

LİMAN İŞLETMECİLİĞİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR LİMAN EKONOMİSİ STRATEJİSİ

Tansel ERKMEN¹ ve Süleyman ÖZKAYNAK²

ÖZET

Sürdürülebilir liman ekonomisi stratejisi, yoğun bir rekabetin bulunduğu liman işletmeciliği sektöründe küresel başarı hedefi yolunda ilerlerken karşılaşılabileceğimiz her türlü sosyal, politik, ekonomik, teknolojik ve çevresel risk ve fırsatların değerlendirilmesini içermektedir. Bugün eskiye kıyasla çok daha kompleks yapıya sahip bir dünyada yaşıyoruz. Müşterileri için yeni değerler yaratmak isteyen yada kendilerini yeniden tanımlamak ve muhtemel büyüme fırsatlarından yararlanmak isteyen liman işletmeleri de sürdürülebilir liman ekonomisi stratejisi yaklaşımından yararlanmalıdırlar. Liman İşletmelerinde sürdürülebilir bir büyüme stratejisi izlemek için liman performans değerlemeleri sırasında sorulması gereken en önemli soru liman performansını nasıl ölçülmesi gerektiğidir? Liman verimliliği mühendislik açısından mı yoksa ekonomik açıdan mı incelenmelidir? Yapılan işin süresine göre mi yani tekli liman sistemine göre mi yada diğer limanlarla kıyaslama analizi yani çoklu liman sistemi ile mi mümkün olur?

Biliyoruz ki doğa ve çevreyle, toplum ve iş dünyası arasında hassas bir denge mevcuttur. Liman işletmesi kendisini saran ekosistemdeki değişim hızına ayak uyduramazsa, bu durum işletmenin yakın gelecekte çok ağır şartlar altında kalacağını işaretleri olarak algılamak gerekir.

Bu sebeple, daha temiz ve yaşanabilir bir dünya için liman işletmeciliğinde sürdürülebilirlik konusu kritik önem taşımaktadır. Kalıcı Liman Yönetimi ve Finansal Liderliği hedefleyen "Sürdürülebilirlik Liman Ekonomisi Stratejisi" yaklaşımı yedi temel bölümden oluşması gerekmektedir. "Kurumsal Yönetim", "Risk Yönetimi ve Yasal Uyum", "Müşterilere Kattığı Değer", "Çalışanlar", "Sürdürülebilirlik Yaklaşım Hedefi", "Operasyonlar ve Çevre", "Topluma Katkı". Liman işletmeciliğinde finansal ve operasyonel başarıyı çevresel ve toplumsal

¹ Öğr.Gör. Tansel Erkmen, Piri Reis Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul--- terkmen@pirireis.edu.tr.

² Prof.Dr. Süleyman Özkaynak, Piri Reis Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İstanbul, sozkaynak@pirireis.edu.tr

duyarlılıklarla harmanlayan bir yönetim anlayışı benimsenmesi gerekmektedir. Bu sayede işletmekte olduğumuz liman, küresel piyasalarda ciddi kırılmalıkların yaşandığı bir dönemde bile hizmet altyapısı ve insan kaynağı yetkinliği etkisi ile oluşan bu kırılma dönemindeki yatırım faaliyetlerini doğru zamanlama ile yapabilecek, potansiyel gelişim analizleri ile daha üst seviyeye çıkabilecektir.

Anahtar Sözcükler: İşletme Stratejisi, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik

1. GİRİŞ

Günümüzde genel anlamıyla sürdürülebilirlik, çevre dengesi ile ekonomik büyümeyi birlikte inceleyen, hem doğal kaynakların etkin kullanımını sağlayan ve çevresel kaliteye önem veren hem de gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını tehlikeye sokmaksızın bugünkü ihtiyaçlarını karşılayabilen bir form olarak karşımızda duruyor. Limanların ekonomik önemi ise, ulusal ve uluslararası ulaştırma sistemleri içindeki bir dağıtım, bir bağlantı ve bir hizmet faaliyetleri kompleksi oluşundan kaynaklanmaktadır (Alderton, 2008: 310–316). Limanlar, sadece taşımacılığın alt yapıları değil, aynı zamanda endüstriyel faaliyetlerin temeli olarak da görev yaparlar. Bu yönleriyle limanlar, yalnızca ulusal ekonomiler için değil, aynı zamanda küresel ticaretteki mal akışlarının ihtiyaç duyulan bölgelere ulaştırılmasında lojistik bir merkez durumundadırlar. Böylelikle limanlar, deniz ticaretinin ana unsurlarından birisi olmalarının yanı sıra deniz ticareti talebinin yaratılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Liman ekonomisi ise sürdürülebilirlik konsepti içinde ekonomik kalkınma, çevresel duyarlılık ve sosyal hizmetler olarak düşünülmektedir (R.Welford & A.Gouldson, 1993: 9-14). Bugünkü şartlarda limanlar, ticari rekabete yön veren uluslararası tedarik zincirleri bağlantılarında intermodal düğüm noktaları haline gelmiştir. İşletme lojistiği, tedarik kaynaklarından başlayıp müşteriye kadar uzanan kanal içerisinde ürün ya da hizmetlerin akışı ile ilgili pek çok faaliyeti kapsamaktadır. Bu faaliyetlere, ulaştırma, trafik yönetimi, depolama, envanter yönetimi, koruyucu ambalajlama, elleçleme, tedarik, sipariş yönetimi, satın alma, dokümantasyon, talep tahmini, geri dönen malların yönetimi örnek olarak verilebilir (R.Ballou, 1999: 8). Lojistik yönetimi açısından bakıldığında limanlar; kara ve deniz bazlı lojistik faaliyetler

