

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türk limancılık sektörünün ülkemiz ekonomisine sağladığı büyük katkılar dikkate alınarak, sektörün gelecekteki gelişiminde faydalı olması amacıyla hazırlanmıştır.

Öncelikle, çalışmalarım sırasında yardımlarını esirgemeyen, her türlü desteği vererek beni cesaretlendiren çok değerli öğretim üyesi, hocam, Sayın Prof. Dr. Nil GÜLER' e gönülden teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca kendilerinden çok şeyler öğrendiğim değerli öğretim üyesi hocalarıma da buradan ayrıca sevgi ve saygılarımı sunarım.

Değerli dostlarım Olgun Kaya, Orçun Ön, Soner Ataman, Eray Erzi ve T. Tolga İlki' ye göstermiş oldukları anlayış ve yardımlar ile başta Bay Valeriy Zemlyakov olmak üzere tüm BSCSL, ADMIRAL ve MARTI ekibine bana katlanmış oldukları için minnettarım.

Hayatı boyunca her koşulda yanımda olup destek veren, sevgisini esirgemeyip yetişmemde en çok emeği olan canım anneme ve aileme de sonsuz şükranlarımı bir borç bilirim.

Mayıs 2005

Murat ERER

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Genel Olarak Ulaştırma Sistemi	1
1.2. Ulaştırma Sisteminde Ekonomik ve Stratejik Yönden Liman	7
1.2.1. Liman İşlev ve Hizmetleri	
1.2.2. Liman Faaliyetlerini Doğrudan Etkileyen Liman İlişkili Grup ve Kurumlar	15
2. LİMAN YÖNETİMİ	23
2.1. Rekabetçi Dünyada Limanların Evrimleşme Süreci	23
2.1.1. Limanlarda değişimi zorunlu kılan sebepler	27
2.2. Limanlardaki Rekabetçi Oluşum	30
2.2.1. Varolan limanlar arası rekabet	33
2.2.2. Yeni limanların ve hizmet sağlayıcılarının katılımı	40
2.2.3. Potansiyel yük hareketleri	41
2.2.4. Liman kullanıcılarının pazarlık etme gücü	41
2.2.5. Hizmet sağlayıcılarının pazarlık etme gücü	42
2.3. Limanlardaki Yönetmel Yapı	43
2.3.1. Liman yönetimi	44
2.3.2. Dünyada yaygın olarak kullanılan liman yönetim şekilleri	48
2.3.2.1. Genel idari rejim bakımından	48
2.3.2.2. Arazi sahipliği ve kullanımı bakımından	51
3. LİMAN İDARİ REFORM VE STRATEJİ VE YÖNTEMLERİ	59
3.1. Amaçlar	59
3.2. Liman İdari Reform Stratejileri ve Uygulanmasında Kullanılan Araçlar	64
3.2.1. Liman idaresinin modernizasyonu	66
3.2.2. Ticarileşme / Şirketleşme	67
3.2.3. Özelleştirme ve limanlara özel sektörün katılım yolları	69
3.2.3.1. Kısmi özelleştirme	70

3.2.3.2. Çok yönlü özelleştirme	83
3.2.4. Özelleştirmenin temel liman hizmetleri üzerindeki etkisi	84
4. DÜNYADAKİ LİMAN İDARİ REJİM REFORM VE UYGULAMALARI	89
4.1. Limanların Özelleştirilmesinde Tarihsel Gelişmeler	89
4.2. Asya	92
4.3. Latin Amerika	95
4.4. Afrika	99
4.5. Avrupa	102
5. TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM İLE UYGULANABİLECEK YÖNETİM VE YAPILANDIRMA MODELİ	107
5.1. Giriş	107
5.2. Limanların Bölgesel Değerlendirilmesi	110
5.3. Türkiye'de Liman Özelleştirmesi ve Uygulamaları	118
5.3.1. Türkiye'de limanların özelleştirilmesinin altında yatan sebepler	119
5.3.2. Limanların özelleştirilmesindeki kanuni düzenlemeler	121
5.3.3. Yapılan liman özelleştirmeleri	
5.4. Günümüz Türk Limancılık Sektörü ve Yönetimi	124
5.5. Mevcut Türk Limanları ve Türk Limancılık Sektörü için Uygulanabilecek Yönetim ve Yapılandırma Modeli	128
6. SONUÇ	134
6.1. Yirmi Birinci Yüzyıl Liman Dinamikleri ve Türkiye	134
6.2. Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	138
KAYNAKLAR	140
ÖZGEÇMİŞ	146

KISALTMALAR

IMO	: International Maritime Organization
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
WTO	: World Trade Organization
AB	: Avrupa Birliği
TEU	: Twenty-foot Equivalent Unit
AEB	: Avrupa Ekonomik Bölgesi
UNCTAD	: United Nations Conference on Trade and Development
YİD	: Yap-İşlet-Devret
DTO	: Deniz Ticaret Odası
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TDİ	: Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
KEİB	: Karadeniz Ekonomik ve İşbirliği Teşkilatı
DLH	: Demiryollar Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü
Dwt	: Deadweight tons

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Dünya filo gelişimi(milyon dwt).....	5
Tablo 1.2. Dünyanın en büyük konteyner hat işleticileri.....	22
Tablo 2.1. Konteynerizasyonun liman verimliliği üzerine etkisi.....	28
Tablo 2.2. Konteyner taşımacılığında rekabet türünü belirleyen eşik değerler	34
Tablo 2.3. Temel liman yönetim yapıları.....	57
Tablo 3.1. Temel Liman Yönetim Yapılarının Liman İşlevleri Üzerindeki Dağılımı.....	88
Tablo 4.1. Gelişmekte olan ülkelerdeki özel sektörün katıldığı liman projeleri (1990-1998).....	91
Tablo 4.2. Gelişmekte olan ülkelerdeki özel sektörün katıldığı liman projelerinin toplam yatırım tutarı(1990-1998).....	91
Tablo 4.3. Bueno Aires Liman Verimlilik Göstergeleri.....	96
Tablo 4.4. Bueno Aires Liman Verimlilik Göstergeleri[63].....	96
Tablo 4.5. Mozambik, Cibuti ve Tanzanya'daki Limanların Yapmış Olduğu Sözleşmeler	100
Tablo 4.6. Dar es Salaam Limanı Verimlilik Göstergeleri	100
Tablo 4.7. Cibuti Limanı Verimlilik Göstergeleri.....	101
Tablo 4.8. Louis Limanı Verimlilik Göstergeleri.....	102
Tablo 4.9. Liman Yapılarının Farklı Ülkelerdeki Yatırım Biçimleri[71].....	106
Tablo 5.1. Türkiye'nin Dış Ticaret Taşımalarının Ulaştırma Türlerine Göre Dağılımı(%).....	110
Tablo 5.2. Türk Limanlarında Yapılan Yükleme-Tahliye Faaliyetleri(ton)....	111
Tablo 5.3. 2003 yılı KEİB Ülkeleri Dış Ticaret Taşımaları(ton)[16].....	112
Tablo 5.4. Samsun Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	113
Tablo 5.5. Trabzon Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	113
Tablo 5.6. İstanbul Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	114
Tablo 5.7. Çanakkale Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	115
Tablo 5.8. İzmir Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	116
Tablo 5.9. Antalya Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	117
Tablo 5.10. Mersin Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar.....	117
Tablo 5.11. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Belli Başlı Limanların Temel İdari Yapılanmaları.....	126
Tablo 5.12. Türkiye’de Faaliyet Gösteren bbelli Başlı Limanlara ait İstatistikler.....	126

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1	: Limanda sunulan hizmetler.....	12
Şekil 1.2	: Çeşitli yük gruplarının limanda oluşturduğu potansiyel hizmet sunum değerleri.....	13
Şekil 2.1	: 21. yüzyılda liman dinamikleri.....	30
Şekil 2.2	: Limancılık sektöründe rekabeti belirleyen unsurlar.....	32
Şekil 2.3	: Dünyada yaygın olarak kullanılan temel liman yönetim yapıları.....	58
Şekil 3.1	: Liman yapıları.....	62
Şekil 3.2	: Liman idari yapılanmasında kullanılan yöntemler.....	66
Şekil 3.3	: Kira sözleşmelerinin karşılaştırılması.....	76
Şekil 5.1.	: Türkiye 2003 Yılı İthalat/İhracat Taşımaları.....	111
Şekil 5.2.	: 2003 yılı KEİB Ülkeleri ile Denizyolu Taşıma Yüzdeleri[16] ..	112
Şekil 5.3.	: Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemleri.....	119
Şekil 5.4.	: Mevcut limanların ve limancılık sektörünün genel idari yapılanma modeli.....	131
Şekil 5.5.	: Uygulanacak modelin genel işleyiş şekli.....	132

TÜRK LİMANCILIK SEKTÖRÜ VE YÖNETİMİNİN YAPILANDIRILMASI

ÖZET

Bu çalışmada, deniz ticareti açısından büyük bir potansiyeli bünyesinde barındıran, lojistik yönetimi ve zincirinin önemli bir parçasını oluşturan ve ekonomiye doğrudan etkisi olan stratejik tesisler olarak da tanımlanabilecek Türk Limanlarının şimdi ve gelecekte, alt ve üstyapısıyla birlikte hızlı, etkin, verimli çalışabilmesi ve uluslararası arenada rekabet edebilmesi için genel idari yapılanmalarının nasıl olması gerektiği sorusuna cevap aranmış, bu amaçla mevcut analiz ve yöntemler incelenerek Türk Limanları için bir genel yönetim yapılanma ve sahiplenme modeli önerilmiştir.

İlk olarak, ulaştırma sistemi ve limanların bu sistem içindeki yeri ve öneminden bahsedilerek, günümüz çağdaş bir limanının sunduğu hizmetlere değinilmiş ayrıca, liman faaliyetlerini etkileyen kurum ve gruplar kısaca anlatılmıştır. Limanların gerek idari, gerek işlevsel olarak günümüze değin geçirmiş oldukları evrimselleşme süreci ile bu süreci tetikleyen sebeplerin irdelenmesi ikinci bölümün konuları arasındadır. Günümüz limanlarının üstlenmiş olduğu roller dikkate alınarak, sahip olması gereken yönetim yapısı ile dünyada yaygın olarak kullanılan temel liman yönetim şekillerinin incelenmesi ise ikinci bölümün ana temasını oluşturmaktadır.

Limanların sahipliğindeki ve/veya idaresindeki değişimi gerekli kılan amaçlar ve en uygun yapının belirlenmesinde kilit rol oynayan temel liman yapılarının sınıflandırılması üçüncü bölümde yer almıştır. Bu bölümde ayrıca, liman idari yapılanmasında kullanılan belli başlı stratejiler hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, dördüncü bölümde bunların kullanıldığı limanlar kıta ve ülke bazında ele alınmış, veriler irdelenmiştir.

Beşinci bölümde Türkiye'deki limanların yönetsel, kapasitesel ve ekonomik açıdan mevcut durumları değerlendirilmiş, sonuç olarak elde edilen bulgular ışığında, Türk limanları ve limancılık sektörü için uygun olabilecek bir sahiplenme ve yönetim modeli önerilmiştir.

RESTRUCTURING OF THE TURKISH PORT SECTOR AND MANAGEMENT

SUMMARY

Ports can be defined as strategic facilities pertaining to Turkey that shelters a great potential in terms of maritime trade. Ports also form a crucial part of the logistic administration and chain and which have direct influence on economy. The answer to the question of how the general administrative structuring of the ports should currently and subsequently be for the sake of their rapid, efficient and effective operation complete with their infrastructures and superstructures to compete in international arena has been sought. For this purpose, a general administrative structuring and ownership scheme for Turkish Ports has been proposed having scrutinized the current analyzes and methods.

In this study in which the port administrative structures and ownership styles have been taken up, first the transportation system, and the position and importance of ports in this system has been mentioned, services offered by a contemporary port today has briefly been touched and also agencies and groups having influence on port operations have been discussed in short. Scrutinizing the process of evolution that was undergone by ports both in administrative and operational terms to date together with the causes triggering such process stand among the topics of the second chapter. Having considered the roles undertaken by current ports together with variations occurring throughout their structuring process, the study of major forms of port administration employed worldwide comparable to the essential and ideal administrative structure and characteristics of ports constitute the theme of the second chapter.

Objectives requiring changes in ownership and/or administration of ports together with the classification of key port structures having critical role in determining the most appropriate structure are included in the third chapter where also a

comprehensive literature survey in fundamental strategies employed in the administrative structuring of ports is provided, and in the fourth chapter ports where foregoing strategies are employed have been listed by country and continent, and relevant data have been examined. In the fifth chapter, the current state of Turkish ports in terms of administration, capacity and economy have been assessed, and as a conclusion in line with findings derived, a scheme for ownership and administration appropriate for ports and port services sector in Turkey has been suggested.

1. ULAŖTIRMA SİSTEMİNDE EKONOMİK VE STRATEJİK YÖNDEN LİMAN

1.1. GENEL OLARAK ULAŖTIRMA SİSTEMİ

Üretilen ürünlerin bol olduğu bölgelerden bu ürünlerin kıt olduğu veya tüketiminin fazla olduğu bölgelere doğru nakletmek isteği insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanoğlu, tarihin ilk devirlerinden bu yana bir yerden başka bir yere gitmek ve ürettikleri şeyleri diğer bölgelere nakletmek ihtiyacını duymuştur[1]. Bununla birlikte, insan ve insana faydalı şeylerin bulunduğu yerden kullanılacağı yere özelliğinin bozulmadan ve miktarının azaltılmadan götürülmesi, yani nakli büyük bir önem taşımaktadır. İşte ulaşım da dar anlamıyla bir şeyin bir yerden başka bir yere nakli olup daha kapsamlı bir ifade ile insan ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla üretilen malların, ihtiyaç duyulan bölgelere zamanında ulaştırılması için gerekli faaliyetler ve bunların zaman içerisinde örgütlenerek bir hizmet sektörü haline gelmesidir[2,3]. İşte ticari malların hareketi açısından taşımacılık, hammadde ve mamul maddelerin düşük kullanım alanlarından daha yüksek kullanım alanlarına taşınmasını sağlamaktadır. Böylece taşımacılık dünya üzerindeki kaynakların hem hammaddeler hem de mamul maddeler yönünden geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır[4,5].

Günümüzde baş döndürücü hızla ilerleyen teknoloji ve onun ürünü olan ulaşım ve iletişim, ülkeler arasındaki ilişkileri inanılmaz ölçülerde artırmıştır. Mevcut ekonomik ilişkileri daha da geliştirmek için ülkeler bir takım çalışmalar yapmakta ve bunun amacını da malların, hizmetlerin, sermayenin, kişilerin dünyada daha da serbest dolaşımı oluşturmaktadır. Ticari anlamda neredeyse sınırların ortadan kalktığı, rekabetin had safhalarda olduğu dünyamızda yaşanan bu değişimi en fazla etkileyen ve etkileyecek olan sektörlerden biri de ulaşırma sektörüdür. Sanayileşmenin hızla gelişmesine, nüfus artışına ve yerleşim merkezlerinin yaygınlaşmasına paralel olarak yolcu ve yük taşımacılığında; ekonomi, hız, güvenlik ve konfor her ulaşırma sisteminde aranması gereken özellikler olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bunların yanında çevreyi en az kirletmesi, ülkede mevcut enerji kaynaklarını kullanması ve bu sırada yolcu-km veya ton-km başına tükettiği enerjinin az olması, ilk tesis ve bakım-onarım kolaylığı ulaştırma türlerinin tercihinde göz önünde tutulması gereken diğer unsurlardır. Dünyada yolcu ve yük taşınmasında ulaşım türlerinden yalnız birinden yararlanan ülke yoktur. Hemen her ülkede demiryolu, karayolu, havayolu ulaştırmasının yanında ülkenin coğrafi konumuna göre deniz yolu ulaştırması ile sıvı yük taşımacılığında boru hatlarından yararlanılır. Burada önemli olan ülkenin sosyal durumuna, mali imkanlarına, sahip olduğu enerji kaynakları ile coğrafi özelliklerine, teknolojik yapısına uygun düşen ulaştırma türlerinin seçilip her birine gerekli olan ağırlığın verilmesidir. İşte bu yüzden ki uluslararası arenada, ulaştırma sektörünün liberalizasyonu; ulusal altyapı şebekelerinin entegrasyonu; daha etkin, rekabetçi ve güvenli bir hizmet sunumu için ortak politikalar belirlenmektedir. Bu politikalarda, ekonomik gelişmenin yadsınamaz bir unsuru olarak ulaştırma alt sistemlerinin koordineli ve kombine yapıda faaliyet göstermesi temel alınmaktadır[6].

21.yüzyıl ile birlikte, teknoloji ve insan ihtiyaçlarına paralel olarak gelişme gösterdiği tespit edilen ulaştırma sektörü içindeki yük taşımacılığını; taşımacılığın yapılma biçimine, Türkiye ve dünyadaki mevcut durumu içerisinde yer alan taşımacılık araçlarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür[7,8]:

- Karayolu Taşımacılığı,
- Demiryolu Taşımacılığı
- Havayolu Taşımacılığı,
- Denizyolu Taşımacılığı

a) Karayolu Taşımacılığı

Dünya yol istatistikleri incelendiğinde diğer taşıma sistemleri çok gelişmiş olan ülkeler dahil bir çok yerde, yük ve yolcu taşımacılığında karayoluna olan talebin sürekli artan bir eğilim gösterdiği izlenmektedir. Karayolu taşımacılığı, üretim yerinden tüketim mahalline aktarmasız ve hızlı taşıma yapılmasına olanak vermesi nedeniyle, diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilmektedir. Ekonomik kalkınmanın ve refahın gelişmesinde büyük önemi olan karayolu taşımacılığı, kendi bünyesi içinde başlı başına ekonomik bir faaliyet olduğu gibi, diğer bütün sektörlerle

de çok yakın ilişkisi olan ve bu sektörleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir hizmet türü konumundadır[9].

Türkiye, Avrupa ve Asya kıtaları arasında bir köprü özelliği taşıdığından dolayı söz konusu kıtalar arasında ilk çağlardan bu yana karayolu ulaşım ağının bir merkezi olmuştur. Başlangıçta askeri amaçlı inşa edilen ve sonraları da ticari amaçla kullanılan yolların bugünkü karayolları ağının çatısını oluşturmakta büyük rolü olmuştur[10]. Türkiye'de yolcu ve yük taşımacılığında karayollarının payı diğer ulaştırma türleri ile karşılaştırdığında, karayollarının ulaştırma sektörü içinde ne denli önemli bir paya sahip olduğu net bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

b) Demiryolu Taşımacılığı

Ulaştırma sektörünün ana unsurlarından birisi olan demiryolları da diğer ulaşım türleri gibi değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için önemli bir yapısal ve teknik değişim sürecinden geçmektedir. Günümüzde, demiryolu sektörünün sadece diğer ulaştırma türleri karşısında rekabet gücünü arttırmaya değil birden fazla işleticinin faaliyetine imkan vererek sektör içinde de rekabet yaratılmaya çalışılmaktadır. Ulaştırma sistemleri arasındaki mevcut dengesizliğe karşın, demiryolları kombine ve konteyner taşımacılığına giderek artan bir katkı yapmaktadır. Son yıllarda dünya ekonomisinde, dünya nüfusunun büyük bir kısmının yaşadığı Asya Kıtası'nın öneminin artması nedeniyle, Avrupa ile Asya arasındaki ulaşım koridorları, özellikle demiryolu koridorları, önümüzdeki yıllarda kritik bir rol oynayacaktır. Yük taşımacılığı açısından 21. yüzyılda kombine taşımacılık ve bu bağlamda demiryolları etkin rol oynayacaktır. Özellikle limanların kara içindeki kesimlere bağlanmasında demiryollarının yer almasına özen gösterilecektir. Bu bağlamda bugün için ülkemizde liman-yurtiçi bağlantılarında demiryollarının ancak %5 dolayında olan payının artırılması, üzerinde durulacak bir konu olacaktır[11].

c) Havayolu Taşımacılığı

Hava yolu ulaştırma sektörü kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişiklikler gösteren bir sektördür. Sektörde geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon seviyelerine sahip uçakların geliştirilmesi havayolu şirketlerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı üzerinde büyük ölçüde etkide bulunmuş, serbestleşme ve özelleştirme ile sektörün daha ticari bir yapıya

dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür.

Hava kargo trafiği havayolu şirketlerinin en önemli gelir kaynağı olma hedefine henüz ulaşamamıştır. Hava kargo taşımacılığında elde edilen gelirin, yolcu taşımacılığında elde edilen gelirden daha az olmasının birkaç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, diğer taşıma sistemleri ile karşılaştırılınca daha pahalı olmasıdır. İkinci neden, günümüzde kullanılan uçakların özel olarak kargo taşıma amacıyla dizayn edilmemesidir. Üçüncü neden ise, yöneticiler arasında hava kargonun karlı bir yatırım olmaması düşüncesinin yaygın olmasıdır[12]. Tüm bunların yanı sıra dünya ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak tüm ulaşım türlerinden ve araçlarından daha süratli olması, zaman faktörünün önemli olduğu durumlarda, özellikle değeri yüksek ve kısa zamanda bozulabilir nitelikli malların taşınmasında, havayolu taşımacılığı en önemli alternatifi oluşturmaktadır[13].

d) Denizyolu Taşımacılığı

Denizcilik sektörü denildiğinde, farklı pazar ve ekonomik koşullar altında faaliyet gösteren çeşitli sektör ve endüstriyel grupların oluşturduğu bir sistem düşünülmelidir[14]. Çünkü dünyada hızla gelişen teknolojilere paralel olarak günümüzde genel olarak deniz ve denizcilik, yük ve yolcu taşımacılığı başta olmak üzere, gemi inşa sanayi, liman hizmetleri, deniz turizmi ile doğal kaynakların üretimi ile bir ticaret ve hizmet dalıdır. Denizyolu ulaştırmasının faaliyet alanı uluslararası bir özellik taşımakta olup uluslararası siyasi, ekonomik gelişmeler ve koşullar deniz ulaştırmasının kural ve yöntemlerini saptamaktadır[15].

Denizyolu taşımacılığı dünya ticaretinin en önemli ulaşım aracıdır. Bilindiği gibi dünya ekonomisindeki gelişme ve değişimler, dünya ticaret hacmi ve niteliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Gerek denizyolu yük taşımacılığı gerek diğer ulaştırma sistemleri dünya ticaret hacmindeki bu değişimlerden etkilenmektedir. Ancak denizyolu yük taşımacılığı toplam yük taşımacılığı içindeki yük payını korumakta, hatta artırmakta olup bugün dünya ticaretinin yaklaşık yüzde 80’lik bir bölümü deniz yoluyla yapılmaktadır. Dünya ticaret filosundaki artış da buna en güzel kanıt olarak gösterilebilir. Aşağıda yıllar itibariyle dünya ticaret filosu tonajının gemi tipleri açısından bir değerlendirilmesi yer almaktadır:

Tablo 1.1 : Dünya Filo Gelişimi(milyon dwt) [16]

Yıllar	Tankerler	Dökme Yükler	Kombine Taşıyıcılar	Diğerleri	Toplam
1993	261.8	215.0	31,3	125.4	633.5
1994	266.9	219.0	28,7	130.6	645.2
1995	265.0	225.5	25,9	134.8	651.2
1996	263.2	242.2	20,7	140.9	667.0
1997	267.2	252.1	17,3	149.1	685.7
1998	268.7	263.3	16,9	155.3	704.2
1999	273.6	263.3	16,1	160.9	713.9
2000	281.2	267.4	15,2	166.7	730.5
2001	284.1	276.3	14,6	169.3	744.3
2002	283.5	288.5	13,8	174.7	760.5
2003	283.8	295.9	12,6	181.2	773.5

Denizyolu taşımacılığını diğer taşıma sistemlerine göre üstün kılan özelliklerin başında, büyük miktarlardaki yüklerin diğer taşıma sistemlerine oranla bir defada, çok daha düşük maliyetle ülkeler ve kıtalar arası taşınmasını mümkün kılabilmesidir[3]. Öyle ki; bir yükün bir kilometre taşınması için denizyolu ton/km maliyeti, yaklaşık olarak demiryolu taşımacılığına oranla 3.5 kat karayolu taşımacılığına oranla ise 7 kat daha ucuz olabilmektedir. Güçlü bir deniz filosuna sahip olan ülkeler denizyolu taşımacılığı ile döviz girdisi sağlayabildikleri gibi, uluslar arası sularda bayrak gezdirmek suretiyle ülke itibarını artırmakta, politik güç sağlamakta ve donanma gücüne destek olmaktadır. Denizlere hakim olan ülkelerin dünya ticaretine hakim olacakları düşüncesi gittikçe yaygınlaşmakta, denize kıyısı olmayan ülkeler de deniz ticaret filosunu kurmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra deniz ulaştırma sektörü, ekonomik katkısının yanı sıra ulusal güvenlik açısından da hayati öneme sahiptir.

Önemli bir coğrafi konumda bulunan ülkemizde, deniz ve deniz çevresi ile ilgili konular, ülkemizin hak ve menfaatleri korunarak uluslararası denizcilik örgütü'nün(IMO) faaliyetleri doğrultusunda yürütülmekte olup OECD, WTO ve özellikle Avrupa Birliği gibi uluslararası ve bölgesel kuruluşlarla denizcilik politikalarında uyum içinde olmaya özen gösterilmektedir. Ülkemiz bugün otuz üçten fazla ülke ile ikili denizcilik anlaşması içinde olup denizcilik faaliyetlerini geliştirme çabasıdadır[15].

Denizyolu taşımacılığı sisteminin diğer taşıma sistemlerine göre genel üstünlüklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür[2]:

1. Dünyanın $\frac{3}{4}$ 'ü denizlerle kaplı olduğundan, birçok ülke ve bölge birbirlerinden denizle ayrılmışlardır. Bu durumda ülkeler arasındaki taşımacılık sadece deniz ve havayolu ile sağlanabilmektedir. Havayolu taşımacılığı da denizyolu taşımacılığına göre pahalı bir sistem olduğundan, denizyolu taşımacılığı bu durumda en uygun taşımacılık sistemi olmaktadır.
2. Düşük maliyetli olduğu için denizyolu taşımacılığı büyük hacimli taşımalarda uygun bir taşımacılık türü olmaktadır.
3. Uluslar arası kara ve havayolu taşımacılığı sırasında, birçok ülkenin kara ve hava sahası içinden geçildiğinden, taşımacılık bu ülkelerdeki politik gerginliklerden etkilenmekte ve taşımacılığın güvenliği azalmaktadır.
4. Denizyolu ile yapılan taşımacılık süratli olmaktadır. Gelişmiş elleçleme teknikleri ile limanların uygunluğu bu hızın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Denizyolu ulaştırmasında ulaşım ağının sınırlılığı da böylece deniz ve kara ulaşım ağının birbirlerine süratle bağlanmasıyla çözülmektedir. Bu ulaşım ağının en önemli kısımlarından birini oluşturan limanlarda gerçekleştirilen deniz yolu ulaştırmasında; zaman, miktar, maliyet ve güvenlik unsurları önem taşımakta, günümüz rekabet koşullarında hizmetlerdeki verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi, limanların uluslararası standartlara getirilmesi gerekmektedir. Türk denizcilik sektörünün dünyadaki yerini bu gelişmeleri yeterli düzeyde ve zamanında uyum sağlayabilmesi belirleyecektir.

