Tanker

Ro-Ro

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

5. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hangi hizmeti/ hizmetleri alıyorsunuz veya daha önce aldınız? (Lütfen ilgili kutucukları işaretleyiniz)

Teknik Yönetim

Personel Yönetimi

Kiralama

Operasyon

Gemi alım & satımı

Sigorta

Kumanya

Yakıt

Finansman temini

Muhasebe

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (devam)

6. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almayı düşünüyorsanız; İleriki dönemlerde gemi yönetim işletmelerinden hangi hizmeti/hizmetleri almayı düşünürsünüz?

<input type="checkbox"/>	Teknik Yönetim	<input type="checkbox"/>	Personel Yönetimi	<input type="checkbox"/>	Kiralama	<input type="checkbox"/>	Operasyon
<input type="checkbox"/>	Gemi alım & satımı	<input type="checkbox"/>	Sigorta	<input type="checkbox"/>	Kumanya	<input type="checkbox"/>	Yakıt
<input type="checkbox"/>	Finansman temini	<input type="checkbox"/>	Muhasebe	<input type="checkbox"/>	Diğer (Lütfen belirtiniz).....		

“7. ve 8 bölümler Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Alan ve Almayan Armatör İşletmeler tarafından doldurulacaktır”

7. Armatör işletmeleri üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almaya yönelten nedenleri önem derecesine göre belirtiniz.

(1) Hiç önemli değil	(2) Önemli değil	(3) Ne önemsiz ne önemli	(4) Önemli	(5) Çok önemli
-------------------------	---------------------	-----------------------------	---------------	-------------------

Hizmet alma nedenleri

	1	2	3	4	5
1. Armatör işletme üzerindeki ekonomik baskılar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ISM (Uluslararası Emniyetli Yönetim) Kodu gerekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ISPS (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik) Kodu gerekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yasal düzenlemelerin getirdiği sorumluluk (IMO ve ILO konvansiyonları)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bayrak devleti kontrolleri gerekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Liman devleti kontrolleri gerekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Klas kuruluşlarının gereksinimlerine hazır olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sigorta kuruluşlarının gereksinimlerine hazır olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Müşterinin (kiracı) özel gereksinimlerine hazır olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Armatör işletmenin kolay bayrakta gemi işletmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yeni kurulan armatör işletmeler için tecrübe eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Armatör işletmede aile içi anlaşmazlıkların bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Armatör işletme sahibinin yaşının ilerlemesi ve sonraki neslin tecrübesizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Armatör işletmede gemi yönetim departmanının bulunmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (devam)

Hizmet alma nedenleri	1	2	3	4	5
15. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi tarafından armatör işletmeye özel hizmetlerin sunulması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uzmanlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin ölçek ekonomisi nedeniyle gemi işletme maliyetlerini düşürmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Armatör işletmenin üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin bilişim teknolojileri alanındaki yeteneklerinden yararlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin geniş hizmet yelpazesine sahip olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Gemi personeline erişim kolaylığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Yük bulma kolaylığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin navlun piyasası bilgisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin gemi alım-satım piyasası bilgisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin gemi inşa piyasası bilgisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin hurda piyasası bilgisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin uygun finansman temin etmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin muhasebe hizmeti vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (devam)

8. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesi seçiminde rol oynayan aşağıdaki kriterleri önem derecesine göre belirtiniz.

(1) Hiç önemli değil	(2) Önemli değil	(3) Ne önemsiz ne önemli	(4) Önemli	(5) Çok önemli
-------------------------	---------------------	-----------------------------	---------------	-------------------

Üçüncü taraf gemi yönetim işletmesinin	1	2	3	4	5
1. İyi hizmet vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İtibarı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Diğer işletmelere göre daha uygun fiyatla hizmet vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Armatör işletmeyle aynı yerde bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Müşteri isteklerine özel hizmetler verebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Milliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Büyüklüğü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Alanında tecrübeye sahip olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Hizmetleri zamanında verebilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Birden çok hizmet sağlayabilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yönettiği gemilerin sayısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kendine ait gemisinin bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İyi referanslarının bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Hakkında yapılan reklamlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Teknik yeterliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Personel bulma kabiliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yüke erişim kabiliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (devam)

“Bu bölüm (9. Bölüm) Üçüncü Taraf Gemi Yönetim İşletmelerinden Hizmet Almayan Armatör İşletmeler tarafından doldurulacaktır”

9. Üçüncü taraf gemi yönetim işletmelerinden hizmet almamanızın nedenlerini önem derecesine göre belirtiniz.

(1) Hiç önemli değil	(2) Önemli değil	(3) Ne önemsiz ne önemli	(4) Önemli		(5) Çok önemli		
			1	2	3	4	5
Hizmet almama nedenleri							
1. Gemi yönetim işletmesinin gemiyi yüksek maliyetle yöneteceği düşüncesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sahip olunan gemiler üzerindeki kontrolü elden bırakmama isteği			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gemi yönetim işletmesine olan güven eksikliği			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gemi yönetim işletmesinin verdiği hizmetin takibinin zorluğu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Armatör işletmenin gemilerin nasıl yönetildiğinin takibini yapması için ek bir departman kurma gerekliliği			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Armatör işletmenin gemi yönetimi konusunda yeterli uzmanlığa sahip olması			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Armatör firmanın piyasa ile sürekli bağlantı halinde olma isteği			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Armatör işletmenin gemi yönetim işi üzerine yoğunlaşp bu işi kendi ekibiyle yapmak istemesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Armatör işletmenin aile şirketi yapısına sahip olması			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Armatörün ticari bilgilerini gizli tutmak istemesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sektör içinde kaliteli, deneyim sahibi ve güvenilir gemi yönetim işletmelerinin sayısının azlığı			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Gemi yönetim işletmelerinin verdiği hizmetin kalitesinin ölçümünün zorluğu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Armatörün gemilerinin Türk bayraklı oluşu			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Gemi yönetim işletmesinin aldığı yönetim ücretinin yüksek olması			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Gemi yönetim işletmesinin geminin sahibi olmadığı için armatör kadar özenli davranmayacağı düşüncesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin bayraklarının farklı olması nedeniyle yasal düzenlemelerin takibini iyi yapamaması			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Gemi yönetim işletmesinin işlettiği gemilerin sayısının çokluğu nedeniyle kaliteli hizmet verememesi			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>