arasında hayati bir role sahiptir. Bununla birlikte, limanların diğere önemli lojistik faaliyetleri de yerine getirmeleri önemlidir. Bunlar, depolama için bir merkez olmaları ve hammaddelerin, malların ve diğere parçaların işleme süreçleri içerisinde yer almaları şeklinde değerlendirilebilir. Bu anlayışla limanların lojistik sistem içindeki yeni rolü, ürünlerin yalnızca bir taşıma şeklinden diğere aktarımının yapıldığı yer olmalarının ötesinde, kesintisiz ulaştırma zinciri içerisinde bütünleşik lojistik merkezler olmalarıdır(A.Branch, 1998: 169). Liman işletmeciliği sektörü, karayolları, demiryolları, havayolları, denizyolları, bilgi ve iletişim altyapısı ile ülke ekonomisinin en temel unsurlarından biridir. Ekonomik ve sosyal girdileriyle toplumu sürekli etkileyen bir yapıya sahip olan Liman işletmeciliği sektörü, üretim sürecinin önemli bir parçasını oluşturması ve önemli yatırımların ekonomide yarattığı etkileri açısından, ülkelerin ekonomik yapıları içinde ağırlıklı bir yere sahiptir (R.Welford and A.Gouldson, 1993: 5-8). Sürdürülebilir liman ekonomik stratejisi ise şu şekilde incelenmelidir. Liman yatırımlarının geri dönüş hızı, liman bölgelerinin efektif olarak kullanılması, ekonomik iş hacmine katkı sağlama özelliği, liman ve şehirler arasında bağlantı ağının gelişmesine sağladığı katkının yanı sıra liman ve yan sanayi için gerekli olan insan gücündeki artış oranı ve liman çevresindeki yaşam alanının daha aktif ve işlevsel olmasına yardımcı olmak ve liman yatırımının çevresel etkileri ki bunlar çevreye verilen gürültü, hava kirliliği, liman ağzının temizlenmesi, dip taraması ve tarama sonucunda çıkan artıkların durumu da sürdürülebilir liman ekonomisi stratejisine yön vermektedir. Liman işletmeciliği sistemi ve liman işletmeciliği ağının modellenmesinde göz önüne alınması gereken en önemli kriter ekonomik olmasıdır. Şekil 1'de liman ekonomisi etki alanları listelenmiştir.

Liman Ekonomisinin Etkileri	Etki Alanı
1. Çevresel Yönetim Etkisi	Hava, su, dip tarama ve liman <u>kurulum</u> , kullanım etkileri
2. Arazi kullanımı	Kıyı yapısı, sit alanları ve arazi kullanım imkanları
3. Emisyon ve artık yönetimi	Hava kirliliği analiz ve planlaması. Su arıtma ve geri dönüşüm sistemi planlanması
4. Enerji kaynakları	Enerji geri dönüşüm planlaması ve kullanımı
5. İnsan kaynakları	Yöresel iş gücü, işsizlikte azalma
6. Doğal hayat	Deniz hayatı ve kaynakları kullanımı
7. Ulaşım ve seyahat imkanları	Altyapı çalışmaları, özel ulaşım <u>sistemlerinin</u> liman kullanım planlaması
8. Eğitim ve bilgi paylaşımı	Ulusal ve uluslararası ortak eğitim <u>ve</u> uygulama programları düzenlemek
9. Lokal etkileri	Turizm, yöresel balıkçılık, lokal ticaretin gelişimi
10. Liman ve kent entegrasyonu	Limn işleyişinin çevresel yaşam <u>kalitesi</u> ve yapılaşmaya etkileri

Şekil 1: Liman ekonomisinin etkileri

Üretimin küreselleşmesi ve ticaretin artması ile günümüzde birçok dünya ekonomisi sürekli yakın ilişki içindedir. Üretim ve yatırım bilgisi önceki dönemlerde üstlendiği erişilmez olma, tek başına bir değer ifade etme özelliğini yitirmiştir. Müşterinin istediği zaman, istediği sayıda ve istediği yerde, rakiplere göre tercih edilecek özelliklerde ürün sunma anlayışı yeni bir değer anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Deniz ticaretini etkileyen en önemli eğilim ise genel olarak verimlilik ve üretkenliği arttırma eğilimleridir. Liman reformunun ardında, deniz taşımacılığında meydana gelen ve devrim diye nitelendirdikleri iki büyük değişiklik yatmaktadır. Bu değişiklikleri (i) konteynerleşme ve (ii) daha derin sulara ihtiyaç duyan uzmanlaşmış gemilerin varlığı şeklinde özetlemek mümkündür (Trujillo ve Nombela, 1999: 13-16). Bu durum gemilerin daha hızlı, daha