1.2. ULAŖTIRMA SİSTEMİNDE EKONOMİK VE STRATEJİK YÖNDEN LİMAN

Denizcilik sektörü, ülkelerin dünyaya açılımını ve bütünleşmesini sağlayan en önemli sektörlerden biridir. Bu açılım ve bütünleşme ne kadar güçlü olursa ülkelerin ekonomisi de o kadar güçlü olmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde, dünyadaki politik ve teknolojik gelişmeler dünya deniz ticaretini de etkilemiş ve yapısal değişimlere zorlamıştır. Bu değişim ve etkileşim, denizyolu ile yük taşımacılığının toplam yük taşımacılığı içindeki yük payını koruma hatta artırma gibi etkileri olmuştur. Dünyada değişen ekonomik şartlar, siyasi olaylar ve teknolojik gelişmelere paralel olarak gemilerin hız ve boyutunun artması, dünyanın bir ucundaki pazarlara daha kolay ulaşılmasını sağlamış, deniz taşımacılığı; dökme taşımacılıktan konteyner taşımacılığına doğru kaymıştır. Kara, deniz ve hava taşımacılığı bütünleşme eğilimi göstermiş ve yüklerin kapıdan kapıya taşınmasına olanak sağlayan çoklu taşımacılık ve konteyner taşımacılığı giderek artan bir önem kazanmıştır. Dolayısıyla taşımacılık, alt taşıma sistemleriyle bütünleşen bir taşıma zinciri yani kombine taşımacılık durumuna gelmiştir. Artık 21. yüzyılın taşıma tarzı olan çoklu taşımacılık, transit ülke durumundaki Türkiye'yi de limanlar ve diğer ulaşım altyapısı yönünden etkilemektedir[17].

Genel olarak gemilerin olumsuz deniz ortamında sığınabilecekleri, yaşayabilecekleri, yükler için yükleme boşaltma, yolcular için indirme-bindirme yapabilecekleri fiziksel ortamı sağlayan ve bunlara ilişkin alt yapılar, açık kapalı mekanlar ve tesisler ile gemi, yük ve yolculara yönelik hizmetleri veren, kontrol ve güvenlik işlemleri için gereken yerleşik birim ve örgütleri içeren, ülkenin belli bir bölgesi üzerinde ekonomik faktör teşkil eden, taşıma sistemleri arasında dönüşüm noktası olan yerler liman olarak tanımlanabilir. Liman, gemiler için hizmet ve olanak sağlayan yüke ve gemiye bağımlı bir hizmet üretim ünitesi olup, yük açısından toplama ve dağıtma yeri, ulaşım sistemleri açısından ise taşıma hizmetinin şekil değiştirme noktasıdır. Burada yüklerin toplanması ve denizaşırı pazarlara gönderilmesi esastır. Yine, denizaşırı pazarlardan getirilen yükler buradan hinterlanda dağıtılır. Yükleri toplama ve dağıtma özellikleri sebebiyle ekonominin nabızı ve dış ticaret kapısı durumunda olan limanlar, günümüze gelene değin büyük bir işlev değişimine uğramıştır. Önceleri yalnızca gemilerin barınması için düşünülen bu ticarethaneler, sonraları hizmet üretim merkezleri durumuna

dönüşmüşlerdir. Gemi barındırma işlevi artık bir liman için ikinci derecede öneme sahip olup asıl önemli olan yükü; ucuz, hızlı, güvenli, zamanında ve hasarsız olarak ulaşım sistemleri arasında aktarabilmektir. Bu ise, limanları hem ekonomik düşünmeye hem de ekonomik davranmaya itmiştir. Aksi taktirde limanın ekonomik olmayan bir davranışı, taşımanın bütününe etkileyebilmektedir[15]. Bu bakımdan sağlıklı bir ekonomik gelişmede liman ve hinterlandı önemli bir yere sahiptir.

Limanlar ulaştırma zincirindeki önemi ile ulusal ve bölgesel gelişme için stratejik bir araç olup, ticareti geliştirdikleri gibi ticaret merkezlerinin büyümesine de yardımcı olurlar. Limanlar ayrıca hem özel hem de kamusal fayda sağlamakta ve bunlar arasındaki etkileşim de bir takım ekonomik değerler ortaya çıkarmaktadır. Devlet sahip olduğu yüksek sermaye gücü ile temel liman yapılarının oluşturulması ve bunların korunmasını sağlamakla birlikte, özel kesim sunduğu hizmetler ile malların yurtiçi ve yurtdışı dolaşımına neden olmakta ve bu da büyük bir ekonomik girdi sağlamaktadır. Limanların bu çoklu ekonomik etkileri ile gümrük, bankacılık, iletişim, iç taşımacılık gibi çeşitli sektör ve iş alanları canlılık kazanmaktadır. Ayrıca birbiriyle ilişkili sanayi dallarına ait planlı geliştirme politikaları ve planlı büyümeler çerçevesinde birçok liman, sahip olduğu özellikler ile her türlü endüstriyel çevrede önemli bir yer de edinmiştir. Endüstriyel çevreler, birbirleriyle rekabet içerisinde olan veya işbirliği yapan şirketler ile özel üretim ve dağıtım alanlarına sahip tedarikçilerin bir birleşimi olarak karşımıza çıkmakta olup bu çevreler, önemli bir faaliyetler zinciri ve ağı sunmaktadır. Bu şekilde oluşan etkileşimler, bu bütünü meydana getiren parçalar arasında verimliliğin artması, birim maliyetlerin azalması, teknolojik desteğin sağlanması ve yeni iş alanlarının ortaya çıkması gibi etkileşimlere sebep olmaktadır. Bu da aynı zamanda büyük bir rekabet unsurunu da beraberinde getirmektedir.

Büyük limanlar, sanayiler ve dağıtım odaklı girişimciler için oldukça çekici bir konum oluşturmaktadır. Bu bakımdan son elli yıl içerisinde Rotterdam, Yokohama, Antwerp, Hamburg, Houston gibi birkaç önemli liman merkezli endüstriyel çevreler ortaya çıkmıştır. Buralar, üretim-dağıtım odaklı firmalar açısından oldukça cazip merkezler olup bu şekilde azalan ulaştırma masrafları ve artan verimlilik oranlarıyla dünya pazarında rekabet etme güçlerini artırmaktadırlar[18]. 1970'li yıllarda büyük Avrupa limanları hatırı sayılır başarılar elde etmek amacıyla, yerleşim ve gelişim yerleri olarak rafineriler ile kimyasal sanayi kesimlerini hedef almışlardır. Buna bir

örnek olarak, 1950’li yıllarda geliştirilen devlet politikaları ile beş rafineri ve birçok büyük kimyasal işlem fabrikasının Rotterdam Limanı civarında konuşlanması verilebilir. Rotterdam Limanı, güçlü hinterlant bağlantıları, Kuzey Denizi’nde bulunan petrol ve gaz rezervleri ile sunduğu kaliteli ve uzmanlaşmış hizmetlerin sonucu olarak, dünyadaki sayılı birkaç liman arasında yerini almıştır[19]. Diğer bir örnek olarak Colombo Limanı gösterilebilir. Çevresinde büyük bir tekstil sanayii barındıran Colombo Limanı, işleri zamanında ve yerinde karşılamak için güvenilir ve kısa transit konteyner hizmetleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu gelişme yalnızca bir devlet politikasının ürünü olmayıp özel teşebbüsün de katkıları söz konusudur[18].

Kısaca denizyolu yük trafiği limanlara ve limanlarda verilen hizmetlerin kalitesine bağlı olup limanlar, denizyolu ile kara ulaştırma sistemleri arasında yer alan bir geçiş ünitesidir. Günümüz modern bir limanın sahip olduğu rol ise şu şekilde özetlenebilir: Limanlar çoklu ulaştırma sistemleri içerisinde merkezi bir yapıya sahip endüstriyel alanlardır ve buraları sadece yüklerin ve malların el değiştirdiği yerler olmayıp aynı zamanda üretildiği, sınıflandırıldığı ve dağıtımının yapıldığı yerler olarak da karşımıza çıkmaktadır. Limanlar ayrıca, işlev ve hizmetlerini tam anlamıyla yerine getirmeleri için lojistik zinciriyle bütünleşmesi gereken çok boyutlu bir sistemdir. Verimli bir liman, altyapı ve üstyapının yanı sıra diğer ulaştırma sistemleriyle yeterli bağlantılara ve etkili bir yönetim ile eğitilmiş kalifiye çalışanlara ihtiyaç duyar[20].

1.2.1. Liman İşlev Ve Hizmetleri

Liman işlev ve hizmetleri, bir limanın idaresi ve operasyonunda can alıcı bir unsur olup, bu işlemler dünya bazında tüm liman otoriteleri tarafından büyük bir dikkat ve hassasiyetle yürütülmektedir. Uluslar arası ticaretin sürekli genişlemesi, teknolojik gelişmeler, artan gemi trafiği ve boyutları ile konteynerizasyonun yaygınlaşması, limanlarda bu tür işlemlerin üzerine daha yoğun bir odaklanmayı gerekli kılmıştır. Ayrıca günümüzdeki modern gemilerin günlük işletme maliyetleri oldukça yüksek olduğundan ve gemilerin yıllık hizmet süreleri içerisinde limanlarda kalma paylarının bu maliyetler üzerindeki önemi göz önüne alınacak olursa, bir geminin limanda mümkün olduğu kadar az zaman harcaması istenmektedir[21]. Çünkü liman, alıcı ve satıcı açısından bir maliyet kapısı olup gemi çalıştıranlar limanları, taşımalarda verimi düşüren yerler olarak nitelendirmektedirler. Bu nedenle de gemi işletici firmalar, taşımalarda verimi yükseltebilmek için limanları harekete geçirirler[15].

Tersine düşünülecek olursa bir liman için de en büyük gelir kaynağı elbette ki gemi olup, liman idaresi mümkün olduğu kadar çok sayıda gemiye hizmet vermek ister. Fakat günümüzde limanlar arası rekabet olgusu ve gemi işletici firmaların yukarıda sayılan düşünceleri dikkate alınacak olursa bir liman idaresi, işletmesinin karlı olabilmesi ve rekabetçi ortamda ayakta kalabilmesi için, az zamanda çok sayıda gemiye etkin hizmet verme yükümlülüğü altına girmiş olur. Bu da ancak yükün ve geminin yapısına uygun çağdaş ekipmanın uzman ekip tarafından kullanımı ile bu sistemin verimli bir şekilde idaresi ile mümkün olacaktır.

Genellikle; bir limanın işlevi, ulaştırma ağı içerisindeki bir nokta olarak mali durumuna, hinterlandına ve teknolojik gelişmelere bağlıdır. Modern üretim teknikleri ile tüketim şekilleri, ulaştırma sistemlerinin kullanımını ticaretin gelişmesiyle birlikte, tahmin edilen noktanın da ötesinde artırmaktadır ve çok daha fazla liman, bütünleşmiş lojistik zincirin birer halkası haline gelmektedir. Bu da, alanında uzmanlaşmış hizmet ve lojistik destek ihtiyacını doğurmaktadır. Son yirmi yıldan beri batı ülkelerinde yer alan bu uzmanlaşma ve sürekli değişen bir karaktere sahip olan taleplerdeki süreç, yeni pazar ekonomilerinde daha da büyük bir hız kazanmıştır. Bu bakımdan yeni ve kaliteli bir hizmetin oluşturulması, potansiyel müşterileri cezbedeceği gibi limanın performansını ve sahip olduğu avantajları artıracak, limanın içinde bulunduğu rekabetçi konumunun gelişmesine de yardımcı olacaktır[18]. Bu doğrultuda düşünülecek olursa limanda sunulan hizmetlerin temel amacı can kaybının, yükte meydana gelebilecek hasarların ve çevreye olabilecek zararların etkin bir yönetimle önlenmesi veya en aza indirgenmesi ile gemi ve yük trafiğinin hızlı ve verimli bir biçimde idare edilmesi olmalıdır. Buradaki hızlı olma tanımı, gemilerin limana giriş ve çıkışları ile limanda geçirdikleri zamanı minimum yapacak önlemleri almayı, böylece daha çok gemiye hizmet vermeyi temin etmektir.

Limanların temel işlev ve hizmetleri yüke ve ulaşım sistemine göre değişiklik göstermektedir. Limanlarda her çeşit yük elleçlenmekte olup elleçlenen yüklerin ayrı sınıflarda oluşu hizmette ayrıcalık gerektirmektedir[20]. Bu yüzden hem üretimi artırabilmek, hem de hizmette birim maliyeti olası en düşük düzeyde tutabilmek için, limanda verilecek hizmetlerin açıkça tanımlanması ve belli bir düzen dahilinde planlanması gerekir. Bu da sıkışıklıktan, beklenmedik durumlardan ve tehlikelerden doğabilecek zaman kaybını minimize etmeyi sağlar[21]. Genel olarak limanda sunulan hizmetler, limana giriş ve çıkışlarda, yanaşma ve demirlemede güvenli ve

hızlı bir gemi trafiğinin sağlanması ile gemiler limanda iken, gemi ve yükle ilgili sorumlulukları yerine getirmeyi taahhüd eden liman ilişkili faaliyetlerdir. Buna karşılık limanlar bu hizmetleri farklı bir biçimde tanımlayabilir ve bunları sağlamadaki sorumlulukları farklı olabilir. Bu bakımdan pek çok farklı faaliyeti bünyesinde bulunduran liman hizmetleri aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir;

a) Gemiye Verilen Hizmetler

- Seyir ve gemi trafik denetim : gemilerin güvenle limana giriş ve çıkışlarını sağlamak için verilen hizmetler bütünüdür. Pilotaj, romörkaj, palamar...
- Barınma: geminin liman sınırları dahilinde emniyetinin sağlanması, iletişim ve enerji temin hizmeti, demirleme ve yanaştırma .
- Gemi bakım ve onarımı
- Gemiye verilen diğer hizmetler: yakıt, içme suyu, kumanya temini; ambar temizliği, atık alımı gibi geminin bir sonraki sefere hazırlanmasına yardımcı hizmetler.

b) Yüke Verilen Hizmetler

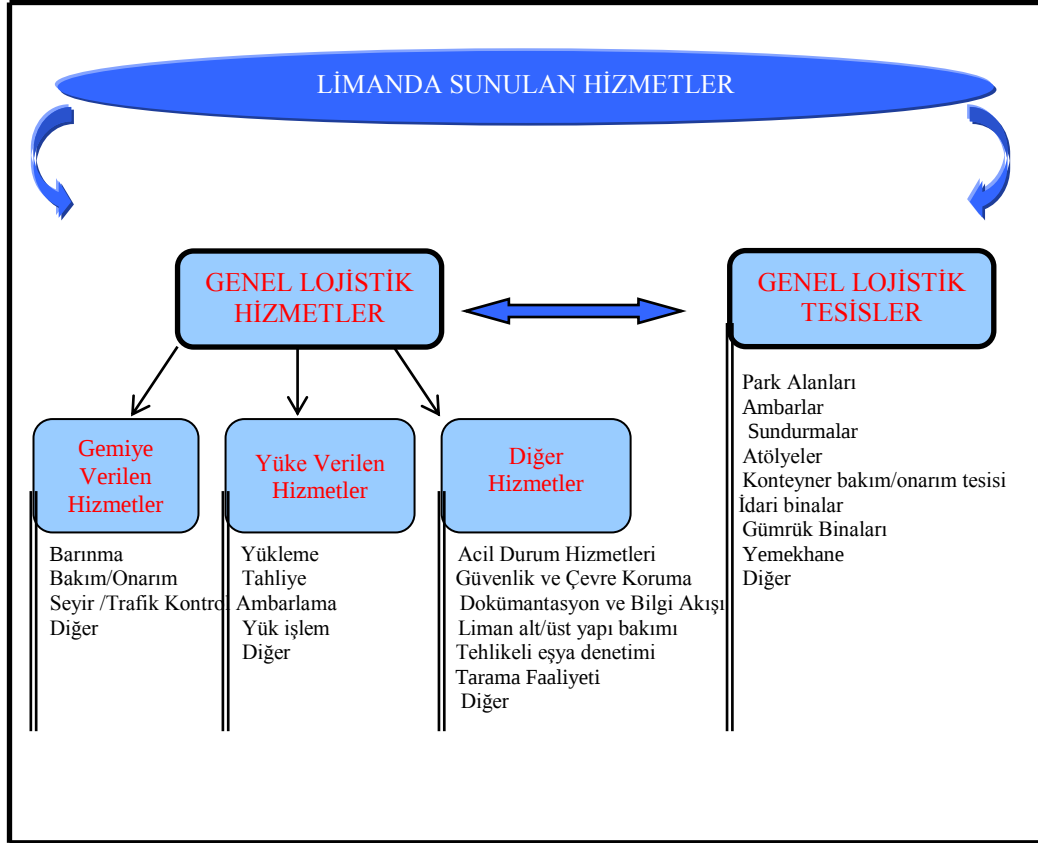
Liman içerisinde hareket halinde bulunan malların tabiatına doğrudan etki etmeyen geleneksel lojistik faaliyetlerdir.

- Yükleme-Tahliye hizmeti
- Ambarlama ve yük işlem hizmeti: yükün taşınması, sınıflandırılması, muayenesi, istiflenmesi, birimleştirilmesi, dağıtımı, kalite kontrol, yeniden paketlenme, gümrükleme, onarma, yeniden kullanım... Her bir yük çeşidi için bu hizmetin verilmesinde farklı elleçleme ekipmanları kullanılmaktadır.

c) Genel Hizmetler

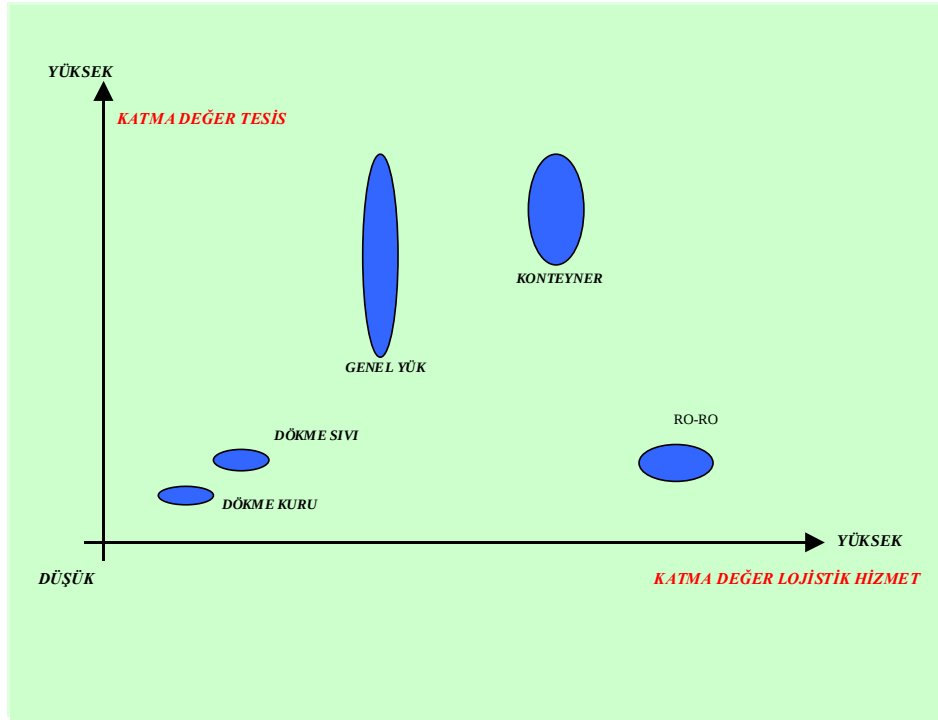
- Liman altyapı ve ekipmanlarının bakımı.
- Tehlikeli eşyaların kontrolü: Genellikle liman otoritesi bünyesinde yer alan uzman bir bölüm tarafından yürütülür.
- Acil durum hizmetleri: Genellikle polis, itfaiye, sağlık yardım, liman otoritesi gibi çeşitli kamu kurumları tarafından verilir.

- Güvenlik ve çevre koruma denetim: Kuralların ve yönetmeliklerin uygulanması, kamu ve doğal yaşamı tehdit eden çevre kirliliği, gürültü gibi faktörlerin ortadan kaldırılması.
- Dokümantasyon ve bilgi akışı: Liman operasyonunun tamamı bir bilgi akışı zinciri olup doğru zamanda ve doğru yerde karar almanın kaçınılmaz olduğu düşünülecek olursa sağlıklı bir iletişim sisteminin önemi hemen ortaya çıkmaktadır.
- Liman operasyon denetim ve idaresi: Liman kullanıcıları ile limanda hizmet sunan gruplar arasında işbirliğinin sağlanması, tarife, gümrükleme ve diğer benzeri hususların belirlenmesi.
- Tarama faaliyetleri: Liman otoritesi tarafından kontrol edilmesi oldukça önemlidir. Çoğunlukla liman otoritesi veya yetkili idarenin böyle bir uygulama konusunda yeterli bir uzmanlığı olmadığından tarama işi genellikle özel şirketler tarafından yürütülür. Kendi tarama işlerini yürütmek ve bunun sürekli olarak bakımını yapmak çoğu liman için sermaye yoğun bir faaliyet olabilir.



Şekil 1.1: Limanda Sunulan Hizmetler

Yukarıda sayılan hizmetlerin sunulduğu katma değere sahip tesisler ise oldukça geniş bir yelpazeye yayılmışlardır. Bu çeşit tesislerin, belirli bir kesim ürün veya navlun akışı için uygun olduğu düşünülmemelidir. Bununla birlikte bu tip tesislerin, kuru, sıvı, dökme yükler, genel yük, konteynerize yük, ro-ro bakımından analiz yapılması suretiyle sınıflandırılması da mümkündür. Örneğin fazla konteyner girdi-çıktısı, konteyner onarım tesisleri için ekonomik bir temel oluşturabilir; büyük miktardaki kimyasalların elleçlenmesi, liman kabul tesislerine olan ihtiyacı doğurur; fazlaca ro-ro trafiği de, tır, çekici ve benzeri araçlar için bakım-onarım tesisleri gerektirebilir. Aşağıdaki grafik, geniş yelpazede, hem katma değer lojistik hizmet faaliyetleri hem de katma değer tesislerdeki faaliyetlerde kullanılabilecek farklı tip potansiyel yükleri göstermektedir[18]:



Şekil 1.2 : Çeşitli Yük Gruplarının Limanda Oluşturduğu Potansiyel Hizmet Sunum Değerleri

Konteynerize ve genel yükler genellikle en yüksek katma değer lojistik hizmet potansiyeli barındırır ve bu çeşit bir hizmet de bu tip yüklere hizmet vermede en iyi fırsata sahiptir. Ro-Ro için ise bu potansiyel sınırlı olmakla birlikte, temizleme, onarım, park, güvenlik, kiralama gibi hizmetler sunan katma değer tesisleri için bu potansiyel daha yüksektir. Kuru ve dökme yüklerde her iki kategori için daha düşük bir potansiyel bulunmaktadır.

Stratejik geliştirme politikaları doğrultusunda pek çok liman, bünyesinde barındırdığı çeşitli katma değer hizmetlerini; kiralama yoluyla işbirliği yaparak ilerletme durumunda kalmaktadır. Bu şekilde hizmet kalitelerini yükseltmeye çalışmakta ve girişimcileri cezbederek kendi lojistik zincirlerini genişletmek amacıyla uğraş vermektedirler. Bu tip limanlar sundukları gemi onarım, konteyner bakım-onarım-temizleme, ambarlama, bankacılık ve benzeri diğer genel hizmetleri geliştirme çabası içerisindeyler. Bu bakımdan pek çok liman katma değer tesisler ve lojistik hizmetler için en elverişli çevreyi oluşturabilmek amacıyla distripark adı verilen “özel dağıtım alanları” geliştirmiştir. Distriparklar; artan talebi karşılayabilmek ve düşük maliyetlerle zamanında hizmet vermesi gereken taşıma firmalarına bir dayanak oluşturabilmesi için meydana getirilmiş donanımlı alanlardır. Distriparklar, dağıtım hareketinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için, yük terminalleri ve transit aktarma yüklerine has çoklu taşıma tesislerine yakın bir yere konuşturulmuş gelişmiş lojistik parklardır. Buralarda ileri düzeyde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılmaktadır. Distriparks, yüklerin elleçlenmesi ve depolanması, konteynerlerin doldurulup boşaltılması, ambarlama ve benzeri işlemler için bir alan sağlamaktadır. Buralarda şirketler ister kendileri isterlerse yöresel uzmanlaşmış firmalar aracılığıyla müşteri gereksinimlerine uygun olarak yükleriyle ilgili işlemleri yürütebilmektedirler. Ayrıca bu alanlardaki gümrükleme işlemleri süratle gerçekleşmektedir. Bu gibi yerlerde firmalar, ticaret ve taşıma ile ilgili hizmetlerini yürütebilmektedir. Bir distripark için standart bir geliştirme planı bulunmamaktadır[18]. Hollanda’da Rotterdam, İtalya’da Verona, Almanya’da Bremen ve İngiltere’de Wakefield limanlarındaki çeşitli gelişmelerden görüleceği üzere; buralardaki distriparklarda büyük bir çeşitlilik mevcuttur[22]. Örneğin Rotterdam’da üç tane distripark bulunmaktadır. Bunların en eskisi olan Eemhaven konteyner dağıtımı üzerine, Botlek kimyasal yükler üzerine, sonuncusu ise sahip olduğu büyük ambarlar ile Batı Avrupa’ya dağıtım yapmakta ve son zamanlarda konteynerize yükler üzerine çalışmaktadır. Rotterdam’da uzman bir nitelik kazanmış olan bu merkezlerde, Avrupa haricindeki devletlerden tüccarlar ve üreticiler buluşmakta böylece hem birbirleriyle hem de Avrupalı ortaklarıyla ticari faaliyetler yürütebilmektedirler. Ayrıca üreticileri bölgesel marketlere ve onun gereksinimlerine yönlendirmektedir. Her bir merkez; ürün, pazar, finansal kaynaklar, teknoloji, hükümet kanalları ile diğer kurumların bir karışımı şeklinde olup aynı zamanda bu merkezler sanayiinin farklı dallarında uzmanlaşmış durumdadır.