donanımlı ve daha büyük olmasına neden olmaktadır. Bu tip gemilere hizmet verecek liman ihtiyacı ise zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada, tedarik ve dağıtım sürecinde kesintisiz ve eksiksiz lojistik hizmetler veren işletmelerin varlığı önem kazanmıştır. Limanlarda mal ve/veya yolcuların akışı, kara taşıtlarının yardımı ile daha ufak çaplı akışlara bölünüp karaya dağılmakta ve bunun tam tersi denize dağılımında gerçekleşmektedir. Limanlar, geniş bir çok faaliyetin oluşturduğu karmaşık bir sistem oluşturduğundan, ulaşım sistemi içinde önemli düğüm noktaları olma özelliğini, ekonomik ve ticari sistemlerdeki değişikliklerin yer aldığı noktalar olmasında da göstermektedir. Gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorunda olan limanlarda, hizmetlerin en iyi şekilde götürülmesi ve maliyetlerin en alt düzeyde tutulabilmesi için verim oranı yüksek yöntem ve sistemlerin uygulanması gerekmektedir (Alderton, 2008: 259–264). Ekonomisi büyüyen ve zenginleşen dünyada ön plana çıkan güvenli, dakik, daha kısa sürede ve daha konforlu ulaşım istekleri, son yıllarda liman işletmeciliği sektörünün önemini ve gelişiminin giderek artmasına neden olmuştur. Bir ülkede ulaştırma altyapıları ile ekonomik alandaki gelişmeler arasında güçlü bir ilişki söz konusudur (Schürmann, 2001:2). Yaygınlaşan liman işletmeciliği talep ve arz artışı nedeniyle birçok ülkede liman işletmeciliği yatırımları toplam bütçede önemli bir yer tutmaya başlamıştır. İhtiyaçların ve imkanların, daha yaygın bir deyimle talep ve arzın karşılıklı etkileşimi ile gelişmeye devam eden liman işletmeciliği sektöründe, ihtiyaçlara cevap verilebilmesini sağlamak amacıyla, istihdam edilen kişi sayısı da her geçen gün artmaktadır. Yaşantımızda bu denli önemli bir yer tutan liman işletmeciliği ve haberleşme sektöründe, bilim ve teknolojinin gelişimi sayesinde, bu gereksinimler ve istekler doğrultusunda liman işletmeciliği sistemleri oluşmakta, yenilenmekte, farklı taşıma türleri bütünleşerek varlığını sürdürmektedir. Gelecekte, yük taşımacılığı için tek liman işletmeciliği türünden daha çok, türlerin gereken ve uygun oldukları yerde hizmet sundukları kombine/intermodal/multimodal sistemlerden yararlanılması zorunluluk haline gelmiştir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİMAN EKONOMİSİ

Çağdaş liman işletme yönetimi, stok seviyelerini ve lojistik döngü zamanlarını düşürmeye çalışırken, aynı zamanda müşteri hizmetlerini yükseltmeyi amaçlamaktadır(Gray ve Kim, 2001:174). Liman İşletmeciliği ekonomisi gelişiminde en önemli nokta rekabet analizine, planlamasına ve uygulanış şekline önem vermektir mümkün olmaktadır. Şekil 2'de görüldüğü üzere liman ekonomisinin sürdürülebilirliği sosyo-ekonomik, teknolojik, çevresel, politik ve media grupları etkisi ile mümkün olabilmektedir.



Şekil 2: Sürdürülebilir Liman Ekonomisi

Limn işletmeciliği bir bütün olduğuna göre bu limn çeşitliliği arasında dengelerin sağlanması, limn alternatiflerinin birbirlerinin rakibi değil birbirlerini besleyen sistemler şeklinde bir bütün olarak işletilmeleri hem ülke hem de limn işletmeciliğinin gelişiminde ekonomik, hızlı, güvenli bir taşıma hizmetinin sağlanmasında göz önünde tutulması gereken unsurlardır. Mevcut ve planlanan ulaşım hatları ve türleri (denizyolu, demiryolu, karayolu ve havayolu) için tekno-ekonomik ve işletme parametreleri ile birlikte kaza, emisyon ve gürültü gibi sosyal maliyet etkenlerini ve taşıma sistemlerinin ömrü boyunca olası gelişmeleri göz önüne alan bir ekonomik değerlendirme yöntemine dayalı taşıma maliyetleri analizlerinin yapılması öncelikle gerekmektedir. İkinci olarak ülkenin coğrafi, tekno-ekonomik, sosyal durumu ve imkanları ile taşınacak

yük/yolcu potansiyeli çerçevesinde mevcut ulaşım altyapısı da dikkate alınarak her bir taşıma hattı için en ekonomik liman işletmeciliği sistemi seçilmelidir. Ticaretin ve dolayısıyla taşımacılığın küreselleşmesi, limanlar üzerindeki konteyner elleçleme maliyetlerinin düşürülmesi ve operasyon verimliliğinin artırılması yönündeki baskıları arttırmıştır. Büyük partilerde yük taşıyan işletmeler genel olarak verimli ve maliyet etkin bir şekilde taşımacılık yapabilecek operatörlerle tek bir sözleşme üzerinden anlaşmaya gitmek eğilimindedirler. Diğer yandan gemi operatörleri ise liman harcamalarını mümkün olduğunca azaltmak ve liman verimliliğini artırmak istemektedirler. Bu yöndeki taleplerin bir sonucu olarak dünyada küresel liman işletmecilerinin sayısı artmıştır. Bu tür uygulamalar ülkeler tarafından liman sahasının sahipliği, özelleştirme gibi konulardaki uygulamalarla desteklenmektedir. Bunun yanında artık lojistik bir merkez haline gelen limanlarda, yükün düşük maliyetlerle, seri biçimde, güvenli ve kaliteli olarak ulaşım sistemleri arasında aktarılması gereksiniminin yanı sıra, makro ve mikro düzeyde çok önemli sayılan liman fonksiyonlarının gerçekleştirilebilmesi için, limanların belirli bir alt/üst yapı tesislerine ve yük elleçleme standartlarına sahip olması gerekmektedir. Lojistik yönetimi, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedeflemekte, bu bağlamda ürün ya da hizmetler için önemli bir değer yaratıcı faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Lojistik, malzemelerin, parçaların ve bitmiş ürünlerin ve ilgili bilgi akışının tedariki, nakli ve depolanmasını şirket içerisinde ve pazarlama kanalında şu andaki ve gelecekteki karlılığı en yüksek düzeye çıkaracak ve siparişleri en uygun maliyetlerle karşılayacak şekilde stratejik olarak yönetme sürecidir. Tüm liman işletmeciliği türleri avantajlı yanlarının kullanıldığı kombine taşımacılığın geliştirilmesi ile sürdürülebilir bir liman büyüme ekonomisine ulaşmak mümkün olacaktır. Kombine taşımacılığa gereken önemin verilmesi sonucunda hem taşıma sektöründe hem de liman ve ülke ekonomisine katkı sağlayacak, ülkelerarası ulaşım ağlarının gelişmesi ile sosyo-ekonomik ilişkiler de güçlenecektir.