1.2.2. Liman Faaliyetlerini Doğrudan Etkileyen Liman İlişkili Grup ve Kurumlar

a) Denizcilik Müsteşarlığı:

Pazar yönlü ekonomik düzenlerde, denizcilik müsteşarlığının ulusal ve uluslararası seviyede yürüttüğü çeşitli görevleri bulunmaktadır. Genel olarak müsteşarlığın kuruluş amacı, denizcilik sistem ve hizmetlerinin ülkenin çıkar ve ihtiyaçlarına uygun olarak oluşturulması ve geliştirilmesi için, teşkilat ve görevlerine ilişkin esasları düzenlemek olup kıyı şeridi ve limancılık meseleleri bakımından icra etmesi gereken temel görev ve sorumlulukları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Politika Belirleme. Müsteşarlık sahil şeridinin korunması, liman giriş yerleri, deniz fenerleri, üzerinde seyir yapılan rotalar, kanallar, boğazlar ve benzeri temel denizcilik altyapılarının planlanması ve geliştirilmesi; limanların planlanması ve geliştirilmesi; liman hinterlant bağlantılarının planlanması ve geliştirilmesi ile ilgili konularla ilgili olarak ulaştırma ve liman politikaları geliştirir.
- Yasama. Müsteşarlık, ulaştırma ve liman kanunları ile ulusal yönetmelik ve kararnameleri hazırlar ve uygular. Bu düzenlemeler, ilgili uluslar arası sözleşmeler dahilinde meydana getirilir.
- Uluslar arası ilişkiler. Müsteşarlık içindeki uzmanlaşmış bölümler, ülkeyi ikili veya çoklu liman ve denizcilik forumlarında temsil ederler. Müsteşarlık ayrıca komşu ülkelerle denizyolu taşımacılığı ve iç taşımacılık imtiyaz anlaşmaları hakkında görüşmelerde bulunur.
- Mali ve Ekonomik İşler. Müsteşarlık genellikle ulusal projelerin planlanması ve finansmanından sorumludur. Müsteşarlık, ulusal politikalar ve öncelikler bağlamında yer alan projelerin sosyo-ekonomik ve mali fizibilitelerini değerlendirir; mali ve ekonomik analizlerini yürütür.
- Denetleme. Denetleme fonksiyonları bağımsız olarak işlemekte ve denetçiler doğrudan müsteşarlığa rapor verirler. Ulaştırmadan sorumlu yönetim kurulları, bakanlık bünyesi içinde bağımsız bir yapı olarak yer alır ve bir yöneticilik fonksiyonuna sahiptir. Bu kurul genellikle denizcilik ve liman yönetimi yönetim kurulu gibi tek tip ulaştırma şeklinden sorumludur.

- Deniz ticaretini, deniz ticaret filosu ve gemi sanayiini teşvik edici tedbirleri almak, denizcilik endüstrisinin, deniz ve iç sular potansiyelinin geliştirilmesini ve işletilmesini sağlamak,
- Denizcilikle ilgili talep ve ihtiyaçları tespit etmek ve planlayarak, denizlerde can ve mal güvenliğini sağlayacak tedbirleri almak,
- Deniz araçlarının teknik nitelik ve yeterlilikleriyle bunlarda çalışanların yeterlilik şartlarının belirtilmesi hususlarında temel prensip ve politikayı tespit etmek, koordine etmek,
- Devletin denizcilikle ilgili hedef ve politikaların tespiti ve uygulaması amacıyla gerekli araştırmalar yapmak ve yaptırmak,
- Deniz konularıyla ilgili hizmet görev kurum ve kuruluşları, devletin deniz politikası ve stratejisi doğrultusunda yönlendirmek ve koordine etmek.
- Deniz ulaştırmasında acente ve komisyonculuk yapan veya yapacak olan gerçek ve tüzel kişilerin yeterlik şartlarını ve hizmet esaslarını belirlemek, bunları denetlemek ve tarifesine göre alınacak ücret karşılığında izin belgelerini vermek,
- Müsteşarlığın kendi görev ve sorumluluk alanına giren konularda, deniz ortamının bozulmasını ve kirlenmesini önlemek amacıyla her türlü tedbiri almak, izlenmesini ve denetlenmesini sağlamak, bu konu ile ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak, toplumda deniz sevgisini geliştirmek ve deniz kültürünü yaygınlaştırmak için gerekli çalışmaları yapmak,
- Deniz sigortacılığı ile ilgili çalışmalar yapmak, bu çalışmaları koordine etmek ve izlemek,
- Uluslararası seviyedeki denizcilik ile ilgili hukuki, ekonomik, siyasi ve benzeri konularda ilgili kuruluşlarla koordineli çalışmak,
- Gemilerin ve gemi adamlarının sicillerini tutarak, gemilerin ve yatların haberleşme alanında denetim yapmak, gemilerle yapılan sahil konuşmalarını kolaylaştırıcı tedbirler almak, deniz işletmelerinin, acentalarının ve benzerlerinin uyması gereken teknik ve idari hususları ilgili kuruluşlarla birlikte haberleşme kurallarına uygun olarak düzenlemek,
- Liman tesislerinin ve ulaşım alt sistemlerinin çok noktalı taşıma sistemlerine uygunluğunu sağlamak için kara ve deniz yolu ulaşım sistemlerinin entegre

olabilecek tesisleri planlamak, yapmak, yaptırmak, bu tesislerin kara içinde uzantısı olan ek göstergeleri planlamak, yapmak veya yaptırmak,

- Deniz ulaştırması ile liman ve iskelelerin çalışmaları ve boğazlardaki deniz trafiği hakkında istatistikler tutmak,

- Gemi İnşa, onarım, söküm ve yan sanayiini teşvik edici tedbirleri alarak, ülke kıyıları ölçeğinde tersane ve gemi söküm yerlerini belirlemek, planlamak, tahsis etmek ve izin vermek, gerektiğinde iptal etmek, denetlemek; kamu ve özel sektör tersanelerinin ve gemi söküm tesislerinin kapasitesini ve verimini artırmak için, tevsii ve modernizasyonuna izin vermek, modern üretim, yönetim ve pazarlama metotlarının hakim kılınmasını sağlayacak tedbirleri almak, uygulanmasını takip etmek ve ilgili kuruluşlarla koordinasyonu sağlamak,

- Ticaret gemilerinin ve yatların yapılışını nitelik ve güvenlik bakımından denetlemek ve bunun için ulusal ve yabancı klas kuruluşlarıyla ilgili işleri yapmak

- Gemi inşa ve yan sanayiini ihracata yönelmesi için yurt-dışı gemileri izlemek ve gerekli tedbirleri almak, ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak,

- Taraf olduğumuz uluslararası denizcilik kuruluşlarında, ülkemiz hak ve menfaatlerini korumak, etkin ve sürekli bir biçimde katılımı sağlayacak önlemleri almak, bunları koordine etmek,

- Üyesi olduğumuz uluslararası denizcilik kuruluşlarının zaman cetvellerini gündemlerini takip etmek, değerlendirmek, ilgili birimlere sürekli bilgi sunmak, uluslararası kuruluşların toplantılarına ait kitap, rapor, belge ve sair yayınları takip ve tedarik etmek, arşivlenmesini sağlamak, bunlarla ilgili raporlar ve yayın sirkülerini hazırlamak,

- Uluslararası iki veya çok taraflı denizcilik ilişkilerinde ortaya çıkan meseleler hakkında inceleme ve araştırma yapmak ve yaptırmak[23].

b) Liman Başkanlığı:

Genelde liman başkanlığı, liman otoritesi organizasyonunun parçası veya bulunduğu bölgede denizcilik departmanının başıdır. Bazı ülkelerde bağımsız bir kamu kuruluşu olarak da görev yaptığı görülür. Liman başkanı, liman otoritesi veya devlet adına tüm denizcilik hizmetlerinin koordine edilmesinden sorumludur. Liman başkanlarının yetki alanları genel olarak limanın su yolundaki ve karadaki can, mal ve çevre

güvenliğini sağlamak; deniz çevresini özellikle gemi kaynaklı kirlilikten korumaktır. Liman başkanlığı, gemi trafik hareketlerini kontrol ve rıhtımlarla liman imkanlarının gemilere dağılımını organize ederek, limanın ticari faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunur. Tehlikeli veya çevreye duyarlı yük taşıyan gemiler için tarafsız ve kararlı bir operasyonel güvenlik sisteminin uygulanması tüm limanlar için esas unsur teşkil ettiğinden dolayı liman başkanlığı bazen tehlikeli eşyaların elleçlenmesinin düzenlenmesi ile liman kabul tesislerinin etkili kullanımını sağlamakla da mesul olabilir. Liman başkanının ayrıca acil durumlarda müdahale için çoğunlukla bir yasal gücü de bulunmaktadır. Liman başkanının kamu karakterli bu sorumlulukları bakımından kamu ve özel sektör çıkarlarında bir uyuşmazlık meydana geldiği sıklıkla görülse de, liman başkanlığı kamu vazifelerini tarafsız ve etkili bir biçimde idare etme özgürlüğü olmalıdır. Özellikle de acil durumlarda(kaza, çevre kirliliği...) görevini yerine getirmede tam bağımsız ve tek otorite sahibi olarak gerekli olan tüm faaliyetleri yerine getirme sorumluluğu olmalıdır[24].

c) Liman Operatörleri ve Denizcilik Hatları:

Limancılık iş çevresinde devletlerin ve liman otoritelerinin önemli bir yeri olsa da, özel sektör operatörleri limanlar açısından daha hayati bir role sahiptir. Bu bakımdan günümüzde liman otoriteleri artan bir şekilde, uluslar arası boyut kazanan terminal operatörleri ile yüzleşmektedirler. 1990'lar boyunca çok sayıda terminal operatörü ve denizcilik hattı sahibi firmalar, tüm dünya üzerindeki büyük terminalleri kontrol etmek ve bu yönde yatırım yapmak için ortaya çıkmışlardır. Bu eğilimin, liman yönetiminin stratejik konumuna ve sahip olduğu büyük müşterilere bağlı olarak değiştiği gözlenmekte olup, daha çok konteynerizasyon işlemleri doğrultusunda bir artış göstermektedir[22].

Terminal operatörleri tipik olarak kar maksimizasyonu, büyüme ve pazardan pay alma gibi geleneksel mikro ekonomik hedefleri yakalama peşindedir. Bunlar karada veya denizde tamamlayıcı terminal tesisleri sunarak, stratejik konumlarını korumaya çalışmaktadırlar. Bu uygulama, konteynerize yüklerle bağlantılı olarak hemen fark edilebilir. Fakat bir operatör kara terminalleri, demiryolu tesisleri veya tüm liman kompleksini çevreleyecek kadar diğer tesislerin işletilmesi işiyle de uğraşması durumunda, sahip olduğu hedef ve güdüler lokalize olmuş bir limanınkinden daha geniş olabilmektedir. Olağanüstü bir tedarik zinciri yönetimine sahip olan Rotterdam

Limanında bahsi geçen bu durum kolaylıkla fark edilebilir. Burada çok büyük ham petrol taşıyıcıları, petrol üretici ülkelerden aldığı ham petrolü buraya tahliye etmektedir. Rotterdam Limanı, Kuzey Denizi'ne açılan çok derin bir kanalının bulunması sebebiyle, Kuzey Avrupa'daki bu trafik bakımından tam bir tekel durumundadır. Hinterlandındaki(Belçika ve Almanya) pek çok rafineriyle bağlantı sağlamak için boru hattı sistemleri inşa edilmiştir. Böylece ham petrolün taşınmasında dengeli bir ortam oluşturarak, iç taşımacılık zinciri tek bir limandan etkili bir biçimde kontrol edilmiş olmaktadır. Bu idari ve yönetsel planlamada Rotterdam Belediye Liman Yönetimi boru hattının geliştirilmesinde yatırımcı olarak değil bir yardımcı olarak rol almış olup ayrı bir özel şirket, petrol taşıma işlevini yerine getirmek ve gerekli olacak altyapıyı temin etmek üzere tesis edilmiştir.

Genel olarak limanlar ve denicilik hatları arasındaki ilişkiler dört ana kategoriye ayrılabilir[18]:

- Limanlar, konteynercilik sektöründe, limanlar arası şiddetli bir rekabetle karşı karşıyadırlar. Konteyner hatları kolaylıkla faaliyet alanlarını finansal ve operasyonel taleplerinin karşılandığı başka bir limana kaydırabilir. Bu bakımdan liman otoriteleri bunları çekmek için çeşitli kolaylıklar sağlarken, diğer küçük hatlara genel kullanım terminallerinde yer verir. Bu tip kolaylıkların olmadığı zamanlarda büyük hatlar diğer rekabetçi limanlardan birini seçebilir.
- Limanlar, büyük konteyner hatları vasıtasıyla bir avantaj ve hakimiyet sağlar.
- Liman trafik hacmi bakımından tek bir taşıma hattının hakim olamayacağı yerlerdeki limanlarda; daha geniş bir alandaki transit trafik rekabetinden dolayı, bir taşıma hattı, liman otoritesi üzerinde, terminalin kendi işletimine verilmesi konusunda bir baskı ortamı tesis edebilir.
- Rotterdam, Antwerp ve Singapur gibi dünya ölçeğindeki büyük limanlar, terminal operatörlerinin desteğiyle modern ekipmanlara ve otomasyona yapılan yatırımlarla gelişmiş terminallere sahiptirler. Bunlar genellikle, genel amaçlı kullanıma sahip terminalleri işletmekte olup, oldukça büyük konteyner gemilerine hizmet veren rakiplerinden daha güçlü bir pazar konumuna sahiptirler. Büyük limanlar, terminallerinin büyük hat firmalarının kullanımına verilmesi konusunda oldukça şiddetli bir baskıya maruz kalmış

durumdadırlar. Büyük limanların, yalnızca rekabetçi konumlarından dolayı değil, aynı zamanda bölgesel terminal operatörlerinin finansal ve operasyonel gücüne bağlı olarak oluşan bu çeşit baskılara da direnebilmesi oldukça güçtür. Bu bakımdan son yıllarda melez bir düzenleme ortaya çıkmış olup, büyük terminaller genellikle ortak girişimcilik ile idare edilmektedirler.(Rotterdam’da Maersk, Sealand ve P&O Nedlloyd’un oluşturduğu birliktelik gibi). Sahip oldukları büyük miktardaki yük trafik hacimlerini kaybetmek gibi ciddi bir olasılıkla karşılaştıklarında liman otoriteleri; büyük konteyner hat birliklerine boyun eğmek zorunda kalabilir. Böyle bir olay geçen yıllar içerisinde Rotterdam Limanı’nda meydana gelmiş, liman otoritesi kendi terminallerini işletmek üzere Maersk Sealand ve P&O Nedlloyd’un oluşturduğu birlikteliğe izin vermiştir[18].

Büyük konteyner hatlarından başka, 1990’li yıllarda sınırlı sayıda uluslar arası stevedor şirket de ortaya çıkmıştır. Bunların en büyükleri şunlardır:

- Hutchison Port Holdings (Hong Kong)
- P&O Ports (Avustralya)
- International Container Terminal Services (Filipinler)
- Stevedoring Services of America (A.B.D.)
- PSA Corporation Ltd. (Singapur).
- Eurogate (Almanya).

Bu şirketler, dünya üzerinde çok sayıdaki terminaldeki yük elleçleme işlemlerini gerçekleştirmekte olup, bu şirketler için ana amaç, ulaştırma zincirini kontrol etmek değil, verdiği hizmetler ile iyi bir kar elde edebilmektir. Buna karşılık bir bölge içerisinde yer alan çok sayıdaki terminalin kontrolünü tek bir şirkete vermemek için devlet veya mahalli idareler bu konuda bir yönetmelik hazırlamaya karar verebilirler. Böyle bir olay Rotterdam’da, Hutchison International’ın ECT’den %49 pay alması ile gerçekleşmiştir. Avrupa Birliği Komisyonu bu işlem için verilen izni reddetmiş ve böylece zaten Felixstowe, Thamespot ve Harwich bölgelerini kontrol eden Hutchison’nın Kuzeybatı Avrupa pazarında egemen olmasının önüne geçilmiştir. Aşağıda 2000 yılının başında, en önemli birkaç uluslar arası terminal operatörü ile bunların işlettiği veya ortak olduğu terminaller bulunmaktadır:

Hutchinson International Terminals (HIT): Balbao ve Cristobal (Panama), Freeport (Bahamalar), Thamesport, Felixstowe and Harwich (İngiltere), Rotterdam(Hollanda), Hongkong, Yantian ve Shanghai (Çin), Rangoon (Myanmar), Tanjung Priok (Endonezya).

International Container Terminals Systems Inc. (ICTSI): Veracruz, Ensenada ve Manzanillo (Meksika), Buenos Aires (Arjantin), Damman (Suudi Arabistan), Karachi (Pakistan), Laem Chabang (Tayland), Manila (Filipinler) ve Dar-es-Salaam (Tanzanya).

Maersk/Sea-Land: Tacoma, Oakland, Long Beach, New Jersey, Norfolk, Charleston ve Jacksonville (USA), Algeciras (İspanya), Gioao Tauro (İtalya), Rotterdam (Hollanda), Kaohsiung (Tayvan), Yokohama ve Kobe (Japonya).

P&O Ports : Çin’de çeşitli terminaller (Qingdao dahil), Avustralya’da çeşitli terminaller, Southampton ve Tilbury (İngiltere), Cagliari (İtalya), Buenos Aires (Arjantin), Qasim (Pakistan), Nhava Sheva, Cochin, Chennai ve Kandla (Hindistan), Colombo (Sri Lanka), Manila (Filipinler), Surabaya (Endonezya), Gulf Services (Amerika) and Güney Asya Limanları (Malezya).

PSA Corporation: Dalian, Fuzhou, Nantong (Çin), Aden (Yemen), Pipapav ve Tuticorin (Hindistan), Sines (Portekiz) ve Genova (İtalya).

Terminal operatörleri ile denizcilik hatlarının liman ve denizcilik sektörü üzerindeki ekonomik etkileri her ne kadar büyük olsa da dikkat edilmesi gereken önemli bir husus daha vardır. Günümüz dünyasında az sayıdaki büyük lojistik birliktelikler ve bağımsız terminal operatörleri, başlıca konteyner ticaret rotalarına egemen durumdadır. Bu büyük firmalar, önemli stratejik sahalarda yer alan büyük konteyner terminalleri üzerinde uzun vadeli sözleşmelerle, sahip oldukları rekabetçi konumlarını korumaya çalışmakta, böylece lojistik zincirde yer alan her aşamayı kontrol edebilmektedirler. Fakat bu uluslar arası lojistik zinciri bütünleştirme çabaları, liman otoritelerinin büyük taşıyıcılarla olan ilişkilerinde bir çelişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki; bir liman veya bir devlet kendi ülkesinde/bölgesinde, terminalini işletme talebinde bulunan büyük bir konteyner terminal operatörüne karşı nasıl bir tavır takınması gerektiği veya böyle bir operatörü limanından uzaklaştırması için ne yapması gerektiği konusu tartışmaya açık bir ikilemdir. Burada üzerinde durulması gereken şey, tüm lojistik zinciri kontrol altında tutmak isteyen tek bir

konsorsiyumun, tekeli bir kuruluşun arzu edilmeyen bir gelişme olduğudur. Fakat Avrupa Birliği ve ABD yönetmelikleri ve yasalarına göre, lojistik zincirinin karmaşıklığı ve burada çok sayıda kişi veya kurumun yer almasından dolayı, bir operatörün veya denizcilik hattının tüm zinciri kontrol etmesi mümkün değildir. Buna rağmen bazı oluşumlar, pazar hakimiyetinde önemli seviyelere erişmişlerdir. Aşağıdaki liste, büyük konteyner taşıyıcı hatlarının filosuyla birlikte bazı istatistiksel veriler içermektedir:

Tablo 1.2 : Dünyanın En Büyük Konteyner Hat İşleticileri [25]

İŞLETEN	TOPLAM		KİRA(%)		ORT.GEMİ KAP.(TEU)
	Adet	TEU(x1000)	Adet	TEU	
MAERSK	221	683,6	52	40,8	3093
MSC	146	407,7	57,5	56,1	2793
EVERGREEN	121	378,2	15,7	11,5	3126
PONL	122	374,2	63,1	53,3	3067
HANJIN	75	279,3	73,3	68	3724
APL	58	225,3	53,4	49,2	3885
CMA-CGM	60	197	73,3	68,8	3283
COSCO	64	192	7,8	8,1	3000
K-LINE	58	190	69	63	3279
NYK	61	174,3	55,7	42,9	2858
MOL	49	149	61,2	57,9	3042
OOCL	35	136,6	45,7	44,6	3902
HAPAG-LLOYD	34	135	35,3	24,2	3970
CP SHIPS	56	131,4	53,6	48,4	2347
ZIM	42	122,8	54,8	46,4	2925
DİĞER	629	1.283,00	59,3	58	2040
TOPLAM	1831	5059,4	831	741	50334

Büyük birliktelikler arasındaki rekabet oldukça şiddetli bir seyir halindedir. Yeni nesil konteyner gemilerine olan yatırım miktarı, bunun daha da artacağına bir göstergesidir. Bu miktardaki gemiyi dolu tutmak için firmalar, bölgesel kontrolü ellerinde bulundurmak ve ülke karasuları içerisindeki taşımacılık işleri ile feeder işlemlerde işbirliği yapmak zorundadırlar. Ancak bu şekilde kendi pazar paylarını koruyabilirler. Bu hedeflere ulaşmada liman elleçleme ücretleri ikinci derecede önem oluşturmaktadır.

2. LİMAN YÖNETİMİ

2.1. REKABETÇİ DÜNYADA LİMANLARIN EVRİMLEŞME SÜRECİ

Limancılık sektörü geçen iki yüzyıl içerisinde büyük bir değişime uğramıştır. 19. yy ve 20. yüzyılın ilk üç çeyreği boyunca limanlar sömürgeci ve güçlü ülkelerin birer enstrümanı durumunda kalmışlardı. Limanlar arası rekabet az olup liman ilişkili maliyetler kıtalararası ve iç taşımacılık ile oluşan maliyetlere kıyasla oldukça düşüktü. Üstelik pek çok liman darboğazlarla uğraşmakta, düşük verimlilik oranlarıyla çalışmaktaydı ve liman verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yok denecek kadar azdı. Bu dönem içerisinde hizmet kalitesinde ortaya çıkan bu yozlaşmanın üç temel sebebi vardı[18]:

a) Sınırlı işgücü uygulamaları

İkinci dünya savaşından sonra mevcut iş gücü için kullanılan eski yöntem ve uygulamaların; modern dökme yük elleçleme metotlarının ve tüm elleçleme ekipmanlarının uyumlaştırılması ile konteynerizasyon çalışmaları için tüm bu faktörlerin düzenlenmesi ve bunların yeniden elden geçirilmesi ihtiyacı giderek artıyordu. Tüm bu gelişmeler ilerleyen teknoloji ile birlikte liman elleçleme ekipmanlarının hızla modernize edilmesiyle sonuçlandı[26]. Sendikalar önceleri sıklıkla işgücündeki azalmanın ve bu iş için lazım olan beceri ve yeteneğin gerekliliğini kabul etmediyseler de sonraları işgücündeki uzmanlaşmanın kaçınılmaz olduğunun farkına vardılar. Liman çalışanlarının ve onların oluşturduğu sendikaların kurumsal reformlara ve çoğunlukla ona eşlik eden teknolojik gelişmelere kayıtsız kalmaları mümkün değildi[27].

b) Limancılık sektöründeki devlet etkisinden dolayı pek çok limanın artan talebe karşılık veremeyişi

Özellikle 1960 ve 1980 yılları arasında, diğer sektörlerde olduğu gibi limancılık sektöründe de merkezi planlama, yalnızca sosyalist ekonomilerde değil aynı zamanda çoğu kez liman otoritesinin uluslar arası teşvik gördüğü birçok batılı ve

gelişmekte olan ülkelerde de bir biçim olarak yaygınlaşmaya başlamıştı. Ağır ilerlemeler ile birlikte katı hiyerarşik planlama, kontrol ve yönetim yapıları sık sık bu merkezi planlamaya eşlik etmişti. Eski Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa ile pek çok sosyalist orjinli gelişmekte olan ülkelerde ise limanlar, ulusal devletin bir parçası olarak görülüyor ve çoğunlukla ulusal denizcilik firmaları tarafından idare ediliyordu. Denizcilik politikalarını içeren her konu hakkında, merkezi olarak karar veriliyordu. 1980’li yılların başlarında, ulusal hükümetlerin operasyonel kapasiteleri ve yönetimindeki geleneksel uygulamalar, pazar ekonomisi bazlı çoğu devlette azalmaya ve merkezi yapılar erimeye, güçlerini yitirmeye başladı. Yine 1980’li yıllarda komünist sistemin çöküşü ve dünya bazında pazar odaklı politikaların ortaya çıkması devletin liman işlerine olan katılımının azalmasına ve böylece liman yönetiminin daha geniş bir çerçevede ele alınmasına yol açtı. Sonunda bu ülkeler de, kendi limancılık sektörlerinin mali ve kurumsal yapılarını pazar koşullarına adapte etmek zorunda kaldılar[28].

c) Birçok devletin, fazlasıyla sermaye yoğun bu sektöre yatırım yapmak istemeyişi, bu konuda yetersiz kalması veya yapılan yatırımların günün ihtiyaçlarına cevap veremeyişi

Bu son durumda, gerçekleştirilmiş olan pek çok liman yapısı birer ölü yatırım haline gelerek talebi karşılamada yetersiz kaldılar. Örnek olarak; yakın bir geçmişe kadar Mısır’ da yer alan Damietta limanındaki konteyner terminali liman gelişimi açısından bir ölü yatırım olarak görülüyordu. Bu liman, Doğu Akdeniz’deki beklenen konteyner aktarma trafiğini karşılamak maksadıyla 1970’li yıllarda gerekli tüm ekipmanı ile birlikte hizmete sunulmuştu. Yıllar boyunca çeşitli nedenlerden dolayı iş yapamaz durumda kalan bu limanı, bir denizcilik firması olan Scan-Dutch’un Doğu Akdeniz’deki faaliyetleri için kullandığı Güney Kıbrıs Rum Kesimi’ndeki limanı ile değiştirmesinden sonra büyük bir canlılık kazandı. Yaklaşık yirmi yıldan fazla bir süreden sonra bugün Damietta Limanı, bölgesinde lider bir konteyner limanı olarak İtalya, Malta ve Güney Kıbrıs Rum Kesimi ile beraber rekabet içerisinde. Diğer bir örnek olarak şu olay gösterilebilir; 1960’lı yıllar boyunca Rotterdam, Antwerp, Hamburg ve diğer benzeri başlıca Batı Avrupa limanları, yakın çevrelerinde büyük sanayi kuruluşlarının oluşmasına sebebiyet vererek, bu alanların petrokimya endüstrileri ve rafineriler için birer merkez haline gelmesini sağlamıştır. Bu limanların birer sanayi merkezi olarak göstermiş oldukları başarıdan sonra Alman

hükümeti, ekonomik olarak zayıf kalmış bölgelerde, buraları desteklemek amacıyla üç liman oluşturmuştu. Bunlardan ikisi olan Flushing ve Terneuzen limanları, büyük komşuları olan Antwerp ve Rotterdam limanlarına yakın bir yerde Schelt Nehri boyunca konuşlanmış olduğundan oldukça başarılı bir gelişme göstermişlerdi. Fakat Almanya'nın kuzeyinde, Groningen şehrinin yakınlarında yer alan Eems Nehrine inşa edilen üçüncü liman Eemnhaven Limanı, sahip olduğu tüm modern imkanlara rağmen diğer iki liman gibi bir başarıyı ne yazık ki gösterememiştir. Bu liman oldukça tecrit edilmiş bir konumda yer alıyordu ve yeterli sanayi hinterlandı bulunmamaktaydı. Sadece yıllar boyunca belirli ve küçük olan pazar payını geliştirmek için mücadele etti. Bu olay, belirli ve önemli bir yük akışı ile hinterlandının olmadığı yerlerde kurulan yeni bir limanın başarıyı garanti etmediğini göstermektedir[18].

Son elli yılda ise, devletlerin limanların ekonomik önemi üzerine odaklanması neticesinde dünya ticaretinde keskin bir dönüş yaşandı. 1950 ve 1960'larda devletler, ulusal ve bölgesel düzeylerdeki liman gelişiminin koordine edilmesi hedefi ve pahalı liman altyapılarındaki fazla yatırımın önlenmesi ile ilgili kurumsal değişikliklerle tanıştı. Sadece bu amaç için İngiltere, Ulusal Limanlar Konseyini kurmuştu. Bu durum, özellikle gelişmekte olan endüstriyel çevrelerde kurulmuş büyük limanlarda ortaya çıktı. Yaşanan bu değişim ve gelişme süreci içerisinde, liman gelişimi ve yönetimindeki sistematik başarısızlıkların birer sonucu olarak devletler, bütçelerinde yer alan bu kalemlerin azalması için özel girişimciliğe artan bir şekilde güvenmeye ve yatırımdan doğacak risklerin bu katılımcılar arasında paylaşılması gerekliliğine inanmaya başlamış oldu. Bu yeni oluşum çerçevesinde, 1980'li yıllar boyunca kamu ve özel sektör arasında ortaya çıkacak sorumlulukların nasıl paylaşılmasına dair birçok sorun ortaya çıktı. Nihayetinde; bir liman yatırımının oluşturduğu çok sayıda fayda ve etki göz önüne getirildiğinde, planlamacılar, devletin çeşitli organları arasında bir işbirliği olması ve çeşitli liman yatırımları için danışmanlık gerekliliği ihtiyacının farkına vardılar. Dahası başta İngiltere olmak üzere bazı büyük devletler ve sonrasında dünyanın kalan diğer kısımlarındaki ülkeler, liman operasyonlarında devletin büyük çaptaki katılımının bütünüyle zararlı sonuçlanacağını ve özel teşebbüsü de engelleyeceğini farkına vardılar. Pazar odaklı bir ekonomide devletin rolünün, yalnızca kamu faydası oluşturmak ve ulusal çıkarların korunması için gerekli düzenlemeleri yapmak olduğu düşüncesi hakim duruma gelerek, böylece

devletin limanlardaki operasyonel görevleri ve hizmetleri özel sektöre doğru kaymaya başlamış oldu[28]. Şöyle ki; genellikle devlet artık bu sektörde planlayıcı, altyapıyı temin edici, bu konularda gerekli yasal düzenlemeleri yapan bir kurum haline gelmiş; bunun yanında özel sektör hizmet sağlayıcı, operatör, geliştirici ve buna benzer rolleri almış olup böylece limancılık sektöründeki geleneksel sınırlar yeni baştan çizilmek zorunda kalmıştır. Limanların idari yapılanmasındaki değişim süreci ve özel sektörün gerçek manada ciddi olarak limancılık sektörüne katılımı ve yatırım yapmaya başlaması ise 1980’li yıllarda başladı. Bu konuyla ilgili olarak yapılan ilk uygulama da İngiltere’de Margaret Thatcher tarafından 1970’lerin sonu 1980’lerin başında devlet limanlarının tam olarak özelleştirilmesi oldu. Bu da, limancılık sektörünü derinden etkiledi ve devletle özel sektörün rollerinin yeniden değerlendirilmesine sebep oldu. Kamu ve özel kesimler arasındaki sınırlarda meydana gelen bu değişiklikte elde edilen deneyim, doğruluğu ve gerçekliği yalnızca ortaya çıkan hareketlerin sonuçları ve başarılarıyla değerlendirilen bir olgu halini almıştır. Böylece en iyi uygulama şekli, sonuçlardan elde edilenler olup bu şekilde uzmanlaşma ön plana çıkmış, limanlardaki verimlilik artarak işlerdeki sürekliliğin devamı sağlanmıştır[29]. Aynı zamanda limanlarda yer alan çeşitli terminallerin yük elleçleme araç ve yöntemleriyle bir hayli özel nitelik kazanmasıyla birlikte “yeşil saha(green field)” adı verilen kısımların bu doğrultuda geliştirilmesi artan bir olgu haline gelmiştir. Bu şekilde yeni “yeşil saha” konteyner terminalleri özel girişimlerle inşa edilmekte ve diğer konteyner terminalleri de özelleştirmenin bir biçimi olarak yeniden yapılandırılmaktadır[30].

Günümüze gelindiğinde pek çok liman dünya ölçeğinde birbiriyle yarışır hale gelmiş olup limanlara artık uluslar arası lojistik zincirinde verimliliği artıran bir bileşen gözüyle bakılmaktadır. Bu da liman verimliliğini artıran, yük elleçleme maliyetlerini azaltan, liman hizmetlerinin diğer uluslar arası dağıtım kanallarının bileşenleriyle bütünleşmesini sağlayan bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar yoğun sermaye gerektirdiğinden, limanlar kamu bürokratik kontrolünden sıyrılıp çeşitli liman ilişkili faaliyetleri gerçekleştiren özel sektörün kontrolü altına girmeye başlamıştır. Fakat son otuz yıldır yapıla gelen sosyal ve ekonomik reformlara rağmen, kamu sektörü liman gelişimindeki güçlü rolünü korumuştur. Çünkü genellikle pazar bazlı ekonomilerde bir devlet, kamusal faydanın gelişimindeki sorumluluğuna devam etmek zorundadır ve özel sektör de bu tür

faaliyetlerin karlılığının düşük ya da hiç olmamasından dolayı rağbet etmemektedir. Devletlerin limancılık sektöründeki katılımlarına devamının bir diğer nedeni ise arazi kullanım planlanması, çevre ve doğayı koruma, istihdam oluşturma ve gelişmemiş sahaların ekonomik olarak teşvik edilmesi konularındaki güçlü bağları oluşturmaktadır[18].

2.1.1. Limanlarda Değişimi Zorunlu Kılan Sebepler

a) Değişen ve Gelişen Teknoloji

Temel teknolojik gelişmeler uluslar arası denizcilik sektörünü ve dolayısıyla da liman alt ve üst yapıları ile hizmetlerini doğrudan etkilemektedir. Gemilerin tonajlarındaki ve limanlardaki yük elleçleme araçlarındaki artış ve çeşitlilik; otomasyon kullanımının artması, yeni gemi bağlama şekillerinin oluşması, tehlikeli yüklerin artması; sörvey, koruma ve seyir kontrol cihazlarındaki gelişmeler, bilgi teknolojisi ile bilgisayar uygulamaları, elektronik haritalardaki gelişmeler bu grup altında toplanabilir[24].

Denizcilikte teknolojinin etkisinin en çok görüldüğü alan ise konteynerizasyon ve onu takiben limancılık sektörüdür. Çok açık bir şekilde görülebilir ki konteynerizasyon, uluslar arası bağlamda artan bir şekilde yaygınlaşma göstermekte olup bu gidişatın gelecekte de devam edeceği tahmin edilmektedir[31]. Konteynerizasyonun liman operasyonlarına olan etkisine şöyle bir bakmak gerekirse, konteyner ve dökme yük operasyonları arasındaki farklılığın oldukça şaşırtıcı olduğu görülebilir. Bu farklılık, özellikle limanda harcanan zaman açısından hemen ön plana çıkmaktadır. Konteynerizasyon ayrıca pek çok bakımdan yük elleçleme sistemleri ile liman tesislerinin yapılarında büyük değişikliklere sebebiyet vermiş olup, eleman ihtiyacını azaltmış, limandaki verimlilik oranlarını artırmıştır. Bu da posta ve vardiya usullerinde değişikliklere, çalışanların birden fazla görevden sorumlu olmasına, limanların saklama, dağıtım, konteyner tamir merkezleri haline gelmesine yol açmıştır.

Tablo 2.1 : Konteynerizasyonun Liman Verimliliği Üzerine Etkisi [32]

YIL	ADAM-SAAT (milyon)	ELLEÇLENEN YÜK MİKTARI(milyon ton)	VERİMLİLİK (ton/adam-saat)
1960	29,1	28,5	0,98
1980	18,5	113,7	6,15
1987	17,1	157,8	9,23
1993	15,7	183,6	11,69
1994	17	198,8	11,69
1995	17,9	220,2	12,3
1996	18	215,5	11,97

Fakat öte yandan liman yatırım maliyetlerinin yükselmesi, yeterli ve nitelikli iş gücünün bulunması ile iletişim teknolojilerinde daha büyük bir ihtiyaç gerekliliği sorunu da konteynerizasyonla birlikte ortaya çıkmıştır. İkinci olarak da konteynerizasyonla birlikte gemi boyutlarında meydana gelen önemli derecede değişikliklerdir. Bu oluşumlar limanları denizcilik ihtiyaçlarına uygun bir şekilde daha iyi hizmet verme ve rekabet edebilme doğrultusunda zorlayıcı unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır[33].

b) Üretimin Küreselleşmesi

Dünya ekonomileri giderek büyüyen ve gelişen ticaret ile üretimin bir parçası haline gelmektedir. Geçtiğimiz yarım yüzyıl boyunca pek çok ülkenin ticaret hacmi genişlemiş olup, dünyanın farklı köşelerinde bulunan ülkeler birbirleriyle aynı pazarda rekabet eder duruma gelmişlerdir. Bu temel etkiler dünya ekonomilerinin daha bağımsız ve birbirleriyle daha da ilişkili olmalarına sebebiyet vermiştir. Dünya ticaretinde meydana gelen bu değişiklikler dünya bazında lojistik zincirinde yer alan üreticileri önemli derecede etkilemiştir. Bu da küresel arz zincirine yeni halkalar eklemiş ve üretim sürecinde yer alan ulaştırma yoğunluğunu artırmıştır.

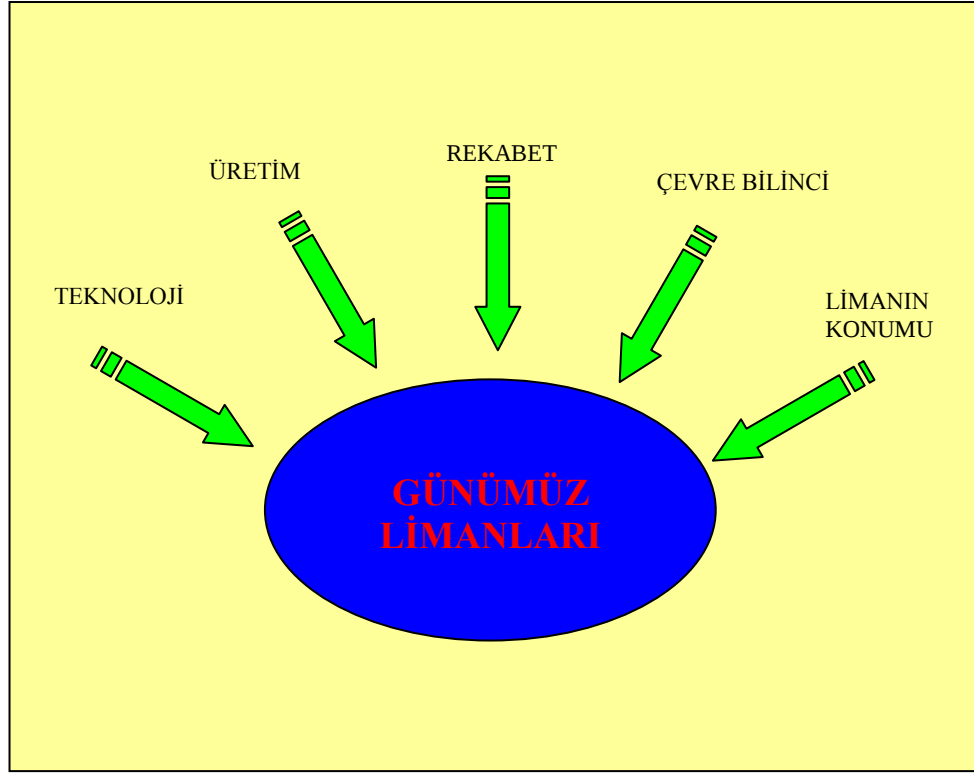
Firmalar artık artan bir gidişatla uzmanlaştığı konular üzerinde odaklanmaya ve kendi dağıtım operasyonlarını içine alan lojistik halkasını genişletme uğraşısı içine girmeye başlamışlardır. Özellikle yeni nesil yüksek değere sahip olan ürünlerin ortaya çıkması bu lojistik zincirine büyük katkılar sağlamaktadır. Artık pek çok mal dünyanın farklı köşelerinden temin edilebilmekte olup, temin edilecek kaynağın nereden alınması gerektiğine dair verilecek kararlar çoğunlukla lojistik bağlamdaki maliyetlere bağlı olmaktadır[34].

c) Düzenleme ve Sözleşmeler ile  evre Bilincindeki Değişiklikler

Hemen hemen tüm uluslar arası denizcilik sözleşmeleri ve  nerileri, ulusal ve bölgesel düzenlemeler, ticari birliktelikler, limanlar üzerinde önemli yaptırımlar getirmiştir. Son yıllarda tüm bu düzenlemelerde, güvenlik ve  evre koruma ile ilgili düzenlemeler öncelikli olarak ele alınmıştır.       toplumun liman alanı ve çevresi konusundaki çevresel fikirleri pek çok ülkede değişmekte olup, çevrede yaşayan halkın tehlikeli ve zararlı yüklerden zarar göreceği, gemilerden kaynaklanan kirlenmenin doğal çevreye zarar vereceği d ş n esi ağırlık kazanmaktadır.

d) Limanların Kuruldukları Yerler

Limanlar ve şehirler ekonomik, sosyal, kültürel ve  evre konuları gibi pek çok bakımdan birbirleriyle etkileşim halinde olup çok sayıdaki büyük şehir, bir limanın kurulması ile birlikte doğmuştur. Günümüzde ise pek çok liman, yerleşim yerlerinin dışına taşınmıştır. Modern teknolojinin operasyonel gereklilikleri, liman alanlarında büyüklük, şekil ve plan açısından önemli değişiklikler getirmiştir. Yeni faaliyet alanları, özel rota sistemleri gerektiren trafik akışının farklılaşmasına yol açmıştır. Konut, eğlence merkezi ve sanayi tesislerinin deniz kıyısında kurulması isteği ve bunun yarattığı baskı, limanlardaki imkan ve tesisler için gerekli olan yer konusunda sorunlar oluşturmuştur. Deniz tarafında ise daha derin su çekimli gemiler, trafik ayrımı, sanayisel tarama, özel su bölgelerinin geri istenmesi, liman deniz sahasında değişikliklere yol açmıştır[24]. Fakat buna karşılık, çoklu taşıma ve ulaştırma sistemleri içinde önemli bir yere sahip olan liman; kentsel, bölgesel, ulusal gelişim ile beraber, işgücü oluşumu ve endüstriyel faaliyetlerle yakından ilgili olup ele alınacak her bir liman yönetim ve sahiplenme değişim süreci, liman şehri unsurları ile liman unsurları arasındaki bağlantıları göz önünde bulundurmak zorundadır.



Şekil 2.1 : 21. Yüzyılda Liman Dinamikleri

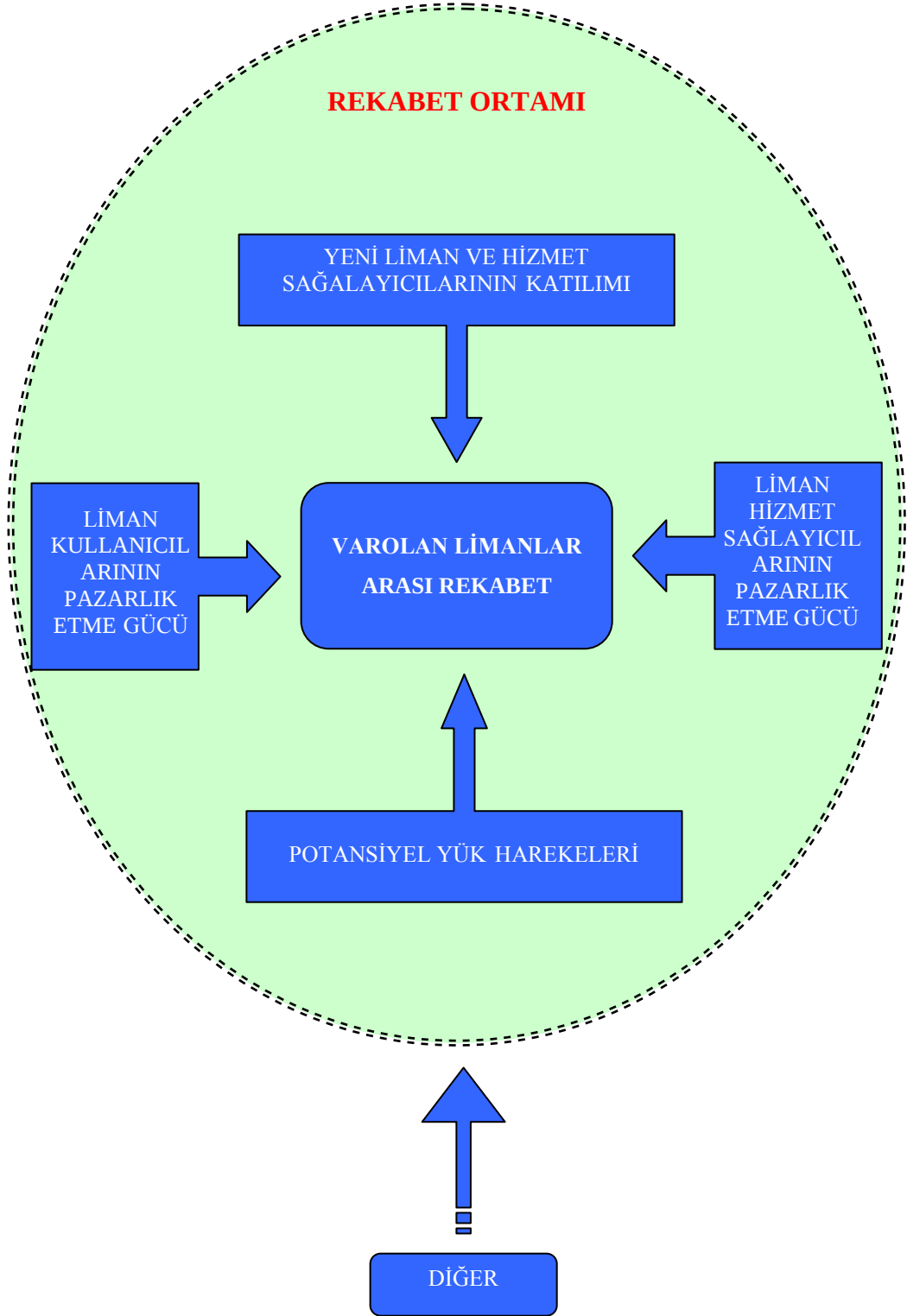
2.2. LİMANLARDAKİ REKABETÇİ OLUŞUM

Limanlar arasındaki ve liman içindeki rekabetin, liman yönetim yapıları ile liman otoriteleri ve terminal operatörleri/yük elleçleme şirketleri arasındaki ilişkiler üzerinde bir ilgisi mevcuttur. Bu değişken ilişkiler çoğunlukla, değişen liman yönetim mekanizmaları için önemli bir neden olarak adından söz ettirmektedir. Çoğu liman otoritesi, liman politikalarının temel taşı olarak da, liman operatörleri arasındaki rekabet koşullarının oluşmasını ele alır. Farklı limanlar arasındaki rekabet ile aynı liman kompleksi içinde yer alan farklı girişimciler arasındaki rekabet arasındaki fark ise açıkça görülebilir. Tekelci oluşum riskini azaltmak için liman otoriteleri genellikle, liman içi rekabeti canlandırır. Buna karşılık, orta ve daha küçük boyutlardaki limanlar, sahip oldukları sınırlı trafik yoğunluğu sebebiyle, çoğunlukla bünyelerinde tek bir terminal operatörü barındırır. Bu gibi durumlarda liman otoriteleri, sıklıkla, yarı kamusal gücünü liman tarifesini düzenlemek için kullanır. Bazı liman otoriteleri liman alanının dışında terminal tesisleri kurarak veya mevcutlara yenilerini ekleyerek müşterileri çekmeye çalışırlar. Bir liman otoritesinin bu geniş bakış açısı, geleneksel liman yönetim yapılarını etkileyecek bir potansiyele

sahiptir. Bir liman otoritesinin kendi ev sahipliğinin ötesinde, terminal operasyonlarına olan katılımı sadece lojistik zincirin geliştirilmesi üzerinde odaklanmayabilir. Ana amaç, daha geniş çapta operasyonel uzmanlık ve yönetim anlayışı kullanılarak liman otoritesinin gelirlerini maksimize etmek olabilir. Bu durum özellikle liman otoritesinin bir terminal operatörü gibi davrandığı durumlarda geçerli olmaktadır. Liman otoriteleri lojistik zincirinde sağlam bir halka olmaya çalışırken, olası çıkar çatışmalarını ve tarafsızlık konumlarının potansiyel kaybını fark edebilmelidirler. Yardımcı kamu işlevlerini içeren bir liman sahası yönetimi, bir lojistik zinciri optimize etmekten farklıdır. Böyle bir durum liman sanayisi için destekleyici bir işlev olarak göz önünde bulundurulabilir ve rekabet açısından gerekli bir neden olabilir[34]. Liman otoritelerinin ve liman hizmet sağlayıcılarının karşı karşıya kaldığı bu rekabetçi ortama 21. yüzyılda beş kuvvet şekil vermektedir:

- 1- Varolan limanlar arasındaki rekabet
- 2- Rekabetçi ortama yeni limanların katılımı
- 3- Liman kullanıcılarının pazarlık etme güçleri
- 4- Liman hizmet sağlayıcılarının pazarlık etme gücü
- 5- Potansiyel yük hareketleri

Bu faktörler tüm limanları tarife belirleme kararları, sunulan hizmet kalitesi, liman genişlemesi ve liman yönetimiyle ilgili diğer faaliyetler bakımından etkilemekte olup liman yöneticilerinin rekabetçi bir ortamda stratejik olarak limanlarını nereye oturtacağı gibi önemli bir sorunu ortaya çıkarmaktadır.



Şekil 2.2 : Limancılık Sektöründe Rekabeti Belirleyen Unsurlar

2.2.1. Varolan Limanlar Arasındaki Rekabet:

Liman içerisinde ve limanlar arasındaki rekabetin yoğunluğu, rekabetçi ortama şekil veren etkilerin başında gelmektedir. Bazı limanlarda bu oldukça az iken bazı durumlarda ise rakipler arasındaki çekişme yoğun olup bu da doğrudan verilen hizmetin kalitesini, tarifeleri dolayısıyla kar marjlarını etkilemektedir. Limanlar arası rekabetini etkileyen birkaç faktör bulunmaktadır:

a) Coğrafi Konum ve Liman Kapasitesi

Sıklıkla kullanılan, benimsenmiş rotalara yakın yerlerde stratejik olarak konuşlanmış bir liman, rekabetsel üstünlüklere sahiptir. Bir stratejik konum en azından aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

- Bir veya daha fazla ana rotaya yakın olması;
- Doğal su derinliğine, karada ve denizde genişleme olanağı ile dalgalar ve gelgitlere karşı korunağa sahip olması;
- Temel üretim ve tüketim sahalarına yakın olması;
- Sağlam bağlantılar sunan, yoğun bir trafik hacmine sahip güçlü hinterland ilişkilerinin olması.

Dünya üzerinde yer alan sayılı miktardaki limanlar önemli bir pazar payına sahip olmasına, hatta bazılarının aktarma limanları şeklinde karşımıza çıkmasına ve tüm bu limanların stratejik konumlarının önemine rağmen buralarda da rekabet kaçınılmazdır. Singapur Güney Asya’da, Asya-Avrupa ticari rotası bazında dünyanın en büyük aktarma limanı olup önemli bir merkez durumundadır. Malta ve Gioia Tauro aynı bakımlardan Akdeniz’de önemli bir konumda yer almaktadır. Colombo ve Dubai Arap Denizi ve Hindistan üzerindeki trafik açısından bölgesel bir hubport olarak yerlerini almışlardır. Singapur limanı Port Kelang ve son zamanlarda da Tanjung Pelapas ile rekabet halindedir. Akdeniz’deki diğer limanlar artan bir şekilde aktarma yük pazarı için Malta ve Gioia Tauro ile Salalah ve Aden ise Dubai ve Colombo ile ciddi bir rekabet içerindedir. Tüm bu rekabet yoğunlukla yoğun olup büyük ölçüde aktarma tarifesi üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Ayrıca bir bölge içerisindeki liman kapasitesindeki dengesizlik limanlar arasındaki rekabetin seviyesini de etkileyecektir. Fazla kapasite limanları pazardan daha çok

pay almaları yönünde tetikleyecektir. Aynı mantıkla düşünülecek olursa bir bölgede yeterli trafiğin oluşturulmasındaki yetersizlik mevcut pazar için rekabeti artıracaktır.

b) Liman İçi Rekabet

Liman içerisinde faaliyet gösteren hizmet sağlayıcıları arasında da rekabet görülebilir ve bu da büyük çoğunlukla limanın performansını, verimliliğini ve pazardaki rekabetçi konumunu etkilemektedir. Liman içerisinde özellikle konteyner terminali elleçlemesi gibi belirli bir grup hizmeti temin edecek olan firma sayısı genelde birden çok olamamaktadır. Bu da limanın içinde bulunduğu coğrafi konuma, limanın büyüklüğüne, mevcut trafiğe ve mevzuata bağlı olarak değişebilmektedir. Bu son halde, limanların veya limanın bulunduğu ülkenin ortaya koyduğu bir takım politika ve yasalar liman içi rekabetin derecesine de etki edebilmektedir. Rekabetle ilgili düzenlemelerin gerekli olduğu yerlerde kesin bir görüş ortaya koymak için, operatörler arasındaki rekabetin derecesini gösteren birtakım bulgulara göz atmakta fayda vardır. Her yük grubu ve liman için geçerli bir değer bulmak oldukça güç olabilirken, konteyner taşımacılığı için uzmanlar arasında aşağıdaki rakamsal değerler bazında bir görüş birliği vardır:

Tablo 2.2 : Konteyner Taşımacılığında Rekabet Türünü Belirleyen Eşik Değerler

Rekabet Türü	Trafik Seviyesi(TEU/year)
Terminal İçi	30.000
Terminaller Arası	100.000
Limanlar Arası	300.000

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere bir limandaki konteyner trafiğinin yıllık 30 bin TEU' nun altında olması, pazarın oldukça dar olduğu anlamına gelmekte ve tek bir operatörün çalışması uygun bulunmaktadır. Eğer ki trafik 30 bin ile 100 bin TEU arasında ise tek bir terminalde birkaç tane operatörün bulunması makul olmakta ve böylece liman terminal içi bir rekabete sahne olabilmektedir. Yıllık konteyner trafiğinin 100 bin TEU'yu aştığı durumlarda limanın, birkaç firma tarafından işletilebilecek kadar fazla terminale sahip olma potansiyeli vardır. Bu durumda firmalar farklı rıhtımları kullanabilir ve onları daha iyi işleterek diğer terminallerle rekabet edebilir. Ayrıca bu miktardaki trafik hacmine sahip limanlarda, özel

operatörler liman üst ve alt yapılarının inşası ve bakımının gerçekleştirilmesi konularında istekli olabilir.. Son olarak yıllık konteyner trafiğinin 300 bin TEU'yu aştığı bölgelerde pazar, birden çok limanın bu trafik için rekabet edebilmesini olanaklı kılar. Limanlar arası rekabetin olduğu bölgelerde genellikle tarife üzerindeki devlet kontrolü neredeyse son bulur. Fakat bu gibi durumlarda özel operatörlerle yapılacak sözleşmelere dikkat edilmesi gerekir ve operatörler sadece liman hizmetlerinin sunulması konularında değil aynı zamanda liman alt ve üst yapılarının oluşturulması için zorlanmalıdır[35].