2.1. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sorumluluk sadece özel sektörün uluslararası pazarlarda daha rekabetçi olabilmesi, çalışanların iş süreçlerine daha etkin katılması, çevrenin korunması, sivil toplum, özel sektör işbirliklerinin gelişmesi için yararlı değil aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi ve toplumsal alanda başarıya ulaşabilmek için önemli bir unsurdur. Sosyal sorumluluğun sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir; şirketlerin sosyal paydaşları ile

etkileşime geçmesini sağlayarak yeni iş imkanları yaratması, şirketlerin marka değerini arttırması, şirketlerin uzun dönemli karlılığını arttırması, uluslararası yatırımcıların ilgisini çekmesi, Türk özel sektörünün küresel alandaki rekabet gücünün arttırmasıdır. Liman işletmeleri iş yapma biçimi, mevzuata uygun, etik değerlere bağlı, insan haklarına uyumlu olma ilkeleri doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir. Yakın geçmişte, şirketlerin temel amacının kar elde etmek, temel sorumluluğunun ise sadece şirket ortaklarına karşı olduğu düşüncesi hakimdi. Şu anda ise şirketlerin kar elde etme amacının, toplumsal çıkarlar ile paralel olabileceği çift taraflı kazanım ilişkisini kendilerine daha yakın görmektedir. Yani, artık şirketlerin sadece şirket ortaklarına karşı değil, toplumsal ortaklarına karşı da bir sorumluluğu var. Şu da bir gerçek ki, günümüzün global bilgi dünyasında şirketlerin, içinde buldukları toplumdan bağımsız ve ayrı bulunması düşünülemez. Liman İşletmesi öncelikli olarak bölge ekonomisine kalite standartlarına uygun hizmet anlayışı ve istihdam olanakları ile katkı sağlamalıdır. Denizcilik sektöründeki gelişmelere paralel olarak denizcilik ve dış ticaret eğitimleri önemini arttırmaya devam etmektedir. Bu alanda eğitim- öğretim veren Denizcilik Fakülteleri, Meslek Yüksek Okulları, Meslek Liselerine verilecek destek kurumsal sorumluluğun bir parçası ve ekonomik kalkınmanın temel unsurudur.

2.2. Teknolojik Sürdürülebilirlik

Günümüzde başta bilgi ve iletişim sektörü olmak üzere, hemen her alanda yaşanan adete baş döndürücü sayılabilecek nitelikteki hızlı değişim ve dönüşümlerin, hayata geçirilmek istenen stratejilerin ve kalkınma planlarının kısa sürede geçersiz olma riski olduğu da kabul edilmelidir. Liman işletmelerinde elektronik veri alışveriş sisteminin uygulanması ve istatistiki bilgilerin tutulması için gerekli AR-GE çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Araç, yük, taşıma kabı ve doküman izlenebilirliğini (uydu haberleşmesi, akıllı liman işletmeciliği sistemleri vb.) artırılması için gerekli teknolojik yatırımlar yapılmalı, teknolojik gelişimi takip edilebilmesi ve uygulanabilmesi için lojistik eğitiminin yüksek öğrenim düzeyinde, depolama, taşımacılık, iş güvenliği vb. lojistiğin temel faaliyet alanlarına yönelik eğitimin ise işin uygulama sürecinde sürekli verilmesi yönünde gerekli araştırma ve çalışmalar yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Verimliliğin ve rekabet gücünün artırılması amacıyla AR-GE faaliyetleri pazar ihtiyaçlarına paralel yürütülmelidir. Denizcilik sektörüne yönelik AR-GE ve mesleki eğitim olanaklarının artırılması amacıyla kamu ve üniversite işbirliği kurulmasında gerekliliği çok açıktır. Deniz Liman işletmeciliği

sistemlerinin tüm unsurları engelli ve hareket kabiliyeti kısıtlı kişilerin erişimine imkan tanıyacak şekilde geliştirilmesine yönelik AR-GE çalışmaları yapılmalıdır. Deniz taşıtlarının gürültü ve gaz salınım miktarlarını en az seviyeye düşürmek ve enerji verimliliğini arttırmak üzere alternatif enerji kullanımı ile hafif ve dayanıklı tekne formları geliştirilmesine yönelik AR-GE çalışmaları yapılmalıdır.

2.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

İklim değişikliği ve Karbon dioksit (CO₂) salınımlarının kontrol altına alınması günümüzde giderek önem kazanan başlıklar arasında değerlendirilmektedir (EPA, 2008 : 1-8). IMO hava kirliliği ile ilgili yeni kurallarını uygulamaya 1 Ocak 2015 tarihinde tüm ECA bölgesinde ve dünyanın geri kalan bölgelerinde ise 2020 tarihinde uygulamaya karar vermiştir. Deniz ticaret sektörünün önünde duran en ciddi zorluk ise egzozlardan çıkan özellikle CO₂ salınımı gazlarının yarattığı hava kirliliğinin azaltılmasıdır. Denizcilik sektörünün tepesinde yer alan Birleşmiş Milletlere bağlı IMO'nun temel vizyonunu, temiz denizlerde emniyetli, güvenli, ve verimli denizcilik söylemi oluşturmaktadır. IMO'da deniz kazalarının önlenmesi ve çevre kirliliğinin en az seviyeye indirilmesi adına üye ülkelerin katıldığı platformlarda, uluslararası sözleşmeler kabul edilmekte ve tavsiye kararları alınmaktadır. Bu kararların uygulanması liman ekonomisinin geleceğininide şekillendirmektedir.

2.4. Politik Sürdürülebilirlik

Limana işletmeciliğinin geliştirilmesi ve işletme türleri arasındaki entegrasyonu sağlamak için, kombine taşımacılık mevzuatı oluşturulmalı, yasal ve teknik uyum çalışmaları yapılmalıdır. Gümrük ve serbest bölge mevzuat ve işlemleri kombine taşımacılık gereklerine göre yeniden düzenlenmeli, ulaşım altyapı yatırım ve işletme planlamalarında kombine taşımacılık ilkeleri öncelikli olarak gözetilecek düzenlemeler yapılmalıdır (Alderton, 2008: 291–297). Lojistiğe yönelik bilişim ve iletişim standartları oluşturulmalı, lojistik eğitim kurumlarında standardizasyon ve sertifikasyon sağlanması liman ekonomisine büyük katkı sağlayacaktır. Sektörde serbest rekabeti ve sürekli denetimi sağlayacak bir yapı oluşturulmalı, liman ve deniz tesislerinin ulusal ulaşım ve trans Avrupa ağlarına entegre edilmesi sağlanması önemlidir.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİMAN EKONOMİSİ STRATEJİSİ

Limanlar, sadece taşımacılığın alt yapıları değil, aynı zamanda endüstriyel faaliyetlerin temeli olarak da görev yaparlar. Bu yönleriyle limanlar, yalnızca ulusal ekonomiler için değil, aynı zamanda küresel ticaretteki mal akışlarının ihtiyaç duyulan bölgelere ulaştırılmasında lojistik bir merkez durumundadırlar. Böylelikle limanlar, deniz ticaretinin ana unsurlarından birisi olmalarının yanı sıra deniz ticareti talebinin yaratılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Sürdürülebilirlik liman ekonomisi stratejisi "Kurumsal Yönetim", "Risk Yönetimi ve Yasal Uyum", "Müşterilere Kattığı Değer", "Çalışanlar", "Sürdürülebilirlik Yaklaşım Hedefi", "Operasyonlar ve Çevre", "Topluma Katkı" olmak üzere yedi ana gösterge üzerinden oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. "Kurumsal Yönetim" veya İngilizce deyimini ile "Corporate Governance", iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri oldu. Kalıcı liman yönetimi ve finansal liderliği hedefleyen kurumsal yönetim, özünde şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek yarar sağlayacak biçimde yönetilmelerini amaçlar. Sürdürülebilir liman ekonomisi stratejisini oluşturan yedi ana alan şu şekilde özetlenebilir.

3.1. Kurumsal Yönetim

Yönetim, genel bir tanımlama yapılmak istenirse, belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile ilgilenebilir. Kurumsal yönetim ise, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı olmayan bir çatı kavramdır. Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim şirketlerin, sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır.

3.2. Risk Yönetimi ve Yasal Uyum

Liman İşletmelerinde risk yönetimi ve yasal uyum genel olarak şu şekilde ifade edilebilir. Risk yönetimi sektörün gereklerinin yanı sıra, mevzuat, yasa ve yönetmeliklere uyumluluğu sağlamak üzere gereksinim

duyulan politika, yöntem ve kontrollerin kaydedilip takip edilmesi, politika, kontrol prosedürlerinin ve test planlarının dokümanlere edilmesi, kanun ve yönetmelikleri takip edilmesi, yapılan kontrollerin düzenli izlenmesi, düzenli değerlendirmeler ve testler gerçekleştirilmesi, farklılıkları belirlenmesi ve yönetilmesi, üst yönetime düzenli raporlarla bilgi verilmesi denebilir.



Şekil 3: Liman Ekonomisinde Risk Yönetim Süreçleri

Uyum yönetimi ise bir kurumun tüm paydaşları (müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları, çalışan ve hissedarlar) tarafından talep edilen ve her geçen gün artan kural ve düzenlemelere uyum konusunda şirketlere yol gösteren uygulamalar bütünüdür. Küresel rekabet içinde sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketlerin, kurumsal risk yönetimine öncelik verdiği görülmektedir. Sürdürülebilir karlılık ve büyümenin sağlanması için gelir dalgalanmalarının minimize edilmesi, yasa ve düzenlemelere olan uyum, kurumsal yönetim kalitesinin sürekliliği, sürprizlere hazırlıklı olunması önemli olmakla birlikte fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi, risk kararlarının daha sağlıklı alınması, rekabet gücünün artırılması, etkili kaynak kullanımı, itibar ve güvenin korunması, şirket değerinin yükselmesinde bir okadar önemlidir.