Bazı durumlarda da limanın sahip olduğu tarihsel bir takım uygulamalar da bunu etkileyebilmekte ve bunu değiştirmek hayli zor olabilmektedir. Japonya'daki limanlarda sunulan hizmetler çok sayıda stevedor firma tarafından yürütülmekte olup yeni bir firmanın burada mücadele edebilmesi neredeyse imkansızdır ve yine Beyrut'ta, limandaki konteyner terminalindeki elleçleme işleri 20 yıl süresince yalnızca tek bir firmaya verilmiştir. Bunun yanı sıra Cidde Limanı'ndaki konteyner terminali tesislerinin işletim hakkını iki firmaya vermek mümkün olabilmektedir. Hong Kong Limanı'nda ise üç ayrı konteyner terminal operatörü ile diğer farklı hizmetleri gören firmalar birbirleriyle rekabet içerisinde.

c) Yeni Yatırım Riski ve Oluşacak Kayıpların Geri Kazanımı

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bölgelerde liman kapasitesi ile verilen hizmetin kalitesini artırmaya yönelik yatırımlar büyük sermaye gerektirdiğinden dolayı, bununla birlikte bir risk de beraberinde gelmesine rağmen, geleceğe dönük yine aynı oranda büyük avantajlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu süreç içerisinde liman yönetiminde oluşabilecek sermaye ve kar kayıplarının absorbe edilebilmesi büyük önem taşımakta olup bu da doğal olarak rekabetin yoğunluğunu ve dengesini değiştirebilmektedir. Dünya çapında yer edinmiş güçlü bir mali yapıya sahip büyük terminal operatörlerinin bir bölgedeki kayıpları belli bir süreliğine absorbe etmesi, bölgedeki rekabeti büyük ölçüde kırabilir. Örneğin büyük bir rekabetin yaşandığı Kuzey Avrupa'da Rotterdam Limanı yöre ekonomisi açısından önemli bir yere sahip olup bölge trafiğindeki pazar payını yakın geçmişte yapmış olduğu büyük yatırımlar sayesinde yıllardır sürdürebilmektedir[34].

d) Liman İşlev, Hizmet ve Kaynaklarının Etkin Kullanımı

Limanda verilen hizmet kalitesindeki gelişmeler de bölge pazarındaki pay için yapılan rekabeti etkilemektedir. Özellikle liman işlemleri sırasında kullanılan birtakım formalite, prosedürler ile gümrük muameleleri de sunulan hizmetin kalitesini dolayısıyla rekabeti etkilemektedir. Ayrıca kendisine ait mali kaynakları bulunan ve/veya limanın gelişimi için gerekli kaynağı oluşturabilecek potansiyele sahip olan bir liman her zaman; sınırlı kaynağa sahip veya hiçbir mali özerkliği olmayan limanlara karşı bir üstünlüğü bulunmaktadır. Liman masrafları, özellikle yük sahiplerinin veya onların temsilcilerinin seçim yapmasında göz önünde bulundurduğu önemli bir faktördür. Üreticilerin bulunduğu bir dünyada, karmaşık lojistik işlerine uyum sağlama yönünde, müşteri hizmetleri anlayışının geliştirilmesi ile maliyetlerin azaltılmasına çalışılmakta olup, verimlilik ve fiyat-performans oranı artan bir öneme sahip olmaktadır ve bu da sektörde bir limanın izleniminde önemli bir yer teşkil etmektedir.

e) Devlet Desteği ve AB Liman Politikaları

Limanlar arasındaki rekabeti bazı durumlarda devletin limanlara uyguladığı teşvikler de etkilemektedir. Devletlerin limanlar hakkındaki kanısı, onların sürekli bir değişim içinde olduğudur. Limanlar hala ulusal, bölgesel ve yerel planlama amaçlarına tabi olsa da, artan bir şekilde ayrı bir ekonomik varlık olarak görülmektedirler ve bu sebeple limanlar ticari bir temel üzerinde işletilmelidir.

AB denizciliği günümüzde GT bazında dünya filosunun % 41'ini oluşturmakta ve bünyesinde 2 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu rakam yan sektörlerle birlikte bütün AB ulaşım sektöründe 10 milyona kadar ulaşmaktadır. Avrupa Ekonomik Bölgesi (AEB) filosu ortalama yaşı ise 11.9'dur. Günümüzde dünya filosu yaş ortalamasının 13.5 olduğu göz önüne alındığında AB filosunun nispeten genç bir filoya sahip olduğu görülmektedir. Üye ülkeler arasında gerçekleşen ticaretin hacim % 90'ı ve Ton-Mil bazında % 42'si deniz yolu ile yapılmaktadır. 190 000'den fazla gemi adamı AB bayraklı gemilerde istihdam edilmektedir. Bunların % 70'i AB vatandaşıdır. Buna ilaveten binlerce AEB vatandaşı gemi adamı da AEB armatörleri tarafından işletilen üçüncü ülke bayraklı gemilerde istihdam edilmektedir. Daha geniş bir değerlendirme ile armatörlerin ofisleri, acenteler, tersaneler ve limanlar gibi

sektörün diğer birimleri de düşünüldüğünde, iki milyondan fazla bir istihdam yaratıldığı ortaya çıkmaktadır.

Limanların özelleştirilmesi ise Avrupa birliği için ana konudur. Avrupa Birliği Genişleme Komisyonu-Teknik Yardım ve Bilgi Danışma Bürosu, Avrupa Birliği Genişleme Komisyonu-Enerji ve Ulaştırma Genel Müdürlüğü ile Avrupa Limanlar Birliği tarafından 17 Ekim 2002 tarihinde Polonya/ Gdansk’da, Avrupa Birliği’nin limanlara yönelik politikası ve yönetmeliğin uygulanması esnasında karşılaşılabilecek zorlukların değerlendirilmesi konulu bir toplantı gerçekleştirilmiş olup, Avrupa Birliği limanlardaki faaliyetler ile ilgili rekabet ve antitröst kuralları en önemli konular olarak ele almaktadır. Bunun yanı sıra AB yasaları kapsamında, “malların serbest dolaşımı”, “dış ilişkiler” ve “rekabet” ile ilgili kurallarının da limanlardaki “hizmet serbestiyeti” kuralları kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kuralların gerçekleşme nedenleri arasında, “Liman Hizmetlerindeki Verimsizlik”, “Fiyat Politikaları”, “Devlet Yardımları” gibi faktörlerin rolü bulunmasına rağmen, ağırlık “Rekabet ve “Antitröst” kurallar üzerinde odaklanmaktadır. Bunların yanında söz konusu kuralların oluşturulmasında, çevre, kurumsallaşma serbestiyeti, hizmet serbestiyeti, ayrımcılık, istihdam, kamu yararı, denizde emniyet, Liman Devleti Kontrolü ve ulaşırma ile ilgili genel kurallar da göz önünde bulundurulmuştur. Yapısal bir rekabet ortamı AB denizciliği için her zamankinden daha geçerlidir. Üye ülkelerin büyük çoğunluğu yapısal önlemler olarak küresel rekabete karşı denizcilik endüstrilerini güçlendirme gayreti içindedirler.

AB Komisyonu’nca Şubat 2001 yılında bir “Liman Hizmetleri Yönetmeliği” teklifi hazırlanmıştır. AB Liman Yasaları, limanların ve hizmetlerin liberalizasyonu ile mevzuatların yeniden düzenlenmesi üzerine yoğunlaşmış, bununla beraber üye ülkelerin elinde bulunan yetkilerin hiçbir zaman tamamen Birlik’e devredilmeyeceği hususu vurgulanmıştır. Kullanıcılarının limanlarla olan ilişkilerinin geliştirilmesinin sağlanmasının yanında, limanlardaki verimsizlik, emniyet, bayrak ayrımı, pahalılık gibi sorunlara çözüm bulunması konuları da AB’nin birinci derecede ilgi alanına girmektedir. Komisyonun diğer bir hedefi de limanlardaki verimi yükseltmektir. Şubat 2001 yılında hazırlanan Limanlar Yönetmeliği’nin ana hatları Avrupa Parlamentosu ile Avrupa Konseyi tarafından henüz ortak bir metinde uzlaşma sağlanmaması nedeniyle taslak şeklindedir. Taslak yönetmeliğin benimsediği hususlar;

- ✓ Limanlarda Devlet hakimiyetini azaltarak özelleşmenin teşvik edilmesi.
- ✓ Mevzuatların şeffaf, eşitlik ilkesini benimsemiş ve objektif olması,
- ✓ Rekabete açık olması, ancak emniyet ve çevreye önem verilmesi,

olarak özetlenebilir. Yönetmelikte yer alan bazı önemli hususlar, yıllık 1,5 milyon ton üstünde kargo elleçlenmesi veya 200 bin yolcu trafiği olan limanları kapsayacak liman işletmelerinin tatmin edici bir kaliteyi yakalaması, belirli şartlar (emniyet, yer ve kapasite yetmezliği gibi) haricinde, hizmet veren firma sayısı kısıtlanmaması ve seçimlerinin şeffaf olması, yatırım yapmış olanlara, yatırım miktarına göre 10, 15, 36 yıl gibi süreler verilebilmesidir. Özellikle “From Road to Sea” anlayışı çerçevesinde karayolundan denizyoluna entegrasyon tartışmaları kapsamında, gümrük işlemlerinin artık tüm Avrupa limanlarında son derece uygun fiyatlarla halledilebilir hale gelmesinin vazgeçilmez bir gereksinim olduğu vurgulanmıştır. Ro/Ro firmaları gibi kullanıcılarının kendi hizmetlerini verebilmelerine olanak tanınması da söz konusudur[36].

AB Sözleşmesi’nin Devlet Yardımı Kuralları’nın limanlara da uygulanacağı Komisyon tarafından açıklanmış olmasına rağmen üye ülkelerde devletler tarafından limanların altyapılarına yönelik önemli kaynak aktarımı olmaktadır. Sözleşmenin 87. ve 88. Maddeleri, devlet kaynaklarının transferi, ekonomik avantaj sağlama, seçici davranma ve diğer üye ülkelerle olan ticarete rekabeti etkileme gibi kriterlerle belirlenen devlet yardımlarının, genelde serbest piyasa koşullarına aykırı olması nedeniyle üye ülkelerde yasaklamaktadır. Ancak bazı durumlarda, kalkınmaya muhtaç bölgelere yapılacak yardımlar ile kültür ve tarihi mirasının korunması için yapılacak yardımlar ve AB’nin genel ekonomik yararına veya genel ulaştırma sisteminin gelişmesine yönelik yardımlar. komisyonun onayı alınmak şartıyla yapılabilir.

Avrupa ülkeleri yıllardan bu yana daha büyük ekonomik girdi sağlamak maksadıyla limanlarına teşvik uygulamaktadır. Bazı araştırmalar da göstermiştir ki Akdeniz ülkelerinin uyguladığı bu teşvikler aktarma limanlarının yeterliliğini büyük ölçüde etkilemektedir[37]. Aşağıda AB’nin bu konu ile ilgili tutumunu gösteren bir özet yer almaktadır:

Limn Teşviki Konusunda AB Kuralları;

1960'ların başında, limn teşviki konusunda Avrupa'da uygulanacak esaslar hakkında hararetili tartışmalar olmuştur. Özellikle İngiltere, Avrupa ülkelerini, kendi limanlarının rekabetsel konumlarını geliştirmek için gizlice yaptıkları teşvikler konusunda suçladı. Gerçekten de çoğu Avrupa ülkesi doğrudan veya dolaylı olarak kendi limn gelişimlerini sağlamak maksadıyla desteklemelerde bulundu. Hiçbir Avrupa ülkesinin yasa ve yönetmeliğinde bu konuya dair bir atıf bulunmamaktaydı, çünkü limancılık sektörü Roma Anlaşması'nın içeriğinde yer almamaktaydı. Buna rağmen, limn altyapı teşviklerinin düzenlenmesine ilişkin kararlar çatısı altında yer aldı. Bu anlaşmanın 93. fıkrası 3. paragrafında, limn altyapısı konusunda kabul edilebilir devletlerin yapacağı teşvikler düzenlenmiştir[34]:

- Teşvikler, söz konusu gerçekleştirilecek projeler için zorunlu olmalı.
- Teşvik dönemi sınırlı olmalı.
- Teşvikler AB çıkarları doğrultusunda olmalı.
- Teşvikler, genel ulaştırma politikaları ile uyuşmalı.
- Teşvikler rekabeti bozmamalı.
- Birden fazla taraf verilecek teşviklerden faydalanmalı.
- Limandaki hareketli varlıkların teşvikine izin verilemez.
- Operasyonel maliyetleri içine alan teşviklere izin verilemez.

Teşvike izin verilip verilmeyeceği kanısındaki ana ölçüt, ülkedeki ticaret sektörünün seçici desteğinin alınmasıdır. Limanlara gelince, temel limn altyapısı ve operasyonel altyapısındaki yatırımlarla ilgili düşüncesi, devlet teşvikini göz önüne alacak kadar seçici değildir. Operasyonel altyapılar için yapılacak yatırımlar, AB komisyonuna önceden bildirilmelidir. Tam bir müşteri potansiyeline ulaşmamış olan terminallere yapılacak yatırımlar, yasadışı devlet desteği olarak görülür ve bunlara izin verilmez[38].

f) Forwarder'lar

Forwarder'lar, günümüzün sürekli olarak değişen taşımacılık anlayışında, özellikle de eşyaların kapıdan kapıya taşınması yapısı içerisinde önemli bir yere sahiptirler. Ulaştırma ve dağıtım uzmanları olarak bunlar, limanlar arası rekabeti ve limn

seçimini etkileyecek büyük bir etkiye sahiptirler. Bölgelerinde kendi şebekeleri olup, limanlar arasındaki teknik, ticari, operasyonel ve sosyal farklılıklarla ilgili sürekli olarak güncellenen bilgileri temin ederler. Nakliyeciler ve müşterilerin bir parçası olan özel nitelikteki limanların teşhis ve onlara olan bağlılığına katkıda bulunurlar.

2.2.2. Yeni Limanların ve Hizmet Sağlayıcılarının Katılımı

Rekabeti etkileyen kuvvetlerin ikincisi yeni limanların, liman tesislerinin veya hizmet sağlayıcılarının pazara girmiş olmasıdır. Yeni limanların devreye giriyor olması yükün akış güzergahını ve ülkelerin hinterlandını büyük ölçüde değiştirebilmektedir. Bu tehdidin büyüklüğü pek çok faktöre bağlı olarak limandan limana değişmektedir:

a) Değişen Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanallarında meydana gelebilecek olan değişiklikler yeni rakiplerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Özellikle konteyner taşımacılığında yeni bir yükleme merkezinin ortaya çıkması bölgedeki trafiğin diğer limanlardan buraya doğru kaymasına neden olmaktadır.

b) İşletim Sözleşmelerindeki Hükümler

Özel girişimciler tarafından yapılacak kira, imtiyaz ve diğer sözleşme türlerinde bulunan bir takım hükümler ile yatırımcı, ortaya çıkabilecek yeni rakiplere karşı koruma altına alınabilir. Örneğin bir limandaki konteyner terminalini işletme hakkını 20 yıllığına almış olan bir firma, bu süre içerisinde bu terminalle ilgili her türlü işletim hakkını elde etmiş olur.

c) Maliyet Avantajları ve Müşteri Sadakati

Varolan liman ve hizmet sağlayıcıların tarife avantajları ile müşterilerin sadakati pazara girecek yeni rakiplere karşı genellikle bir üstünlük sağlamaktadır. Bunun yanı sıra müşteri sadakati geçici olabilirken, sunulan hizmetin kalitesi hizmet sağlayan firmalara göre değişebilmekte ve bu da yeni rakiplerin tehdidine karşı bir koruma sağlamaktadır. Sunulan hizmetin kalitesi ve uygulanan tarife ise müşteriler için bir cazibe ortamı oluşturabilmektedir.

2.2.3. Potansiyel Yük Hareketleri

Rekabetçi ortamı şekillendiren üçüncü kuvvet potansiyel liman kullanıcılarının farklı yük gruplarına kayması olup bu da limandaki faaliyetlerin çeşidini ve seviyesini değiştirebilmektedir. Çeşitli tiplerdeki meyve ve sebzeler buna bir örnek olarak verilebilir. Mesela muz meyvesi genelde Batı Afrika, Latin ve Doğu Amerika, Karayipler veya Asya'dan temin edilmekte olup ihracı söz konusu olan bu meyvenin talep miktar ve yerindeki değişiklikler doğrudan liman faaliyetlerini etkilemektedir. Bazı durumlarda deniz aşırı alıcılar aynı limanda işlem gören başka bir yükü de tercih edebilirler. Örneğin bir enerji santrali işleten firma ihtiyaç duyduğu kömür hammaddesini yine aynı limanda işlem gören başka bir hammadde ile mesela gazoil veya başka bir şeyle değiştirebilir. Bu da liman faaliyet ve maliyetlerini doğrudan etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkar[28].

Liman masrafları da kullanıcıların tercihlerini etkileyen önemli bir husustur. Özellikle rekabetin had safhada olduğu pek çok limanın birbirlerine yakın olarak konuşlandığı bölgelerde kullanıcılar/yükleyiciler liman masraflarını lojistik zincirinde kontrol edilebilir bir kalem olarak görmektedirler[30]. Şöyle ki; pazar değeri yüksek olan malların yükleyicileri ile pazar değeri düşük malların yükleyicileri için liman masrafları farklı olabilmektedir. Keza bu aynı zamanda malın miktarı ve hacmine bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir.

2.2.4. Liman Kullanıcılarının Pazarlık Etme Gücü

Taşıyıcılar ve yükleyicilerin liman yönetimi üzerinde pazarlık etme gücü ve kontrolü bulunmaktadır. Bu, rekabet ortamını etkileyen dördüncü kuvvet olarak karşımıza çıkar.

Bazı önemli liman kullanıcıları liman yönetimi açısından büyük bir değer taşımaktadır. Sürekli, büyük miktarlarda ve değerli malların yükleyiciliğini yapan böyle firmalar için farklı politika ve fiyatlar kullanılmakta ve liman yönetimi bu tip kullanıcıları ellerinde tutabilmek için bazı değerlerinden feragat edebilmektedir. Ayrıca limanın ekonomiye olan katkısı hesaba katıldığında büyük müşterilerin kaybedilmesi yan sanayisi ile birlikte çalışan işgücü ve yerel gelir tıpkı bir su damlasının damladığında meydana getirdiği dalgalanma şeklinde tümüyle etkilenebilir. Liman trafiği üzerinde önemli bir kontrol payına sahip olan böyle bir liman kullanıcısı, liman yönetimi ve hizmet sağlayıcı firmalarla daha fazla pazarlık

etme kabiliyetine sahip olmaktadır. Bazı durumlarda çok büyük bir taşıma payına sahip olan firmalar liman yönetimi veya kullandığı terminalin işletim hakkı üzerinde bile pazarlık edebilmektedirler. Örneğin yakın bir geçmişte büyük bir konteyner taşıyıcı firma sahip olduğu %20'lik konteyner trafik payı sebebiyle New York ve New Jersey Limanlarının imtiyaz sözleşmesini elde etmiştir. Liman yönetimi ise bölgesel ekonomiye olan katkıları ve sahip olduğu kar marjı sebebiyle elbette ki böylesine büyük bir taşıyıcıyı başka limanlara kaydırmak istememiştir[34]. Bu bakımdan liman kullanıcılarının yerel ekonomiye katkıları ne kadar çok olursa pazarlık etme gücü de o oranda artmaktadır.

Ayrıca çok sayıda ve benzer ya da aynı hizmetleri sunan limanların bir arada bulunduğu bölgelerde taşıyıcı firmalar tarifelerde meydana gelen artışlara, verilen hizmetteki kalitenin azalması ve buna benzer sorunlara karşı hemen yüklerini bir başka limandan yükleme biçiminde bir tepki koyma avantajına sahiptirler.

2.2.5. Hizmet Sağlayıcıların Pazarlık Gücü

Rekabet ortamını etkileyen son kuvvet ise limanda hizmet veren özel nitelikli firmaların pazarlık etme gücüdür. Liman içinde faaliyet gösteren çeşitli stevedor, operatör ve gruplar verdiği hizmetleri yavaşlatma veya tamamıyla durdurma yoluyla liman yönetimi üzerinde etkileri bulunmaktadır. Öncelikle bu grupların sahip olduğu tecrübe , donanım ve alanında uzmanlık, pazarlama gücüne etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Bundan başka bazı büyük liman operatörlerinin liman tesislerine olan katılımı da bu pazarlık gücünü etkileyebilmektedir. Şöyle ki, bir liman için gerekli olan altyapının temin edilmesi bir operatör veya başka bir liman kullanıcısı tarafından garanti edilmişse, böyle bir grubun liman yönetimi üzerinde büyük bir etkisi olacağı kuşku götürmez bir gerçektir.

Limanlar artık izole edilmiş bir çevrede işletilmemektedir. Limanlar da diğer sektörlerin karşı karşıya kaldığı aynı rekabetçi ortamla yüzleşmektedir. Halihazırda bulunan rakipler, sektöre yeni girenler, güçlü müşteri ve tedarikçiler arasında şiddetli bir çekişme bulunmaktadır. Tüm bunlarla mücadele etmek bir liman yöneticisinin kaçınılmaz vazifeleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda liman yöneticisi her bakımdan gelişmeleri dikkatle takip etmeli, müşteri gereksinimlerini göz önünde bulundurarak limanına iş çevresi içinde bir yer kazandırmak için strateji belirlemelidir[39].

2.3. LİMANLARDAKİ YÖNETSEL YAPI

Limanlar artan bir şekilde dünya bazındaki lojistik zincir ile bütünleşmekte ve kamuya olan faydaları bölgesel ve uluslar arası bir sıfat kazanmaktadır. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda bölgesel limanların sağlamış olduğu hizmetlerin önemi, bölgesel ve ulusal sınırları da aşmış bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu çeşitlilik, sektörde büyük çapta yatırım gerektirdiğinden, birtakım ilginç durumlar ile karşılaşmaktadır. Bu bakımdan özel liman hizmet sağlayıcıları dünyada önemli bir yer edinmişlerdir. Bundan da ötesi, günümüzde çok büyük şirketlerin hem gemi yönetimi hem de liman yönetimi konusunda oluşturduğu stratejik ortaklıklar, limanların finansmanı, operasyonu ve diğer konularda esaslı uygulamaları ortaya çıkarmış olmasına rağmen liman yönetim yapı ve idaresindeki bütün bu gelişmeci uygulamalar kesin bir netlik kazanmamıştır. Tüm bu çalışmalar ile limanların idari ve sahiplik yapılarının nasıl olması gerektiği sorusu zaman içerisinde ortaya çıkacaktır.

Bugün “liman yönetim reformu” teriminden, geleneksel liman iş ve yönetim yapılarındaki değişiklikler ile özel sektörün liman varlıkları, terminaller ve/veya hizmetlerdeki katılımının artması anlaşılmaktadır. Liman yönetim reformu böylece kamu ve özel sektörler arasındaki değişen ilişkilerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak liman yönetimi ile ilgili sorumluluğun mahalli organlar ile özel sektörde, limanın gelişmesiyle ilgili teknik, finansal yardım ve koordinasyonla ilgili sorumluluğun ise devletlere ait olması gerekliliği bir gerçektir. Limanlarda ana altyapının geliştirilmesinin planlama ve koordinasyonun liman otoritelerinin görevi olduğu, üst yapılarının tesisi ile ekipmanların temini ve bunların bakımının yapılmasının özel sektöre bırakılmasının daha uygun olacağı yaygın bir görüş olmakla birlikte bu çoklu ekonomik etki ile, limanlardaki kamu-özel yönetim ve idaresindeki sınırlar ile her birinin üzerlerine düşen roller yeniden belirlenmektedir[40]. Bu bağlamda, öncelikle “liman yönetimi” kavramından ne anlaşılması gerektiği büyük bir önem kazanmaktadır.

2.3.1. Liman Yönetimi

Limanlar genellikle liman otoritesi, liman yönetimi veya liman işletmesi şeklinde ifade edilen yönetsel bir yapıya sahip olan birer ekonomik varlıktır. Liman Yönetimi, bu üç terimden herhangi biri olarak dünyada yaygın bir biçimde kullanılmasına rağmen “Liman Otoritesi” terimi çoğunlukla otonom limanların idaresinden sorumlu idare olarak hafızalarda yer etmiştir. Ayrıca uluslar arası literatürde yer alan “Port Administration” ve “Port Management” kavramları da yer almaktadır ki her birinin ayrıca birer tanımlarının yapılması faydalı olacaktır.