3.3. Müşterilere Kattığı Değer

Müşteri sadakatinin yaratılması için müşterilerle uzun dönemli birebir ilişki kurulması gerekmektedir. Bugün müşteriye cazip gelen bir hizmet, yarın aynı derecede çekici olmayabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta müşterinin istek ve beklentileri sürekli değişim halinde olduğunun bilinmesidir. Müşteri sadakati kavramı mevcut müşteriler ile kişisel iletişim kurulması, Müşteri sadakati programları ile müşteri sadakati yaratarak uzun dönemde karlılığın yakalanması için yürütülen her türlü çabayı içermektedir.

3.4. Çalışanlar

Çalışanlar, kurumsal itibar sürecinin temelidir. Diğer bir deyişle, çalışanların desteğini kazanmadan kurumlar için güçlü itibar sahibi olmak mümkün değildir. Bu nedenle güçlü kurumsal itibara sahip olmak isteyen kurumlar, öncelikle bu gerçeğin farkında olmalıdır. Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarının sağlanması kurumsal itibar yönetiminde oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumsal itibar çalışmaları kurumun tümüne yayılmalıdır ve kurumdaki herkes bu sürecin bir parçası olmalıdır. Çalışanların kurumsal itibar yönetiminde etkin rol almaları, kurum için etkili iletişimle mümkün olacaktır. Çalışanlarla etkili iletişim uygulamalarını faydalarını şöyle sıralamak mümkündür. Verimliliğin artması, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, daha fazla çalışan önerisi/fikri, daha yüksek düzeyde yaratıcılık, daha fazla iş tatmini, devamsızlığın azalması, çalışan sirkülasyonunun düşmesi, daha az endüstriyel huzursuzluk ve daha az grev, maliyetlerin düşmesi şeklinde sıralanabilir. Çalışanların, yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, gerek kişisel gerekse mesleki bilgi ve yetkinlik seviyelerini genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan eğitsel faaliyetler, eğitim ihtiyaç analizleri ile yıllık olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır. (Deniz Ticaret Odası, 2014 Stratejik Plan: 28).

3.5. Operasyonlar ve Çevre

Çağımızda yoğunlaşan deniz trafiği, taşınan tehlikeli ve zararlı yüklerin artması, maliyetli liman inşaatları ile donanımları dikkate alındığında; limanların ve buralarda çalışanların güvenliğini sağlamak oldukça önem arz etmektedir. Limanlarda meydana gelen kazalar işçilere, limana ve çevreye farklı boyutlarda zararlar verebilir. Çevre analizi, bir kurumun kontrolü dışındaki çevre koşullarının ve eğilimlerinin incelenerek, kurum için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. (Deniz Ticaret Odası, 2014 Stratejik Plan: 32) Liman yönetimi ve elleçleme operatörleri liman ve gemi operasyonları esnasında uygulanacak güvenlik programını oluşturmalıdır. Güvenlik programının başlıca amaçları meydana gelebilecek bir kaza sonucunda işçilerin zarar görmesini engellemek yüklere gelebilecek zararları en az seviyede olmasını sağlamak, meydana gelen kazalar ve zararlar ile ilgili gerekli toplantı, araştırma ve raporlamaların yapılmasını sağlamak olmalıdır. Toplantılar ve alınan önlemler gelecekte meydana gelebilecek potansiyel kazaları azaltabilir. Güvenlik her alanda çağımızın en

önemli konularından biridir. 11 Eylül 2001 tarihinde ABD de meydana gelen terör eylemlerinin ardından yapılan ve ülkemizin de üyesi olduğu Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) nun kararı ile gemilerin ve limanların güvenliği yönelik tedbirleri içeren ISPS kod gereklerinin uygulanması zorunluluktur. Liman alanında ve gemideki eşyalara ilişkin operasyonların güvenli olarak yapılması sadece can ve mal kaybını ve buna ilişkin zararları önlemekle kalmayacak aynı zamanda söz konusu operasyonların verimli ve etkin olarak yapılmasını da sağlayacaktır.

3.6. Topluma Katkı

Limana işletmeciliğinde kurumsal ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde sadece çalışan, müşteri ve hissedarların değil, toplumun beklentilerini de dikkate almak temel değerlerimiz arasında olmalıdır. Topluma katkı sağlanması ise, toplumla işbirliği, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde işletme değerlerinin anlatılması, uygulama yöntemlerinin tanıtılması ve yönetim politikaları doğrultusunda yasalara uyum, çalışma şartları ve çevreye gösterilen hassasiyet ve toplumsal yardımlaşma yönündeki faaliyetlerle (sosyal etkinliklerde aktif yer alma, yerel ve sektörel derneklere sponsorluk vb.) mümkün olmaktadır.

3.7. Sürdürülebilirlik Yaklaşım Hedefi

Sürdürülebilirlik yaklaşım çerçevesinde çevreye ve topluma uyumlu ekonominin temel koşulunun "sürdürülebilir kalkınma" ile mümkün olabilmektedir. Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak ise uzun vadeli, kalıcı bir ekonomik büyüme, kalkınma ile doğa arasındaki dengeyi sağlamak ve dolayısıyla uzun vadede sürdürülebilir bir ekonomik gelişim olarak özetlenebilmektedir. Liman ekonomisinde sürdürülebilirlik yaklaşımı hedefi ise, kaynakların daha etkin kullanılabilmesi için iş verimliliğini arttırmayı, kurumsal hedeflere uygun insan kaynakları kalitesini geliştirmeyi, çalışma ortamının etkin özdenetimlerle sürekli olarak izlenmesini, raporlanmasını ve değerlendirilmesi olarak özetleyebiliriz. Devletin milli denizcilik politikasını, kurum ve kuruluşlarla koordine etmek suretiyle belirlenmesi, uygulanması, talep ve ihtiyaçlar tespit edilmeli ve belirlenen milli politika doğrultusunda planlanması, deniz ve denizcilikle ilgili konularda hizmet gören kurum ve kuruluşları, belirlenmiş milli denizcilik politikası ve stratejisi doğrultusunda yönlendirilmesi ve koordine edilmesi çok önemlidir.

4. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİMAN İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ

İşletme lojistiği, işletmenin hammaddelerini aldığı kaynaktan, ürünlerini sattığı tüketicilere kadar ürünlerin taşınma, depolanma ve ilgili faaliyetleri içermektedir. İşletme lojistiği, müşterilere ürün akışını kolaylaştıran taşıma ve stoklama faaliyetlerinin etkili bir biçimde planlanması, organize ve kontrol edilmesi ve ayrıca dağıtım hizmetinin en karlı seviyelerde nasıl tutulacağı konusunda yapılan çalışmaların bütünüdür. İşletme lojistiği yönetimi ise, müşterilere ürün akışını kolaylaştıran taşıma-stoklama faaliyetlerinin etkili biçimde planlanması, organize ve kontrol edilmesi doğrultusunda dağıtım hizmetinin karlı bir seviyede en iyi nasıl sağlanabileceği konusunda yapılan çalışmalardır (Ballou, 1999: 1-2). İşletme lojistiği yönetimi, tedarik kaynaklarından başlayıp müşteriye kadar uzanan kanal içerisinde ürün ya da hizmetlerin akışı ile ilgili pek çok faaliyeti kapsamaktadır. Bu faaliyetlere, ulaştırma, trafik yönetimi, depolama, envanter yönetimi, koruyucu ambalajlama, elleçleme, tedarik, sipariş yönetimi, satın alma, dokümantasyon, talep tahmini, geri dönen malların yönetimi örnek olarak verilebilir.

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi, zincir içinde bulunan üyelerin tüm lojistik faaliyetlerde eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasını ve tüm bu faaliyetlerin organizasyonunu kapsamaktadır. Tedarik zincirini birbirine bağlayan taşımacılık hizmetleri ve tedarik zincirinin düğüm noktaları olan liman ve terminaller gibi ulaştırma altyapıları verimli bir lojistik sistemin en kilit unsurlarıdır. Limanlar yük/bilgi akışı yönetimi ve koordinasyonunda, tedarik zincirinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Carbone ve DeMartino, 2003: 305). Tedarik zinciri, müşteri taleplerinin yerine getirilmesinde doğrudan ya da dolaylı ilgili tüm tarafları bünyesine dahil eder. Tedarik zinciri, sadece üretici ve tedarikçileri değil ayrıca ulaştırma, depolama, perakendeci ve hatta tüketicilerin kendilerini bünyesine katar. Tedarik zinciri her bir işletmede, müşterilerin taleplerini yerine getirecek her türlü işlevi içerir. Bu işlevlerden bazıları yeni ürün geliştirme, pazarlama, operasyon, dağıtım, finans ve müşteri hizmetleridir. Limanlar tedarik zincirinde önemli roller üstlenmekte ve geleneksel anlamda basit aktarma noktası olmanın ötesinde lojistik merkezler olma konusunda evrim geçirmektedir. Gerçekleşen bu evrim şüphesiz limancılığı etkileyen dinamiklerdeki değişimlerin etkisindedir.

Limanlar, birçok organizasyon kümelerinin toparlandığı, çeşitli lojistik ve ulaştırma faaliyetlerinin yer aldığı alanlar olarak nihai müşteriye değer katmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi anlayışı, tedarik zinciri içinde her bir üye faaliyetlerinin ve kaynaklarının bütünleşmesi gerektirmektedir. Limanlar, özellikle uluslararası taşımacılık boyutunda, lojistik hizmete ihtiyaç duyanlar ile bu lojistik hizmetleri sunan işletmeler arasında ulaştırma modalarının kesiştiği düğüm noktaları olarak çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Carbone ve De Martino, 2003: 306). İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla tedarikçileri ve müşterileriyle olan ilişkileri yeniden yapılandırmaktadır. Özellikle, tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladıkları görülmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda sosyal sorumluluklar kapsamında önemi giderek artan, çevre, enerji verimliliği, engelliler, eğitim gibi konular başta olmak üzere liman ekonomisi yapısında yapılabilecek düzenlemeler ve görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı açık olarak tanımlanmasının liman ekonomisindeki sürdürülebilirlik açısından önemi büyüktür. Liman ekonomisinde sürdürülebilirlik sağlanabilmesi müşterilere ürün akışını kolaylaştıran taşıma ve stoklama faaliyetlerinin etkili bir şekilde planlanması, organize edilmesi ve ayrıca dağıtım hizmetlerinin en karlı seviyelerde nasıl tutulacağına karar verme çalışmaları ile mümkün olabilir. Ekonomik ve sosyal gelişmenin ihtiyaç duyduğu liman işletmeciliği altyapısının oluşturulması, liman işletmeciliği türleri arasında ülke gereksinimlerine uygun dengenin sağlanması, maksimum can ve mal güvenliğinin temin edilmesi, çevreye verilen zararların en aza indirilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanılması, uluslararası hukuk ve kurallara uyumlu bir ortamda, ulaşımın, ekonomik, konforlu, kesintisiz ve kısa surede sağlanması büyük önem göstermektedir. Lojistik hizmetinin sürdürülebilirliği için tüm Liman işletmeciliği türlerinin birbirleriyle entegre yapıda olması, taşıma zincirinin asıl büyük kısmının demiryolu, denizyolu ya da iç su yolu ile gerçekleştirilmesi, başlangıç ve bitiş aşamalarında karayolunun olabildiğince kısa mesafede kullanılması önemlidir. Bu tür bir yapılanma uzun dönemde hem ülke ulaştırma sisteminin hem de bu konuda çalışan firmaların uluslararası sisteme entegrasyonunu ve rekabet gücünü artıracaktır. Liman işletmeciliği ekonomisinde, stratejik alternatif ulaşım sistemleri kurmak için

AR-GE çalışmaları yapılmalıdır. Gelişen teknolojiler ve yeni ulaşım sistemlerinin demiryolu, karayolu, denizyolu alt ve üst yapılarında uygulanmasına yönelik olarak daha ekonomik ve güvenli yeni ulaşım sistemlerinin AR-GE çalışmaları ile destek verilerek ve uygulamaya geçilmesi sağlanmalı ve bu konuda ilk olmanın sağladığı avantajlar kullanılmalıdır. Ekonomik kalkınma hızını artırmaya yönelik atılacak her adımın liman işletmeciliği sektörüne yatırım yapmaktan geçtiği çok açıktır. Liman ekonomisinin temelini ve gelişimini sağlayan finansman ihtiyacının sürdürülebilir bir çözüme kavuşturulmasının sağlanması çok önemli bir konudur. Bu amaçla, kamu-özel sektör işbirliği ile projelerin gerçekleştirilmesi ve özel sektörün finansman ihtiyacına katkısının sağlanmasına yönelik tedbirler rekabetçi ve çok hızlı gelişen boyutları ile düşünülerek gerekli çalışmaların ulusal ve uluslararası finansman kurumları ile yapılmalıdır. Rasyonel yatırım için uygun finansmanın sağlanması aslında doğru ve uygulanabilir sürdürülebilir liman ekonomisi modellerinin kurulması ve minimum maliyetli, çevreci, enerji verimliliği sağlanmış finansman modellerinin kurgulanmasına bağlıdır. Kısaca günümüzde sürdürülebilir liman hizmetlerinin kaliteli ve hızlı verilebilmesinin temel şartı ise üst düzey teknoloji kullanımı ve müşteri odaklı hizmet verilmesidir.

KAYNAKÇA

- Alderton, P. (2008). *Lloyd's Practical Shipping Guides: Port Management and Operations*. British Library, London.
- Amekudzi, A. A., Jotin Khisty, C., & Khayesi, M. (2009). *Using the sustainability footprint model to assess development impacts of transportation systems*. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 43(4), 339-348.
- Ballou, Ronald H. (1999). *Business Logistic Management*. Third Edition. Prentice Hall, Inc: New Jersey,USA.
- Borriello, Filomena. (2013). *The Sustainability of Mediterranean Port Areas: Environmental Management for Local Regeneration in Valencia, Spain*.
- Branch, Alan E. (1986). *Elements of Port Operation and Management*. Chapmanand Hall, Ltd: London.

- Carbone, V. ve De Martino, M. (2003). *The changing role of ports in supply chain management: an empirical Analysis*. Maritime Policy & Management, Volume 30 (4), 7305-320.
- Cheon, Sanghyun. (2008). *Productive Efficiency of World Container Ports: A Global Perspective*. Transportation Research Record, 10 – 18.
- Environmental Protection Agency (EPA). (2007). *An Environmental Management System (EMS) Primer for Ports: Advancing Port Sustainability*. Fairfax, VA.
- Gilman, Sidney. (2003). *Sustainability and National Policy in UK Port Development*. Maritime Policy Management. 275 – 291. London, UK.
- Girard, Luigi Fusco (2013). *Toward a Smart Sustainable Development of Port Cities/Areas: The Role of the Historic Urban Landscape Approach*.
- Goldman, Matt. (2007). *Sustainability at Ports. Presentation to the American Association of Port Authorities Sustainability Task Force*.
- Gray, R. ve G. Kim (2001). *Logistics and International Shipping*. Institute of International Maritime Affairs, Korea Maritime University. S.Korea.
- Kassinis, George and Andreas Soteriou. (2003). *Greening the Service Profit Chain: The Impact of Environmental Management Practices*. Journal of Production and Operations Management. Vol. 12, pp. 386 – 403.
- Mary R Brooks, Kevin Cullinane, (1984). *Devolution, Port Governance and Port Performance*, Volume 17 (Research in Transportation Economics),
- Nitsche, R. (2004). *Study on The Port of Rotterdam-Market Definition and Market Power*, Charles River Associates, Brussels.

Richard Welford and Andrew Gouldson. (1993) *Environmental management and Business Strategy*.

Suykens, F. ve V. Voorde (1998). *Port Management in Europe, Maritime Policy and Management*, Vol. 25, No: 3, s. 251-261.

Trujillo, L. ve B. O. Cruz (2000). *Infrastructure Privatization: New Options for Competition in Ports and Airports*, European Regional Science Association Conference Paper, <http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa00/pdf-ersa/pdf/322>.

Trujillo, L. ve B. Tovar (2007). *The European Port Industry: An Analysis of Its Economic Efficiency*, Department of Economics Discussion Paper Series, City University, London, <http://www.city.ac.uk/economics/dps/discussionpapers/0705.pdf>

UNCTAD (1998). *Guidelines for Port Authorities and Governments on the Privatization of Port Facilities*, Antwerp.

United States Environmental Protection Agency (2008). <http://www.epa.gov/greenstrategiesfor sustainability>

The World Bank, *Port Reform Toolkit*, 2007. Second Edition, http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03TOOLKIT_Module3.pdf