“Port Administration”, genel olarak bir ülke sınırları içerisinde yer alan tüm limanlara uygulanacak gerekli politika, strateji ve planları ortaya koyan, liman yönetimince kararlaştırılmış temel liman geliştirme projelerini onaylayan/koordine eden ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kanuni düzenlemeleri gerçekleştiren tek hakim merkezi güç olarak düşünülebilir ki bu da genellikle devlettir[41].

“Port Management” ise daha çok “Port Authority” olarak ele alınmakta olup, 1997 yılında Avrupa Birliği Komisyonu liman otoritesini “devlet, belediye, kamu veya özel bir yapıya sahip; geniş anlamda liman yapılarının inşası, idaresi ve bazı hallerde liman işleri ile belirli durumlarda limanın güvenliği konularında sorumluluğa haiz bir kuruluş” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama, Avrupa Birliği bünyesinde olsun veya olmasın yeryüzünde varolan çeşitli liman yönetim modellerini kapsayacak yeterliliktedir ve genellikle liman otoritesi, liman sınırları içerisinde etkili ve verimli bir trafiğin yürütülmesinden, liman hizmetleri ve işlerinin koordine edilmesinden, liman ve çevre güvenliği ile ilgili tüm liman faaliyetlerinin idaresinden sorumludur[38].

UNCTAD tarafından, gelişmekte olan ülkelerdeki liman planlamacıları için hazırlanmış olan rehber kitapçıkta, bir ulusal liman otoritesinin haiz olacağı yasal yetkiler aşağıda sıralanmıştır:

- *Yatırım:* Belirli bir miktar maliyetin üzerindeki liman yatırım önerilerini onaylama yetkisi. Onaylama yetkisi için gerekli olan kriter, teklifin ulusal planlamaya göre uygunluğu olup olmadığıdır.
- *Mali Politika:* Liman için gerekli olacak yatırımların ne şekilde ve hangi öncelikle finansmanının sağlanması ile borçlanma konusunda hükümete tavsiyelerde bulunarak gerekli düzenlemeleri yapma yetkisi.

- *Tarife Politikası:* Kamu faydasını gözetmek kaydıyla hizmetlerin ücretlendirilmesi konusunda gerekli düzenlemeleri yapma yetkisi.
- *İşgücü Politikası:* İşe alım, ücretlendirme, terfilendirme koşullarını ve standartlarını düzenleme ile sendikalaşma prosedürlerini onaylama yetkisi.
- *Lisanslama:* Uygun şartlar altında, liman işgücü, acentecilik ve benzeri alanlarda lisanslama prensiplerini belirleme yetkisi.
- *Bilgilendirme ve araştırma:* Limanın genel kullanımına ait liman aktiviteleri hakkında istatistiksel bilgilerin toplanması, karşılaştırılması, analiz edilmesi ve bunların yayınlanmaları ile birlikte bazı liman meseleleri hakkında sponsor araştırma yapma yetkisi.
- *Yasal Durum:* Diğer liman otoritelerine karşı bir yasal danışman gibi hareket etme yetkisi.

Devletler gittikçe, geniş çaptaki düzenleme yetkilerini uygulamaktan ziyade, kaynakların tahsisi yönündeki limancılık politikalarını kullanmaktadırlar. Devletler, faal limancılık politikaları doğrultusunda makro ekonomik unsurları takip etmeli ve liman otoritesi, liman finansmanı ve operasyonları üzerinde geniş kapsamlı yoğunlaşmalıdır. Limancılık sektöründeki uzmanlar arasında gittikçe artan şekilde kabul gören bir görüş bulunmaktadır. Buna göre bir liman otoritesi prensip unsur olarak, sermaye maliyetlerini de içeren tüm limanla ilgili maliyetleri karşılayacak bir yedek bütçesinin olması gerekmektedir. Bu durum liman otoritesine şu konularda yardımcı olacaktır:

- İç mali disiplini sürdürmek,
- Yatırımcılar için cazip bir konuma gelmek ve güvenli bir nakit akışı sağlamak,
- Gelir ve maliyetler arasındaki dengeyi uzun süre garanti altına alacak, özellikle terminal operatörlerinin, liman kullanıcılarının, rakip limanların ve bölgesel operatörlerin yüz yüze geleceği çeşitli fonksiyonel alanlardaki yenilikleri harekete geçirmek ,
- Liman alt ve üst yapılarının modernize edilmesi için bir döner sermayenin oluşmasını sağlamak,

- Pazar dizgesi kurallarına göre rekabet etmek,
- Bazı pazar görüşlerine göre uygun düşen fakat mali performansı zedeleyebilecek teşvik uygulamalarına bir sınır koymak,
- Temel liman varlıklarının üçüncü şahısları tatmin amacıyla faydalandırılmasından kaçınmak. (liman sahasının bir kısmının karşılıksız liman kullanıcılarının hizmetine sunulması, şehir yönetimine kendi amaçları doğrultusunda belirli bir liman alanını tahsis edilmesi gibi..)

Liman otoriteleri sıklıkla gemicilik ve liman operasyonları ile ilgili konularda geniş bir yetki gücü bulunmaktadır. Bu bakımdan liman otoriteleri; liman ve çevre güvenliği ile seyir ve sağlığın korunması hususundaki sözleşmelerin, kanunların, yönetmeliklerin uygulanmasından sorumludur. Liman otoriteleri ayrıca liman arazisinin kullanımı, limandaki gemilerin hareketleri gibi diğer başka konularla ilgili yönetmelik ve kuralların yasalar çerçevesinde uygulanmasından da sorumludur. Bundan başka geniş bir polis yetkisinin ve denetiminin bulundurulması da liman otoritelerinin yetkilerinin bir parçasıdır[18].

a) Liman Yönetiminin Etkileri

Görev ve sorunların önemi ve bunların icrasındaki yoğunluk, limandan limana değişmektedir ve limanın özel şartlarından kaynaklanmaktadır. Bu özel şartlar:

- limanın büyüklüğü ve önemi
- fonksiyonların karışıklığı
- yerleşim şartları

şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bir limanın idari ve organizasyonel şekli tamamıyla onun kendine has gelişimiyle tayin edilir. Bu gelişmeler tarihi, politik ve coğrafik olarak sıralanabilir. Liman idare şekli üzerindeki en esaslı etki, liman arazisinin sahipliği konusundan kaynaklanmaktadır. Limana sahip olan, liman arazisinin kullanımının kontrolü ile ilgilenecek ve limanın gelişmesini menfaatlerine göre yönetebilecek bir idare şeklini seçecektir. Demek ki; idarenin şeklini, ulaştırma-ekonomi açısından değil liman alanlarının sahipliğinin devlete veya özel teşebbüse ait olması oranı tayin edecektir.

Her ülkenin kendine has sorunları, kendi idari çalışmaları, kendine göre işleri yürütme tarzı ve felsefesi vardır. En iyi görünen idari yapı, sadece sınırlı bir zaman için geçerlidir. Bu yapı limanın çalıştığı iç ve dış durumlara bağlı olarak şartlara göre değişmektedir.

b) Liman Yönetiminin Esasları

Liman ister devlet ister belediye veya şehir, ister özel teşebbüs veya bunların karışımından ibaret bir yapıya sahip olsun genelde; limanla kamu menfaati arasında pek çok karşılıklı ilişki mevcuttur. Buna göre;

- Limanların çoğunda su ve kara alanlarının sahibi esas olarak kamu otoriteleridir.
- Limanın derinleştirilmesi veya yeni bir liman yardımcı haberleşme sistemlerinin tesisi gibi alt yapı önlemleri devlet otoritesinin etki alanı içerisindedir.
- Dünyanın pek çok limanında, liman demiryollarının işletmesi ve sahipliği kamuya aittir.
- Birçok limanda yaygın olarak kullanılan üstyapı tesisleri devlet tarafından sağlanır.

Yukarıda sayılan unsurlar, kamu faydasının pratikte limanlar üzerinde ne derecede etkili olduğunu göstermektedir. Kamunun etkisi; devletin doğrudan veya dolaylı mali yardımları ile arazinin, tesislerin devlete ait olma durumuna bağlı olarak artar ve önem kazanır. Güçlü bir devlet etkisi, liman için politik engelleme ile bürokrasiye, liman idaresinin esnekliğinin kaybolmasına, özel teşebbüsün kaçınmasına ve sorumlulukların birbirine karıştırılmasına neden olur. Genel kullanım için limanlar, liman otoritesinin yetkisinde olmalıdır. Bu prensibin amacı:

- mevcut tesislerin etkin bir şekilde kullanımını sağlamak
- ekonomik olarak atıl kapasitenin oluşmasını engellemek
- liman planlamasını kolaylaştırmak
- yeterli bir işletme yapısı oluşturmak
- etkin bir iletişim ve haberleşme ağının kurulması
- liman masraflarının azaltılarak sabitleştirilmesi

- çalışma şartlarının, eğitim ve sosyal olanakların standardize edilmesi
- değişimlere karşı hızlı uyum sağlamaktır.

2.3.2. Dünyada Yaygın Olarak Kullanılan Liman Yönetim Şekilleri:

2.3.2.1. Genel İdari Rejim Bakımından

Limanların kuruldukları yerler ve liman politikaları, milli politikalara göre çeşitlenmektedir. Bazı ülkelerde liman yapımı için müsait alanların sayısı az ve gelecek gelişmeler için seçilecek alanlar oldukça belirli iken sahil şeridinin uzun olduğu ülkelerde bu imkanlar oldukça fazladır. Bu ülkeler limanlarını uyum içerisinde çalıştırmak üzere milli bir liman politikası izlemektedirler. Özellikle denizcilikte gelişmiş ülkelerde “limanlar milli konsey” leri oluşturularak bu konseylerden danışma kurulu olarak yararlanılmaktadır. Danışma kurulu,

- ✓ limanların ıslahı ve geliştirilmesi için milli bir plan düzenleyip devamlı takip ve incelemede bulunmakta
- ✓ istatistik tutulmasını ve araştırmaların desteklenmesini sağlayarak yönetimi bilgilendirmekte
- ✓ liman hizmet gelirlerine yapılan itirazları dikkatle ele almaktadır[42].

Dünyadaki limanların idari rejimi ve işletme şekilleri ülkeden ülkeye, hatta bazen aynı ülke içinde limandan limana farklılıklar gösterebilmektedir. Dünya limanlarındaki *idari rejimler*, genelde üç ana grup altında toplanabilir. Liman idari yapılarına bakıldığında bunların;

- devlet idaresi
- mahalli idareler
- özel idareler

şeklinde yapılandırıldıkları görülmektedir[43].

a) Devlet Limanları

Devlet kontrolündeki limanlar, limanın bulunduğu yerde merkezi idare yoluyla devlet adına idare edilirler. Devlet liman idaresi rejiminde limanların mülkiyeti, inşası, donatımı, işletmesi ve idaresi devlete aittir. Yatırım kararları ve diğer önemli

meseleler hakkındaki kararlar merkezi olarak alınır. Demiryolları gibi bir müessese tarafından işletilen limanlarda teşkilatlanma ve işletme özellikleri özel şirketlerdeki gibi olup sermaye devlete aittir ve vergi gelirleri devlet limanlarının işletilmesinde kullanılabilir. Ancak her ülkenin mevzuatına göre bu konuda değişikliklere rastlanmaktadır.

Genelde devlet limanları;

- liman bölgesindeki sanayiinin etkinliğini teşvik ve yardım, sermaye yatırımlarının kontrolü, liman statü ve kuruluşunun gözden geçirilmesi ile liman geliştirme projeleri gibi görev ve sorumluluklarla yükümlüdür.
- Yeterince sermaye bulma imkanına sahiptir. Çoğu büyük limanın ekonomiyeye dolaylı katkısı ve kamu faydasını gözetmesi bakımından az kar marjı ile çalışmalarından dolayı sermayeyi normal özel teşebbüs yöntemleriyle arttırmak kolay değildir.

b) Mahalli İdare Limanları

o Belediyelerce işletilen limanlar

Belediye idaresi rejiminde, limanların bütçesi, belediye bütçesi içerisinde, limanlar ayrı yasa ve kurallara bağlıdır ve mülkiyetleri ile işletilmeleri yönetim kurulunun yetkisi altındadır. Ayrıca bu rejim altında idare olunan limanlar:

- belediye meclislerince denetlenir
- politik etkilere maruzdur
- yüksek borçlanma imkanına sahiptirler
- liman kullanıcılarına eşit hizmet sunar
- bölgesel planlamada kolayca gelişme sağlarlar ve
- limanın mahalli tüm ihtiyaçlarında tam bir işbirliğine gidilir.

o Otonom limanlar

Bu gruptaki limanlar trustport, port commision olarak da tanımlanmaktadır. İlk otonom liman idaresi 1815'te İskoçya'nın Dundee Limanında kurulmuş ve 1830'da harbour trust olarak tescil edilmiştir. Liverpool ilk uluslar arası önemi olan otonom idareye sahip bir limandır. Bu tip idare edilen limanlar kendi kendini yöneten halka

açık tröstlerdir. Otonom liman idaresi rejiminde, limanların idaresi yasal olarak bağımsız bir kuruluşa verilmektedir. Bu kuruluş gayri siyasidir, kendine özgü bir bütçesi vardır ve devlet kuruluşlarının dışında kendi yasal mevzuatı bulunmaktadır. Otonom yönetim meclis kararıyla kurulmuş ve bir hükümet akdi varmış gibi işleyen bir teşkilattır. Görevleri bakımından tarif olunan bir bölgede, birleşik uygulanan bir yönetim sürdürür. Otonom limanlar limanın bulunduğu yerdeki teşebbüsler tarafından tayin edilen kişilerce politikası yönlendirilen idarelerce yönetilir.

Kendi kendini yöneten veya limanı kullananların talimatı ile çalıştırılıp kontrol edilen bir liman olarak diğer ilgili organizasyonlar, yönetim kurulu diye adlandırılan bir organca temsil edilmektedirler. Bu yönetim kurulu iki çeşit üyeden oluşur:

- seçim yoluyla gelenler
- tayinle gelenler.

Seçim yoluyla gelenler; yükleyicileri, ithalatçıları, ihracatçıları ve gemicilik şirketlerini temsil etmek üzere limanı kullananlar tarafından seçilirler. Tayin yoluyla gelenler; konusunda liman işleri ile ilgisi olan organlar tarafından hükümet daireleri, genelde denizcilik müsteşarlığı ve mahalli otoriteleri, pilotaj hizmetlerini yürüten kurumlar kendi düzenlemeleri içinde kendi temsilcilerini çıkarırlar. Bu idarenin esas özelliği kontrolün mahalli ve tek limana ait oluşu ve üyelerin seçim ve tayin yoluyla getirilişi ve hükümetten bağımsız oluşudur. Yönetimde hükümet, gemicilik şirketleri, tüccarlar ve diğer liman kullanıcıları yer alır.

Çok fonksiyonlu bir liman için en iyi yönetim şekli olarak bu rejim gösterilebilir. Limanın mali özerkliğinin bulunması yüzünden, iyi hizmet veren ve kar eden bir firmanın zarar eden başka birinin yükünü sırtlanması gibi istenmeyen bir durum ortadan kalkmaktadır. Bu tip idari rejime tabi olan limanlarda yük elleçleme, romörkaj, ambarlama gibi hizmetler genellikle özel firmalara bırakılmış olup, elde edilen kazanç bu firmalara ait olmasına rağmen bu firmalarla yapılan sözleşmeler gereği de liman idaresi bunlardan kar payı, kira ve benzeri gelir kalemleri elde eder.

c) Özel Teşebbüs Tarafından İşletilen Limanlar

Bu tip limanlar genelde mahalli endüstriyel grup veya belirli endüstriyel teşebbüslerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere inşa olunmuş limanlardır. Limanların işletilmesi özel ve ticari bir şirkete aittir. Hissedarların karı söz konusudur ve özel

çıkarlar hakim bulunmaktadır. Bu limanların bazı tesislerinin satıldığı veya kiraya verildiği de görülür. Özel teşebbüsün sahip olduğu, özel yüklerle uğraşan özel amaçlı şirket veya şirket gruplarına ait limanlar da bulunmaktadır. Fakat bu tip limanların, sermayesini artırmada güçlük çekmek ve varsa milli liman politikası ile uyumsuzluk göstermesi gibi bir takım dezavantajları vardır. Bu limanlar hizmet veren endüstriyel teşebbüsün doğrudan bir parçası olarak görülebilir ve şirket limanı, kendi işletmelerinden biri olarak yönetir.

Özel işletilen limanların bir diğer tipi de limandan faydalananların genel kullanımı için inşa edilen limanlardır. Bu limanlar genel ticari ve devlet veya belediyece işletilen limanlara benzemektedir. İşletilmesi, idaresi ve teşkilatlanması ilgili ülkelerdeki kuruluşlar gibidir. Kar ve zararı özel teşebbüs sahipleri karşılar ve paylaşır[42].

2.3.2.2. Arazi Sahipliği ve Kullanımı Bakımından

Yukarıda belirtilen idari rejim uygulamaları çerçevesinde, liman arazi sahipliğinin önemi de göz önüne alınarak zaman içerisinde dört temel liman kategorisi ortaya çıkmıştır. Tüm dünya tarafından kabul gören ve konusunda uzman kişi ve kurumlarca tanımlanmış bu limanlar dört temel model içerisinde sınıflandırılabilir[44]:

- a) Service Port
- b) Tool Port
- c) Landlord Port
- d) Tam özelleşmiş liman

Bu modeller sahip oldukları bir takım özellikler nispetinde birbirinden ayrılır[18]:

- Hizmetlerin kamu, özel veya kamu-özel ortaklığı şeklinde sunulması;
- Yersel, bölgesel veya dünya çapındaki etkileri;
- Liman altyapı mülkiyeti(liman arazisi dahil)
- Liman üstyapı ve ekipmanların(özellikle elleçleme ekipmanları ve ambarlar) mülkiyeti
- İşgücü durumu ve idaresi.

Service ve Tool limanlar çoğunlukla kamu faydasının gerçekleşmesi üzerinde odaklanır. Landlord limanlar bunların bir karışımı olup kamu ve özel fayda arasındaki dengeyi sağlamayı hedefler. Tam özelleşmiş limanlar ise özel fayda(hissedar) üzerinde odaklanır.

a) Service Liman

Ağırlıklı olarak kamu karakterlidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki çok sayıda liman hala bu yönetim modeline göre idare olunmaktadır. Bu model dahilindeki liman otoriteleri, limancılık sektörünün ihtiyacı olan tüm hizmetleri eksiksiz olarak temin eder. Liman otoritesi mevcut her varlığın(hareketli-mobile ve sabit) bakım-onarımını yapar, işletir ve tüm yük elleçleme işleri liman otoritesince çalıştırılan işgücü tarafından yürütülür. Hizmet limanları genellikle bir bakanlık(veya bir uzantısı) tarafından kontrol edilir. Yönetici, bakanlık tarafından tayin edilir ve bu yönetici doğrudan bakanlığa rapor verir. Hizmet limanlarının başlıca görevleri arasında yük elleçleme faaliyetleri bulunmaktadır. Bazı gelişmekte olan ülke limanlarında bu faaliyet, ayrı bir kamu organı tarafından idare edilir. Bu tip kamu şirketleri, genellikle tıpkı hizmet limanlarında olduğu gibi ilgili merciye rapor verirler[26]. Farklı ve bazen de aralarında uyumsuzluk olan kamu şirketlerinin operasyonel sahada işbirliğine zorlanması, ciddi yönetim sorunlarına sebebiyet verir. Bu sebepten dolayı bazı ülkelerde liman otoriteleri ve yük elleçleme şirketleri tek bir kamu kuruluşu çatısı altında birleştirilmişlerdir.

Güçlü Noktalar:

- Üstyapı geliştirme ve yük elleçleme işlemleri aynı kurumun sorumluluğundadır.(yetki birliği)

Zayıf Noktalar:

- Yük elleçleme işlemlerinde özel sektörün ya hiç ya da çok az bir rolü bulunmaktadır.
- Liman idaresinin, ana işgücü kaynağı olmasından ötürü, işgücü sorunları bakımından daha az sorun çözme yeteneği ve esnekliği bulunmaktadır.
- Düşük verim oranlarından ötürü yetersiz rekabet edebilme gücü vardır.

- Devlet bütçesine bağımlılık ile devlet etkisinde bulunmasının bir sonucu olarak, kaynakların yerli yerinde kullanamaması ve/veya israf edilmesi söz konusudur.
- Liman operasyonlarını müşteri veya pazar odaklı değildir.
- Yeniliklerin yetersiz ve zamana uyum sağlayamama sorunu vardır.

b) Tool Liman

Bu tip limanlarda liman otoritesi, yük elleçleme ekipmanlarını da kapsayacak şekilde üstyapı kadar altyapıyı da geliştirir ve bakımını yapar. Liman otoritesi personeli genellikle liman otoritesinin sahibi olduğu tüm ekipmanları işletir. Fakat gemi ile ilgili yük elleçleme işleri genellikle denizcilik acentelerinin anlaşma yaptığı özel yük elleçleme firmaları tarafından veya liman otoritesince yetkilendirilmiş kişi veya kurumlarca yürütülür. Örneğin Fransa’da, otonom limanlarda bulunan konteyner terminallerindeki, gemiden karaya ve karadan gemiye konteyner elleçleme işleri özel terminal operatörlerine ait olmasına rağmen, arazi sahipliği ve kullanım hakkı devlete ait olduğu için bu limanlar tool liman biçimde değerlendirilebilir. Fakat böyle bir düzenleme, liman otoritesi çalışanları ile terminal operatörü arasında uyumsuzluklara neden olabilmekte ve bu da operasyonel verimliliğe engel teşkil etmektedir. Tool liman sistemi içerisindeki bu görev ayrımı, bu tip bir yönetim modeliyle ilgili olarak “bölünmüş operasyonel sorumluluklar” gibi temel bir sorunu ortaya koymaktadır. Liman otoritesi sahibi olduğu limanı ve elleçleme araçlarını işletirken, özel yük elleçleme firması genellikle gemi sahibi veya yük sahibi ile yük elleçleme sözleşmesi imzalar. Buna rağmen yük elleçleme firması, elleçleme işini tam olarak kontrol etme gücüne sahip değildir. Yük elleçleme firmaları arasındaki anlaşmazlıkları önlemek için bazı liman otoriteleri, operatörlerin kendi ekipmanını kullanmasına izin verir ki bu noktada artık tool liman kavramı neredeyse sona erer[18,20,22,26].

Güçlü Noktalar:

Liman altyapı ve ekipman yatırımlarının(özellikle gemi-kıyı ekipmanlar) kamu sektörü tarafından karara bağlanıp temin edililerek etkili bir liman planlamasının yapılması. Böylece gereksiz yere fazladan aynı liman varlıklarının yapılmasından kaçınılması .

Zayıf Noktalar:

- Liman idaresinin ve özel teşebbüsün yük elleçleme işlemlerini ortaklaşa paylaşması neticesinde işlerde çatışma/uyuşmazlık durumlarının ortaya çıkması,
- Terminal operatörleri kendi esas ekipmanlarının olmayışı sebebiyle, gelecek büyüme planlarının sınırlı ve dengesiz olması, rekabet etme imkanını bulamaması,
- Yatırımın yetersiz olma riskinin oluşması ve
- Yeniliklerin yetersiz oluşu, zamana uyum sağlayamaması.

c) Landlord Liman

Limanla ilgili gerçek işlerin(yük elleçleme, ambarlama, dağıtım...) tamamıyla özel sektöre bırakıldığı ve liman otoritesinin arazi mülkiyet sahibi olarak düzenleyici bir yapıya sahip olduğu kamu liman sahipliği ile özel sektör limancılık işinin birleşimi şeklindeki bu uygulama sıklıkla “landlord” liman modeli olarak tabir edilir. Landlord liman modelinde, altyapı özel şirketlere veya rafineri, kimyasal fabrika ve benzeri sanayi kuruluşlarına kiralanır. Liman otoritesine ödenecek olan kira bedeli genellikle metrekaşe üzerinden yılda bir defa olarak enflasyon miktarı oranınca belirlenir. Özel liman operatörleri, binalar da(ofisler, sundurmalar, ambarlar...) dahil olmak üzere kendi üstyapısını temin ederek bakım ve tutumunu yapar. Bunlar aynı zamanda terminalde kullanacakları kendi ekipmanlarını da satın alırlar. Landlord liman modelindeki işgücü, özel terminal operatörleri tarafından idame ettirilir. Bazı limanlarda bu işgücü için bir havuz sisteminden faydalanılır[44,45].

Günümüzde liman idarelerinin sıklıkla yüz yüze geldiği en önemli sorunlardan biri kıyıda yer alan arazinin sınırlı olması ve limanın genişleme olanağının, coğrafi, hidrografik veya politik engellemelerden dolayı kısıtlanmasıdır. Bu tür fiziksel kısıtlamalar var olmasa da, artan çevre bilinci veya mali yetersizlikler sebebiyle yeşil alanların liman sahasına dönüştürülmesi veya denizin doldurulması zor ve zaman alıcı bir iş olabilir. Sonuç itibarıyla liman sahası kıymetli olup yalnızca bugünkü durumu değil gelecekteki değişiklikler de göz önünde bulundurularak çok dikkatli bir şekilde kullanılmalıdır. Landlord model bu amaca ulaşmada etkili bir yol önerir.

Çünkü landlord modeli dahilinde liman alanları satılmaz, yalnızca belli bir müddet için özel liman operatörlere kiraya verilir. Tesis edilen liman sahası içindeki yerler sözleşme süresinin bitimine kadar liman idaresinin kullanımındadır. Liman idaresi çoğunlukla liman sahasında, bir firmayı, ortaya çıkacak masrafları karşılamak kaydıyla başka bir yere yerleştirmek için sözleşmeyi süre bitiminden önce feshedebilme hakkına sahiptir. Hamburg’da bu durumun, özellikle yük elleçleme faaliyetleri için daha fazla faydalanılacak durumda olmayan, limanın daha eski yerlerinin yeniden yapılandırılması konularında kullanışlı olduğu kanıtlanmıştır. Landlord limanların aynı zamanda verimli limanlar olduğunu destekleyen iki temel tez vardır. İlki, Landlord liman modeli, liman altyapısının dünya ticaretinin sürekli değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasına sebebiyet verir. İkincisi, bu tür bir organizasyonel sistem; gemilere, yolculara ve yüklere verilen her türlü hizmet için faaliyet gösteren tedarikçiler arasında rekabeti mümkün kılar[46].

Rotterdam, Antwerp, New York ve 1997’den itibaren de Singapur limanları buna bir örnek olarak verilebilir. Günümüzde ise landlord liman, orta ve büyük boy limanlarda kullanılan baskın bir liman modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuzey-batı Avrupa anakarasında yer alan dünyadaki sayılı beş liman (Antwerp, Rotterdam, Bremen/Bremerhaven, Hamburg) şiddetli bir rekabet içerisinde olup, şaşırtıcı bir biçimde, bu limanlardaki temel organizasyonel yapı oldukça benzerdir. Kamu-Özel ortaklığı şeklinde idare edilen bu limanlardaki kamu kuruluşunun sorumluluğu yalnızca aşağıdaki gibidir:

- Yasal çatının ve liman geliştirmedeki ana noktaların düzenlenmesi;
- Liman altyapısının tedariki;
- Kamuya ait alanların idaresi ve kiralanması;
- Gemi hareketlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesi.

Güçlü Noktaları:

- Tek ve bağımsız bir varlık(özel sektör), yük elleçleme işlemleri ile birlikte bu amaç için kullanılan ve sahibi olduğu ekipmanları işletir.
- Terminal operatörleri limana daha fazla bağlı olup, yaptığı uzun vadeli anlaşmaların bir sonucu olarak limana gerek duyduğu yatırımları yapma eğilimi fazladır.

- Özel terminal yük elleçleme şirketleri genellikle pazar ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılıdır.

Zayıf Noktalar:

- Farklı özel operatörlerin baskısından dolayı fazla kapasite oluşma riski;
- Ek kapasite ekleme zamanlamasında yapılabilecek hata riski.

d) Tam Özelleşmiş Liman

Dünyada bu tip limanların sayısı fazla olmayıp, genellikle İngiltere’de ve Yeni Zelanda’da görülmektedir. Tam özelleşme, bir uç liman reformu biçiminde yer alır. Bu modelde, kamu politikalarının veya devletin limancılık sektöründe belirgin bir katılımı söz konusu değildir. Tam özelleşmiş limanlarda liman arazisi, diğer yönetim modellerindeki durumun aksine özel teşebbüse aittir. Liman arazisinin el değiştirmesi sırasında ise İngiltere’de olduğu gibi bazı devletler yönetmelik/düzenleme fonksiyonlarını da özel şirketlere transfer edebilir. Bu tarz bir düzenlemede meydana gelebilecek en büyük risk, liman arazisinin liman dışı faaliyetlere sahip bir kuruma satılması olup, böyle bir durumda ise bu alanın orijinal kullanım sahasına dönüştürülmesi neredeyse imkansızdır[18].

Güçlü Noktalar:

- Liman operasyonlarında ve yatırımlarda maksimum esneklik.
- Doğrudan devlet müdahalesinin olmaması;
- Liman sahibinin, tarife politikaları ile pazara yönelik liman geliştirme konularında yeterli imkanının bulunması,
- Limanın yeniden yapılandırılması durumunda, özel operatörün, liman arazisinin satış değerinin yüksek olduğunun farkında olması;
- Limanın sahip olduğu stratejik konumu, terminal operatörlerine faaliyet sahalarını genişletme olanağı sağlayabilmesi.

Zayıf Noktalar:

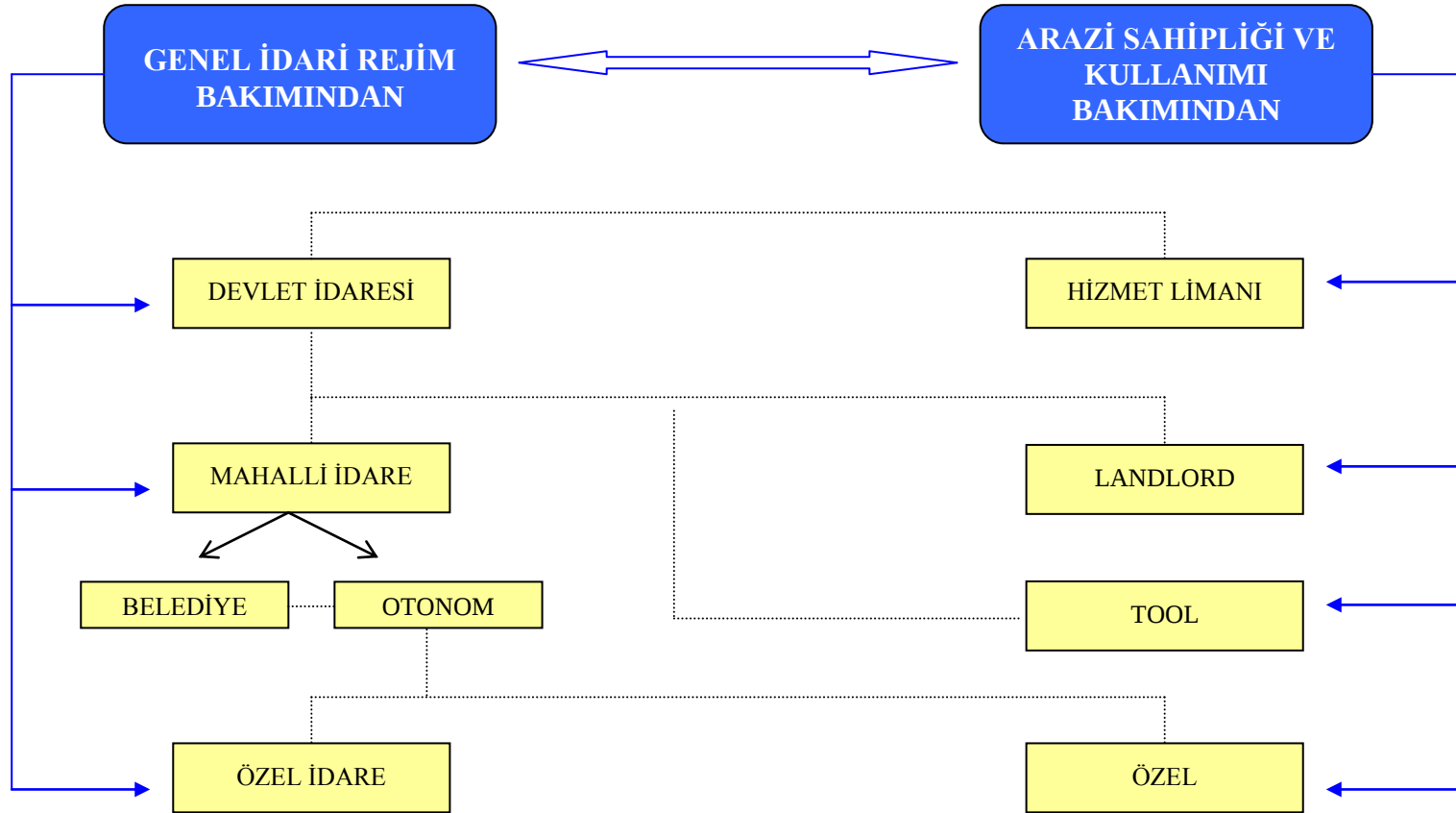
- Devletin tekelci gibi görünen durumu kontrol altına almak için bir yönetmelik meydana getirme riskinin bulunması,

- Yerel, bölgesel veya ulusal yönetim, liman işinden dolayı, uzun vadeli ekonomik gelişim politikasını icra etme yeteneğini kaybedebilir.
- Liman sahasının yeniden yapılanma gereksiniminin artması durumunda, devlet bu alanı satın alabilmek için büyük bir miktar harcamak zorunda kalır,
- Liman sahibi/sahiplerinin limanla ilgili spekülasyon oluşturma riski.

Dört temel liman yönetim modeli altında çeşitli sorumluluklara sahip kamu ve özel sektörlerin sahip olduğu genel fonksiyonlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 2.3: Temel Liman Yönetim Yapıları

Temel Liman Yönetim Yapıları				
Tip	Altyapı	Üstyapı	İşgücü	Diğer Fonksiyonlar
Kamu Hizmet Limanı	Kamu	Kamu	Kamu	Çoğunlukla Kamu
Tool Liman	Kamu	Kamu	Kamu/Özel	Kamu/Özel
Landlord Liman	Kamu/Özel	Özel	Özel	Kamu/Özel
Özel Liman	Özel	Özel	Özel	Çoğunlukla Özel



Şekil 2.3 : Dünyada Yaygın Olarak Kullanılan Temel Liman Yönetim Yapıları

3. LİMAN İDARİ REFORM STRATEJİ VE YÖNTEMLERİ

3.1. AMAÇLAR

Bir limanın rekabetçi bir ortamda başarılı olması, yeterli ve aynı zamanda yüksek maliyetli bir altyapıya sahip olmasına bağlıdır. Genellikle liman otoritelerinin, temel liman altyapılarının inşası veya geliştirilmesi için devletin yardımına ihtiyacı vardır. Fakat devletin temel liman altyapılarını finanse edip etmeyeceği, siyasi ve ekonomik politikalarına bağlı bulunmaktadır. Şayet limanlar, ülkenin genel ulaştırma altyapısının bir parçası olarak dikkate alınıyorsa, buralara yapılacak yatırımların ulusal faydanın gelişimine yardımcı olacağı gözüyle bakılmakta, eğer ki limanlar bağımsız birer ekonomik varlık olarak ele alınıyorsa o zaman, bu kuruluşlar tüm maliyetleri ve giderleri devlet desteği olmaksızın karşılamak zorunda kalmaktadır. Bazı ülkelerde ise, temel liman altyapılarının sağlanması bir kamu görevi olarak düşünülmektedir. Çünkü liman altyapısının bu parçası, bir kamusal alan olup kanunlarla korunmaktadır. Buna karşılık bu tip kamu yatırım kararlarında sıkça karşılaşılan sorun ise yatırım kararının, bunun için mali kaynaklarını kullanan ve gereken sorumluluklara sahip devlet kademesi tarafından alınmayışıdır. Bundan dolayı, kamu görevlilerinin liman varlıklarının karlılığını ve verimliliğini artırmaya yönelik ilgisi sınırlı olmakta, yatırım kararlarının başarısı veya başarısızlığından dolayı sorumlu olmamaktadırlar[44].

Daha önceden de bahsedildiği üzere, limancılık sektöründeki özel girişimciliğin artan rolünün, liman yönetimi ve operasyonlarında olduğu kadar liman altyapı yatırımları üzerindeki etkisi de büyüktür. Özel sektör, rıhtım, deniz doldurma, derinleştirme, ekipman alımı gibi tüm terminal inşasının finanse edilmesi konularında da ilgilenmeye başlamıştır. Bu ise, çok çeşitli yönetim ve finansman tasarılarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermekle beraber ele alınan her bir proje, kamu ve özel faydalarını gözetirken, aynı zamanda özel sermayenin devreye sokulması için tasarlanmaktadır. Bunun dışında limandaki fiziksel yapıların inşası, rehabilitasyonu

ve bakımına ek olarak limanlar; organizasyonel yönetimin ve işgücünün yeniden yapılandırılması için de finansmana ihtiyacı olabilmektedir.

Limanlarda kullanılması gereken en uygun yönetim yapısının belirlenmesi ile ilgili yaklaşımlara daha fazla açıklık getirmek için, temel liman altyapısı, operasyonel liman altyapısı, liman üstyapısı ve operasyonel liman üstyapısı gibi yapılacak yatırımlar arasındaki farka dikkat etmek gerekir. Bunlar arasındaki farklılıkları kavramak bize, hangi yatırımların kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda fikir vermekte yardımcı olacaktır[47]. Aşağıda bir limanın genelde sahip olduğu yapısal varlıklarının sınıflandırılması yer almaktadır:

Temel Liman Altyapısı:

- Liman girişi
- Dalgakıran gibi koruyucu yapılar
- Karadan limana ulaşım (karayolu, demiryolu...)
- Hinterlant ve liman arasındaki bağlantı
- Varsa liman sahası içindeki iç su yolları
- Rıhtım, iskele ve mendirekler

Operasyonel Liman Altyapısı:

- Gemiler için manevra alanı, gel-git korunma alanı
- Liman sahası içindeki yollar, tüneller, köprüler
- Seyir yardımcıları, şamandıralar, fenerler
- Hidro-meteorolojik sistemler
- Özel nitelikli gemi bağlama şamandıraları
- Gemi trafik yönetim sistemi
- Yangın müdahale gemileri
- Doklar
- Liman arazisi(üstyapı ve asfaltlama hariç)
- Gemi onarımı için doklar

Temel Liman Üstyapısı:

- Asfaltlama ve yol kaplaması
- Terminal ışıklandırılması
- Park alanları
- Sundurmalar, ambarlar ve istifleme alanları
- Silolar
- İdari binalar
- Atölyeler
- Terminal operasyonları için gerekli diğeryapılar

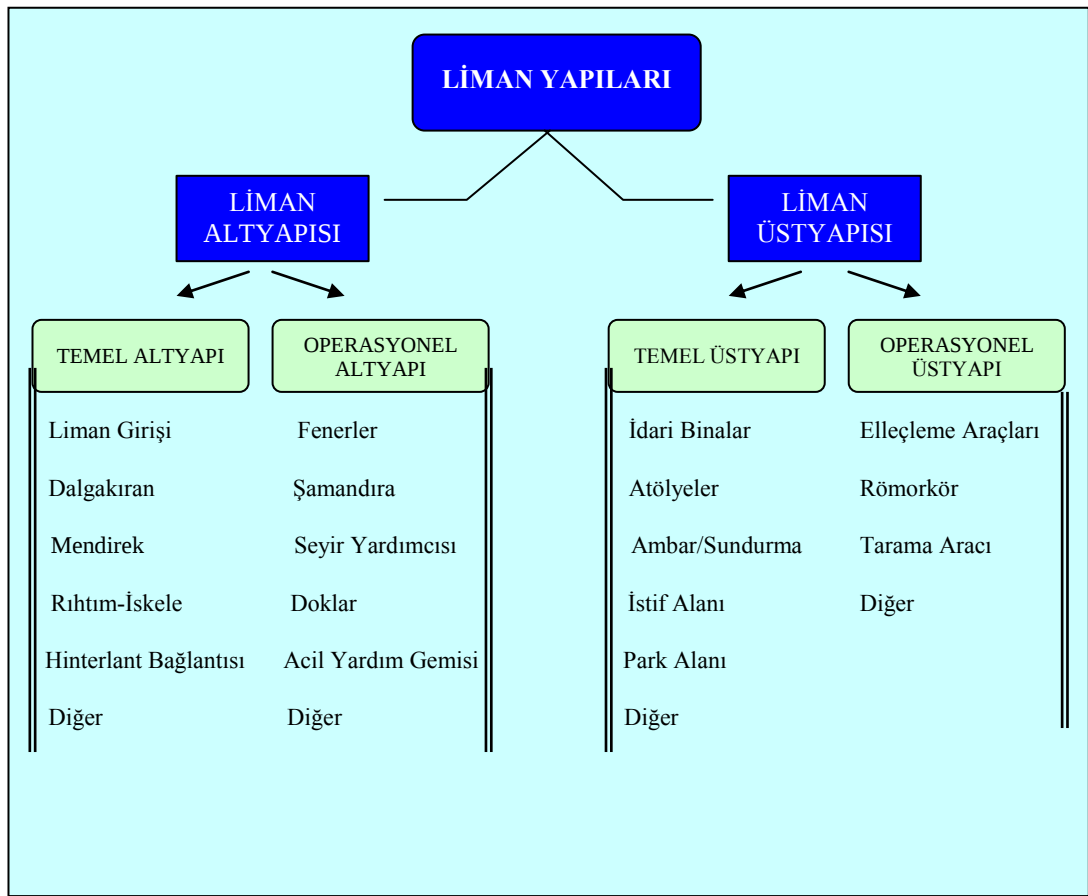
Operasyonel Liman Üstyapısı:

- Römorkörler
- Tarama ekipmanları
- Karadan gemiye ve gemiden karaya elleçleme ekipmanları
- Terminal, apron, ambarlar ve liman içi diğeryapılarda kullanılan yük elleçleme ekipmanları

Burada dalgakıran, mendirek ve deniz doldurma gibi temel liman altyapı yatırımları oldukça masraflı, buna karşılık uzun yaşam süresine sahip olmasına rağmen, bu konularda özel yatırımcıları bulmak oldukça güçtür. Bununla birlikte, bu tip altyapı yatırımlarının, ulusal ve bölgesel ekonomiler için ikinci ve üçüncü dereceden faydaları oldukça büyük olabilmektedir. Bu nedenle devletler, kamusal politika hedeflerine ulaşmada kullanılan yapılar için hala bu tip yatırımları gerçekleştirmekte gönüllü olmaktadır. Bununla birlikte birçok ülkede devlet, temel altyapıyı doğrudan veya katılım yoluyla finanse etme sorumluluğuna sahiptir. Örneğin Hollanda’da bazı geçit ve yolların bakım ve onarım işleri devlet tarafından karşılanırsa da, liman otoritesi ortaya çıkan maliyetin üçte birini ödeme yükümlülüğüne sahiptir. Devlet için, limanda yapılacak yatırımlarla ilgili iki önemli nokta vardır: Gerekli olan sermayenin temin edilmesi ile bunun nasıl amorti edilmesi gerektiğidir. Bu durumda devlet veya diğeryapılgili kamu organlarının yapılacak yatırımlar için gerekli olan sermayeyi sağlamanın yolları çeşitlidir:

- ✓ Doğrudan yapılacak olan yatırımların masrafı devlet bütçesinden sağlanır;
- ✓ Doğrudan yapılacak olan yatırımların masrafı özel bir fondan sağlanır;
- ✓ Uluslar arası finans kurumlarından borç alınır.

Landlord limanlarda terminaldeki yatırım, terminal konsensiyumu veya kiracıları tarafından temin edilmelidir. Landlord liman otoritesi açısından en cazip durum, liman sahasının bir kısmının kullanımı için operatörle yapılacak olan uzun vadeli bir kira sözleşmesidir. Bu tip kira sözleşmesi, şartlarına bağlı olarak yasal bir mülkiyet hakkı özelliğine sahip olup, bir takım avantajları bulunmaktadır[18].



Şekil 3.1 : Liman Yapıları

Limanların organizasyonunu, yapılanmasını ve yönetilmesini etkileyen; bir ülkenin sahip olduğu sosyo-ekonomik yapı, tarihsel gelişim, limanın konumu, elleçlenen yüklerin çeşidi gibi pek çok faktör bulunmaktadır. Limanların sahipliği ve/veya idaresindeki değişimi gerekli kılan amaçlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir[48,49]:

Genel Amaçlar:

- Limanın verimliliğini artırmak
- Hizmet kalitesini artırmak
- Ulusal ve bölgesel rekabet gücünü artırmak
- Müşteri odaklı olmak
- Liman üst ve altyapı yatırım gereksinimlerini karşılamak
- Sanayinin gelişmesini sağlamak
- Liman tesis ve kaynaklarının azami kapasitede kullanımını sağlamak

Yönetmel / İdari Amaçlar:

- Kamu liman idaresini depolitize etmek
- Bürokrasiyi azaltmak
- Performans temelli yönetimi oluşturmak
- Devlet tekelinden kaçınmak
- Limanları modern işletme teknikleri ve uygulamaları ile yönetmek

Mali Amaçlar:

- Kamusal giderleri azaltmak
- Maliyetleri azaltmak
- Yabancı yatırımı çekmek
- Kamu sektörü için ticari yatırım risklerini azaltmak
- Bölgesel ve ulusal ekonomideki özel katılımın payını artırmak
- Finansal bağımsızlık sağlamak
- Piyasa ekonomisi şartlarına uygun esnek bir tarife yapısı oluşturmak
- Bölgesel ve ulusal ekonomiye katkıda bulunmak

İşgücü Bakımından Amaçlar:

- Kamu idaresinin boyutlarını azaltmak
- Liman işgücünü yeniden yapılandırmak
- Sınırlayıcı işgücü uygulamalarını ortadan kaldırmak
- Özel işgücü katılımını artırmak
- Uygun çalışma koşullarını, yüksek ücret, terfi fırsatları, teşvik sistemini sağlamak

3.2. LİMAN İDARİ REFORM STRATEJİLERİ VE BUNLARIN UYGULANMASINDA KULLANILAN ARAÇLAR

Çoğu liman yöneticisi ve ilgili kamu görevlileri, kamu liman organizasyonlarının performansının gelişim yolunun özelleştirmeden geçtiğini bilir ve ticari başarıya ulaşmada bunun bir gereklilik olduğu düşüncesini savunurlar. Bu bakımdan “özelleştirme” terimi, liman reformuyla eş anlamlı hale getirilmiştir. Özelleştirme, liman reformunun tek bir boyutunu ele almaktadır ve bu da genelde özel sektörün kamunun faaliyet alanının içine girdiği durumlardır. Oysa ki devletler ve liman yöneticileri, organizasyonel ve operasyonel performansı artırıcı çok çeşitli stratejiler arasından aşağıda yer alan yöntemleri seçebilir[35]. Buna karşılık unutulmaması gereken bir şey vardır ki her bir seçenek, limanlardaki yapısal değişim için aynı ölçüde başarılı olmayı garanti etmemektedir:

1) Liman idare ve yönetiminin modernizasyonu;

2) Ticarileşme / Şirketleşme

3) Özelleştirme.

a) Kısmi Özelleştirme

- Yönetim Sözleşmeleri

- İmtiyaz Düzenlemeleri

b) Tam Özelleştirme

Liman idaresinin modernizasyonu; bürokratik zorluklar içerisinde yer alan sisteme, daha elverişli sistemlerin, işgücü uygulamalarının, ekipman ve araçların

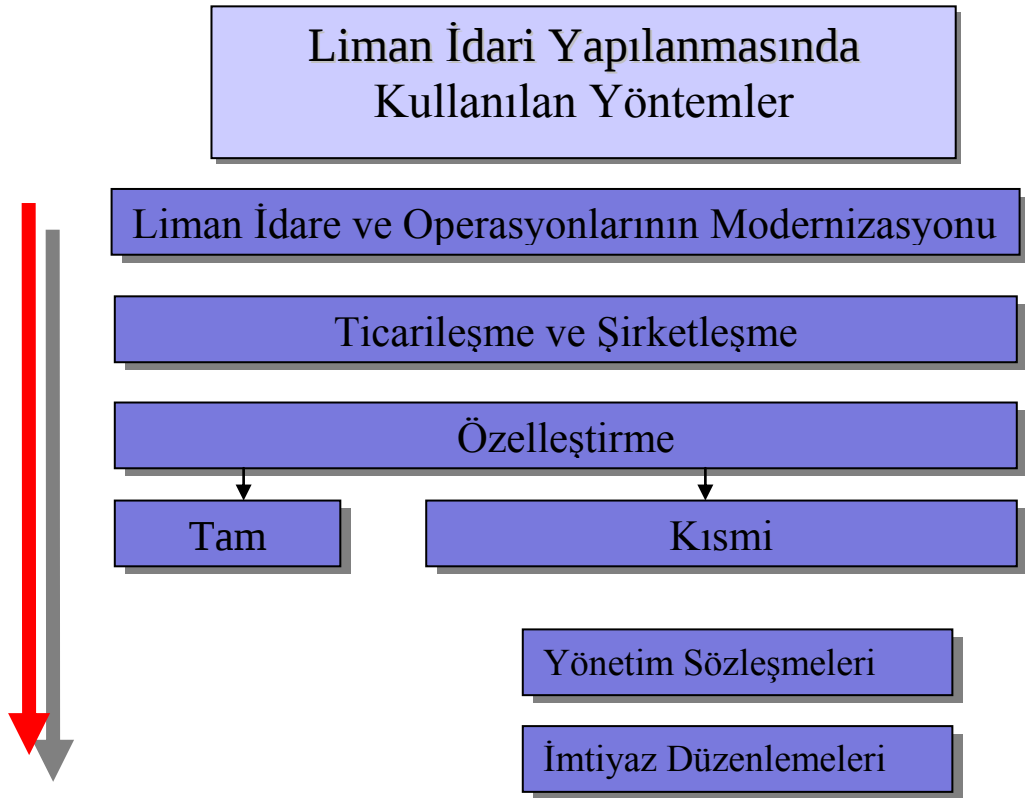
eklenmesiyle performansının artabileceğini varsayar. Bu stratejinin avantajı, organizasyon içindeki belirgin değişikliklerin, ulusal politika veya yasaların değiştirilmesine gerek kalmadan yapılabilmesidir.

Ticarileşme / Şirketleşme ile her ne kadar kamu limanı bir özel şirkete dönüşmez ise de, tüm performansı ve kararlarında sorumlu olmasına neden olarak onu daha da özerk bir biçime sokar. Bununla, tıpkı özel sektördeki gibi aynı yönetim ve denetim kullanılarak, daha verimli, karlı ve müşteri odaklı olabilmek için özel sektör özelliklerini ve uygulamalarını kendine adapte eder. Şirketleşme durumunda bir kamu limanına, sahiplik özelliğinin aynı kalması şartıyla bir özel şirketin yasal statüsü verilir. Arazi kira hakları da dahil olmak üzere, tüm liman varlıkları bu özel şirkete devredilir.

En karmaşık liman reform biçimi ise özelleştirmedir. Özelleştirme, tüm liman varlıklarının sahipliğinin kamudan özel sektöre devredilmesi veya özel sermayenin, liman varlıkları, ekipmanlar ve sistemlerinde yatırım için kullanılmasıdır. Limancılık sektörüyle daha da yakından ilgili bu konunun çeşitli biçimleri bulunmaktadır:

Tam Özelleştirme: Bir ardıl şirketin, bir liman arazisi içindeki tüm varlıklarla birlikte tüm kara ve su alanlarının sahibi durumuna gelmesi halidir. Bir diğer anlamda ise tüm liman sahasının özel bir şirkete satılması olayıdır.

Kısmi Özelleştirme: Bir kamu liman yapısı içinde yer alan varlıkların veya faaliyetlerin sadece bir kısmının özel sektöre devrinin söz konusu olduğu durumlarda geçerlidir. Özet olarak özelleştirme, özel sektörün yeni liman varlıklarının geliştirilmesi de dahil olmak üzere, var olan hizmet ve yapıların işletilmesi ve/veya sahiplenmesi konusundaki rolünü genişletmiştir[28].



Şekil 3.2 : Liman İdari Yapılanmasında Kullanılan Yöntemler

3.2.1. Liman İdaresinin Modernizasyonu:

Liman hizmetlerinin yeniden düzenlenmesi, ticarileşme, şirketleşme ve özelleştirme gibi tüm stratejiler, liman idaresinin verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalardır. Tüm bu stratejiler etkili olabilse de bazı devletler, bu tip kurumsal değişimlerin hizmetlerin bozulmasına veya devlet otoritesinin ayrıcalığının ve gücünün azalmasına sebep olacağı korkusundan, bunları uygulamakta isteksiz olmaktadır. Sonuç olarak devletler bazen, liman idaresinin modernizasyonu gibi organizasyonel performansı artırıcı, daha dar kapsamlı metotları tercih ederler. Böyle bir stratejinin uygulanması ile, bürokratik işlemlerin baskın olduğu bir çevrede performansın geliştirilebileceği varsayılır. Böyle bir stratejinin avantajı, organizasyondaki değişikliklerin yasal veya politik bir düzenlemeye ihtiyaç olmaksızın yapılabilmesidir. Bu şartlar altında yapılabilecek değişiklikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ortak planlama uygulamalarının benimsenmesi;
- İnsan kaynakları gelişim planlamasının uygulanması;
- Bilgisayar uygulamalarının, yönetim haberleşme sistemlerinin kullanımı;
- Elektronik veri değişim sistemi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi.

Tüm bu uygulamalara rağmen liman idaresinin modernizasyonu seçeneği, limancılık sektöründe büyük değişikliklere yol açmasa bile liman eskisine nazaran daha iyi bir performans gösterebilmektedir. Bu bakımdan bu seçenek, daha etraflı bir geliştirme programına doğru ulaşmada kullanılan bir basamak olarak düşünülebilir[20,27].

3.2.2. Ticarileşme / Şirketleşme

Ticarileşme ticari prensiplerin ve uygulamaların, limanın temel pazar kuralları içerisinde işletilmesi için, liman otoritesi veya onun parçası olan bir kısım yönetim veya operasyonunun içine yerleştirilmesidir. Esas itibarıyla ticarileşmenin amacı, liman otoritesinin ticari temeller üzerinde çalışabileceği bir çevre oluşturmaktır. Ticarileşme aynı zamanda, liman yönetiminin kendi meseleleriyle ilgili konuları geniş kapsamda idare etmesine olanak tanıyarak kendi karar ve performansı üzerindeki sorumlulukları yüklenmesine sebep olur. Bir anlamda liman yöneticilerinin karar verici bir uzman olmalarını ve varolan özel sektör organizasyonlarındaki benzer sorumlulukları taşımalarını sağlar. Bu bakımdan liman organizasyonunun yasal ve kurumsal yapısındaki bürokratik engellemelerin kaldırılmasına ihtiyaç vardır. Ticarileşme sürecindeki ve bürokratik işlemlerin ortadan kaldırılmasındaki yaygın olan ilk adım ise, liman organizasyonunun tamamen otonom bir liman otoritesine dönüştürülmesidir. Buna karşılık liman tekel bir yapıya sahip olabilir. Bu ve pazar rekabetinin uyguladığı baskıyla da yöneticiler gerekli disiplin ve zorluklarla yüzleşemeyebilir. Bu yüzden ticarileşmiş fakat rekabeti hedef olarak belirlememiş bir devlet organizasyonu, aynı koşullar altındaki bir özel sektör kadar verimli olamayacaktır. Ayrıca günlük hayattaki uygulamalarda devlet, liman ile ilgili verilecek tüm kararlarda etkisini sürdürmeye devam edecek ve kamu yararını gözetecek önlemleri de alacaktır.

Şirketleşme, limanın tüzel kişi hukuku altındaki bir firmaya dönüşüm sürecidir. Bununla liman otoritesi, kendi yönetim kurulu ile hukuki ve finansal açıdan bağımsız

bir yasal bir yapıya dönüşmesine rağmen devlet, limanın sahibi olarak kalır. Pazar ilkelerinin uygulanmasıyla şirketleşme, verimliliği arttırıcı bir başrol üstlenebilir.

Çoğu ülkede ticarileşme / şirketleşme süreci, sözleşme şekilleri ulusal düzenlemelere tabi olduğu için yalnızca kısmen uygulanabilmektedir. Ticarileşme sürecindeki zayıf nokta, yöneticilik görevini devralan kişinin organizasyondaki değişiklikleri gerçekleştirme sorumluluğudur. Onun liman otoritesinin ticarileşme sürecindeki performansı ve sorumluluğu, takımını, sürecin hızını ve şeklini etkilemektedir. Bunun zor bir geçiş olduğunu ve çoğu süreçte özel sektör tecrübesine sahip yöneticilerin önceki idarenin yerini alması gerektiğini deneyimler göstermiştir.

Şirketleşmeyi diğer seçeneklerden ayıran etken unsur, tek ve bağımsız bir varlık olarak şirketleşmiş bir firmanın oluşturulmasıdır. Bu bağlamda yönetim doğrudan devlet engellemelerinden bağımsız olmalı veya devlet ticari temeller üzerinde şirketi yönetmeye izin vermeli ve yönetim, yaptığı faaliyetlerden ötürü sorumlu tutulmalıdır. Bu şekilde daha net hedefler belirlenebilir ve o doğrultuda ilerlenebilir. Daha sıkı iç mali denetimler oluşturulabilir ve gerekli hallerde bilgi ve raporlama sistemleri yayınlanabilir. Tüm bunlar liman faaliyetlerinin, daha da pazar ve müşteri odaklı olmasını sağlar. Şirketleşmiş limanların en güçlü yanlarından biri de mali otonomidir. Yani tarifelerin belirlenmesinde bakanlığın ya da yerel yönetimlerin(eğer monopol bir çevre yoksa ve devlet katı bir kontrol uygulamıyorsa) resmi izinlerine ihtiyaç yoktur ve şirket kendi anlaşma, tedarik, kiralama uygulamalarını gerçekleştirebilir. Buna ek olarak bu gibi limanların yatırımlar için devlet desteğine ihtiyacı yoktur ve doğrudan ticari bankalarla kredi alma konularında görüşme yapma yetkisi bulunmaktadır. Buna rağmen devlet bir takım politik kontrol ölçütleri kullanmaya devam edecektir. Genellikle bu, yönetim kurulu üyelerinin atanması yoluyla sağlanır. Şirketleşme stratejisinin tercih edilmesindeki başlıca sebepler yönetimin, tam özelleştirme beklentisi öncesindeki yeni rolünü benimsemesi için zaman kazanması ve kamu yararını gözetmesidir. Buna karşılık şirketleşmenin; yeni tüzel varlığın hala monopol bir yapıya sahip olması, rekabetin oluşturulmaması durumunda tüzel varlık umulduğu gibi verimli olamayabilmesi ve devletin, yönetim kuruluna atadığı üyeler ile şirket üzerinde politik bir etkiye sahip olması gibi bir takım olumsuz tarafları da mevcuttur.

Politik ve yasal nedenlerden dolayı(çoğu zaman her ikisi de) çok yönlü veya kısmi özelleştirme mümkün olmayabilir. Bu gibi durumlarda ticarileşme / şirketleşme, daha

verimli ve pazar yönlü bir duruma ulaşmada önemli bir alternatif olarak önerilebilir[28,45].

3.2.3. Özelleştirme ve Limanlara Özel Sektörün Katılım Yolları

Pek çok sebep devletleri özelleştirme süreci içerisine girmeye sevk edebilir. Fakat alternatif liman yönetim modeli stratejileri konusunda karar almadan önce devletler, bunun getireceği faydaları açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya koymalıdır. Geniş kapsamda karşılarında iki seçenek bulunmaktadır:

- ✓ Limancılık sektöründe söz sahibi olan bir kamu liman otoritesi, yük elleçleme işlemlerini özelleştirerek kendi kamusal rolünü sınırlamak isteyebilir. Bu durumda, varolan operasyonların özelleştirilmesi yoluyla devlet limanları, landlord liman olarak yeniden düzenlenmelidir. Bu seçenek ile kısmi özelleştirme amaçlanmaktadır.
- ✓ Limancılık sektöründe söz sahibi olan kamu kuruluşu genellikle kamusal çerçevede yer alan sorumluluklarını göz önünde bulundurarak tüm sektörü özelleştirmek isteyebilir. Liman arazisinin sahipliği, planlanması, yatırımlar ve yönetim gibi unsurların tamamı, hiçbir kamu kurumuna karşı resmi olarak sorumluluğu olmayan özel sektör kuruluşlarına devredilir. Bu seçenek ile çok yönlü özelleştirme amaçlanmaktadır.

Limanlardaki özelleştirme; özel sektörün liman hizmetlerinin performansına, liman tesislerine, operasyonlarına ve finansmanına doğrudan veya dolaylı olarak katılımıdır. Limancılık sektöründe hizmetlerin etkin ve verimli olarak verilmesi ve ticari esneklik sağlamak için özelleştirme bir araç olarak kullanılır. Limanların özelleştirilmesi stratejilerinde başlıca iki unsur mevcuttur. Bunlardan birincisi limanların daha fazla ticari esaslara göre çalıştırılmasının ve gerekli finansmanın sağlanması amacıyla yönetiminin özel sektöre transferi olup ikinci yaklaşım ise liman hizmetlerinin etkinliğinin ve verimliliğin artırılması amacıyla bu hizmetlerin imtiyaz hakkı, kira sözleşmeleri ile özel sektör tarafından yürütülmesidir[50,51]. Dünyada kamu sektörüne ait limanlar idari yapılarına göre limanların veya rıhtımların hisse satışı, işçilere hisse satışı, işletme hakkının devri, yönetim anlaşmaları, kiralama gibi yöntemlerle özelleştirilmektedir[52].

Özelleştirme çok yönlü veya kısmi olabilir. İkincisi kamu-özel işbirliği biçimini alır ve genellikle Landlord Liman Otoritesi biçimiyle birleşir. Kısmi özelleştirme,

devletin liman yatırımlarından tamamen çekilmesi anlamına gelmemektedir. Buna rağmen liman yatırımlarının çok büyük bir kısmı, geniş kapsamlı sosyal ve ekonomik faydalar üzerinde uzlaşılmaaksızın özel sektör tarafından karşılanabilir. Hala modern bir limanın geliştirilmesi için, dengelenmiş risk paylaşımına sahip dengelenmiş bir kamu-özel mali paketine ihtiyaç vardır. Çok yönlü özelleştirme ise bir istisna olarak kalmakta ve büyük limanlar için bu seçenek tercih edilmemektedir.

Sosyal, siyasi, kültürel gibi unsurlar ülkelerin idari yapılarının oluşturulmasında ve yönlendirilmesinde etkin olmaktadır. Limanların idari yapıları da her ülkedeki söz konusu unsurlara göre farklılıklar göstermekte ve dolayısıyla özelleştirmenin boyutu ve yöntemleri de ülkelere göre değişmektedir[50]. Bu durumda daha çok, kısmi özelleştirmenin üzerinde durulmasında fayda vardır. Çünkü bu yaklaşım, kamu ve özel çıkarların dengelenmesinde başarılı bir şekilde kullanılmıştır.

3.2.3.1. Kısmi Özelleştirme

a) Yönetim Sözleşmesinin Yapılması ve Kullanılması

Devletler için limanın verimliliğini ve performansını geliştirmek için kullanılabilecek araçlardan biri, daha önceden kamu liman yönetimi tarafından icra edilen belirli görevlerin bir sözleşme yapılarak özel sektöre bırakılması yöntemidir. Bu yöntem ile; liman operasyonları devlet denetiminde olduğundakinden daha az bir maliyetle gerçekleştirilebilir ve geniş çapta bir rekabet ortamı oluşturulabilir. Bu şekilde stratejik öneme sahip faaliyetlerin dışındaki operasyonlar kademe kademe özel sektöre devredilebilir. Bununla birlikte özel sektör, artan verimlilik isteği ile gelişen liman-müşteri ilişkilerinin hakim olduğu rekabetçi bir dünyada, önceden belirlenmiş hizmetlerin gerçekleştirilmesi hususunda yetkilendirilir. Aslında bu uygulamanın mantığı, kamu liman otoritesini tümüyle ticari faaliyetlerden çekmek ve onu liman operasyonel işlev düzenleyicisi gibi başka bir alana konsantre olmasını sağlamaktır. Bu uygulama ile kamu liman yapısının rekabetten ötürü tekeli gücü zayıflayarak tarifeler, daha da uygun seviyelere getirilebilir. Fakat bu durumda sözleşmenin icrası dikkatle yapılmalı ve aşağıdaki riskler göz önünde bulundurulmalıdır:

- İhale katılımcılarının sayısı sınırlı ise, tekliflerin anlamlı bir karşılaştırılmasının yapılması mümkün olamayabilir;

- İhale katılımcıları bir kartel olabilir veya ihaleye fesat karıştırabilir;
- Sözleşme, sözü geçen faaliyetler için bir tekel oluşturabilir ve bu da kamu menfaatiyle örtüşmeyebilir.

Kamu liman otoritesinin tamamı için yapılacak bir sözleşmenin dışında kamu terminal operatörünün idaresi için de ayrı bir sözleşme yapılabilir. Bu sistemin diğer liman idari reform sistemleriyle karşılaştırıldığında en önemli avantajı, kamu liman operatörünün verimsiz olsa dahi, başarısız özel operatörlerin sunduğu hizmetteki bozulmalara karşı tıpkı bir sigorta gibi varlığını sürdürecektir olmasıdır. Buna karşılık doğrudan veya dolaylı liman içi karşılıklı teşviklerden dolayı genellikle bu çeşit bir uygulamaya karşı çıkılır. Bu durum, yasalarla genel çerçevesi belirlenmiş tekel limanlardaki zarar halindeki hizmetlerin, karlı hizmetler ile desteklendiği hallerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin çoğu limandaki en karlı faaliyet konteyner terminal operasyonları olup, buradan elde edilen gelirlerle genel ve dökme yük hizmet ve tesisleri desteklenir. Bununla ilgili bir diğer olasılık da kamu liman organizasyonlarının, denizcilikle ilgili olmayan faaliyetlerden elde edilen gelirle desteklenmesi ve liman ilişkili maliyetlerin bunlarla karşılanması olabilir. Bu çeşit bir destekleme ile kamu organizasyonu özel firmalara göre bir rekabet avantajı kazanır. Bu yöntem ile ilgili diğer bir potansiyel sorun ise, kamu liman organizasyonunun özel operatörlere karşı rekabette kullanacağı haksız uygulamalardır. Örneğin liman otoritesi bu uygulamalarla kendisi için faydalı bir ortam oluştursa da, özel terminaller için bu ortam bir dezavantaj olabilir. Asya limanlarında bakanlık veya kamu liman otoriteleri kendileri için liman derinleştirme hizmetlerini temin ederlerken, bu hizmetlerin özel operatörlere sunulmasını kabul etmezler. Ayrıca bu gibi hizmetlerin özel sektöre yüksek ücretten temin edilmesi gibi bir sorun da ortaya çıkabilmektedir. Bu tip potansiyel çıkar çatışmalarından kaçınmak için devlet, bu esaslı ve tamamlayıcı hizmetleri, ortak bir çıkar alanı oluşturması bakımından yeniden düzenlenmesine veya özelleştirilmesine de karar verebilir. Pek çok durumda, kamu sektörü kamusal desteğe bel bağlamaya devam eder ve bu da kamu ve özel sektör arasındaki rekabete balta vurur. Bu konuda liman otoritesinin ticari ve düzenleyici rollerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Çoğunlukla liman otoritesi düzenleyici bir yapıya sahip olurken ticari faaliyetler özel sektöre kaydırılır.

Fakat devletler için her zamanki alışılmış uygulama tarzı, özel sektörle tüm liman için bir yönetim sözleşmesi üzerinde varılacak anlaşmadır. Bununla özel sektör, limandaki var olan kadroyu çalıştırmayı, tüm müşterilere yeterli ve verimli bir hizmet vermeyi kabul eder. Buradaki varolan kadroyu çalıştırma zorunluluğu, çoğunlukla yönetim sözleşmesinin başarısızlığı için temel bir neden teşkil edebilir. Özel firma bu durumda fazla işçi ve işçi maliyetlerini yüklenmek zorunda kalabilir ve bu da rekabetçi bir ortamda sürdürülmesi olanaksız bir hal oluşmasına sebebiyet verebilir. Buna karşılık sözleşmenin kapsamı ne olursa olsun, böyle bir aracın kullanılması ile liman otoritesi özel sektör yönetiminden önemli derecede bir fayda temin eder.

Yönetim sözleşmeleri genellikle üç-beş yıl gibi belirli bir zaman dilimini içerecek biçimde yapılır. Sözleşme süresinin dolmasıyla birlikte sözleşme ya aynı firma için yenilenir ya da bu görev başka bir firmaya verilir. Böyle bir yönetim sözleşmesi, daha kapsamlı bir uygulama için bir basamak olarak kullanılabilir. Buradaki önemli olan husus, yönetim sözleşmesinin yürürlüğe girmesinden itibaren devletin, özel firmanın açıkça belirtilmiş olan minimum verimlilik seviyesi, mali performans ve elleçlenen yük miktarına ulaşamaması durumunda, mali ceza verme ve/veya sözleşmeyi iptal etme hakkına sahip olduğudur[17,20].

b) İmtiyaz Düzenlemeleri

Devletler günümüzde hala geniş çapta liman yönetiminde yer almaktadırlar. Buna karşılık sektördeki özel girişimcinin rolü büyümeye devam etmekte olup, devlet limanları yavaş yavaş azalarak Landlord Liman biçimine bürünmektedir. Hatta çok sayıda küçük boyutta özel liman ortaya çıkmış olup tam özelleşmiş büyük boyuttaki limanların oluşması beklenmektedir. Bir landlord liman ise pek çok bakımdan, liman operasyonlarına kendisini doğrudan bulaştırmamakta, bunun yerine özel liman operatörleri ve hizmet sağlayıcılar kendi işlerini serbestçe yönetip, pazarda rekabet etmektedirler. Devlet de limanın gelişmesine yardımcı olarak tarafsız bir rol üstlenmekte ve birlikte, liman otoritesinin liderliğinde tüm limanın çıkarları adına hareket etmektedirler. Landlord limanlardaki kamusal yapı, mal ve arazi sahibi olarak kalmakta fakat mali ve operasyonel risklerin büyük bir çoğunluğunu da özel sektöre devretmektedir. Devletler çoğunlukla kanun yapıcı(düzenleyici) ve arazi geliştirici olarak işlevlerini sürdürürken, özel sektör ise operasyonel sorumlulukları

almaktadır. Bu tip kamu-özel rol ve sorumluluklarını içeren ilişkilerin oluşturulmasında kullanılan temel araç ise konsensiyumdur(imtiyaz düzenlemeleri)[27].

Bu tip düzenlemeler günümüzde limancılık sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır. Konsensiyum bir tür sözleşme olup, sözleşmedeki maddeler gereğince ve devletin onayına bağlı olarak taraflarca kabul edilen limandaki operasyonel hakların, devletten özel sektöre devredilmesini içeren bir faaliyettir. Sözleşme, liman altyapısının rehabilitasyonunun veya inşasının taraflardan biri tarafından yapılacağı maddesini de içerebilir. Bu özellikler konsensiyumu diğer yönetim sözleşmeleri ile çok yönlü özelleştirmelerden ayırır. Konsensiyumlar devletlere; liman arazisinin sahipliğini, liman operasyonları ile inşaa faaliyetlerinin yetki belgelerinin verilmesindeki sorumluluğu, hatta kamu çıkarlarını gözetme yetkisini verir. Aynı zamanda, önemli derecedeki operasyonel risklerin ve finansal yüklerin de devlet üzerinden kalkmasına neden olur[18].

Devlet ile özel sektör arasındaki ilişkiler genelde temelde kira anlaşmalarına dayalı ticari ilişkiler ve liman otoritesinin; gemi trafik yönetimi hizmetleri, tehlikeli eşyalara ait düzenlemeler, limanın yasalar çerçevesinde idare ettirilmesi gibi kamu çıkarlarını gözetmeye dayalı ilişkiler olmak üzere iki kısım olup günümüzde limanlar için iki temel konsensiyum tipi kullanılmaktadır[53]:

- Kira(lease) sözleşmeleri. Bununla bir operatör, liman arazisi üzerinde uzun vadeli bir kiralama işine girer ve genellikle buradaki üstyapı ve ekipmanlardan sorumludur.
- İmtiyaz sözleşmeleri. Bununla operatör yatırım maliyetlerini ve tüm varsayılan ticari riskleri üzerine alır. Bu tip sözleşmeler çoğunlukla Yap-İşlet-Devret gibi özel bir mali tasarı ile bütünleşir.

Kira sözleşmeleri ve imtiyaz sözleşmeleri genellikle aynı temel özellikleri taşıır:

- Kamu liman otoritesi özel şirkete bir takım özel haklarını devreder;
- Belirlenmiş bir zaman dönemini içerirler;
- Doğrudan veya dolaylı olarak mali ve operasyonel riskleri bünyelerinde taşırlar.

➤ **Kira Sözleşmeleri:**

Günümüzde üç temel kiralama çeşidi kullanılmaktadır: tam bedel(flat rate), Tavan-Taban ve gelir paylaşımlı kira sözleşmeleri.

- Tam Bedel Kira Sözleşmesi

Bu sözleşme kiracıya, belirli bir bedel üzerinden periyodik ödemeler karşılığında, belirli bir süre için sabit bir mal varlığının kullanım hakkını verir. Arazinin kiralınması durumunda ödemeler metrekare başına yıllık olarak yapılabilir. Kira bedelleri liman alanının gelişme durumuna bağlı olarak(asfaltsız alan, yapılaşmanın olmadığı alan...) değişiklik gösterebilir ve kira sözleşmesi boyunca enflasyon oranı itibarıyla düzenlenebilir. Bu tip sözleşmelerin en önemli avantajı, kira bedelinin taraflarca önceden belirlenmesidir. Bu tip bir sözleşme kiracıya ayrıca, terminaldeki mevcut kapasiteden maksimum faydalanma imkanını verir.

Liman otoritesi, kira sözleşmesi boyunca kullanılacak olan liman varlıkları için alınacak kira bedelinin yeterli bir seviyede olmasını temin etmelidir. Bu bakımdan limanın, kira sözleşmesi dönemince gerçekleştirebileceği ticaret hacmini doğrulukla tahmin etmelidir ve bunun için gerekli olan çalışmayı titizlikle yapmalıdır. Çünkü kiracı, geliri ne olursa olsun kira dönemi boyunca sabit bir kira bedeli verecek olup aynı zamanda, kiraladığı alan ve yapıların kullanımında güçlü bir inisiyatifi bulunacaktır. Tam bedel kira sözleşmeleri çoğunlukla, başlıca hedefi elleçlenen yük miktarını ve bölgesel ekonomiye olan faydaları maksimize etmek isteyen limanlar tarafından tercih edilmektedir.

- Tavan-Taban Kira Sözleşmesi

Bu sözleşme ile kiralayan kiracıya, değişken ödemeler karşılığında, belirli bir süre için sabit bir mal varlığının kullanım hakkını verir. Yapılan işin miktarına bağlı olarak ortada en az ve en yüksek kira bedeli değeri bulunmaktadır.

Tavan-Taban kira sözleşmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kiracının üstyapı, ekipman ve arazinin kullanımından dolayı kiralayana ödeyeceği bedel, elleçlenen yük ve yapılacak iş miktarına bağlı olarak belirlenir;

- En az kira bedeli, daha önceden yapılmış olan trafik tahminleri neticesinde ortaya çıkmış en az ticaret hacmine bağlı olarak belirlenir;
- En yüksek kira bedeli yine aynı şekilde, daha önceden yapılmış olan trafik tahminleri neticesinde ortaya çıkmış en yüksek ticaret hacmine bağlı olarak belirlenir ve kira bedeli kira dönemi boyunca bu iki değer arasında yapılan iş miktarına göre değişiklik gösterir.
- En az kira bedeli, kiralayanın çıkarlarını ve amortisman miktarını karşılayamayabilir;
- Belirlenen en fazla iş miktarı aşılsa bile kiracı bunun için belirlenen bedelin üzerinde bir ödeme yapma yükümlülüğüne sahip değildir.

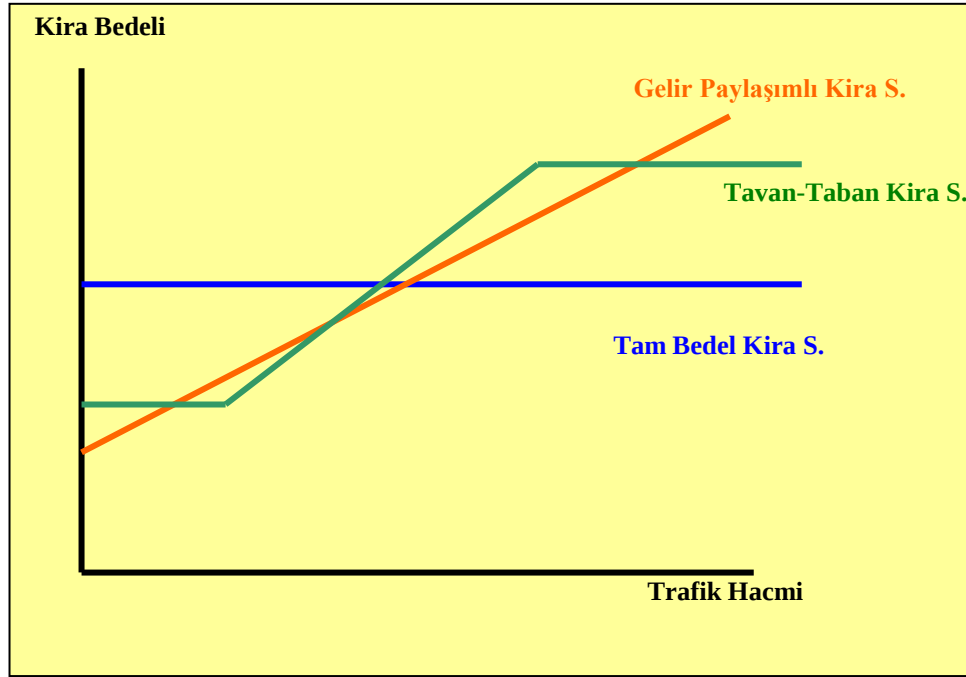
Bu tarz bir sözleşme ile kiralayan ve kiracı, liman yatırım ve operasyonlarının getireceği risk ve ödülleri paylaşmış olur. Kiracının etkili bir biçimde idare etme ve önceden belirlenen en fazla iş miktarının ötesinde iş oluşturma konularında güçlü bir inisiyatifi bulunmaktadır. Çünkü bu noktanın ötesinde oluşan her türlü gelir fazlası kendisine ait olacaktır.

- Gelir Paylaşımlı Kira Sözleşmesi

Bu tür bir sözleşme ile de kiralayan kiracıya, değişken ödemeler karşılığında, belirli bir süre için sabit bir mal varlığının kullanım hakkını verir. Tavan-Taban kira sözleşmesinden farklı olarak, iş miktarı ne olursa olsun bir en düşük ödeme sınırı olmakta buna karşılık bir en yüksek ödeme sınırı bulunmamaktadır. Yine aynı şekilde en düşük kira ödemesi kiralayanın çıkarlarını ve amortisman miktarını karşılayamama gibi bir risk oluşturmaktadır.

Hem tavan-taban hem de gelir paylaşımı kira sözleşmeleri, kiralayan ile kiracı arasındaki gerçek bir ortaklığı açığa vurur. Her iki sözleşme şartları altında liman otoritesi, mali yükümlülüklerini, kendi trafik hacim tahminleri ile, oluşacak riskleri dikkate alarak en düşük kira ödeme sınırını dikkatlice belirlemek durumundadır. Bir kere en düşük elleçlenen yük miktarı(throughput) seviyesine ulaşırsa, kiracı ve kiralayan herhangi bir ilave faaliyetten dolayı oluşacak kazançları paylaşır. Gelir paylaşımı kira sözleşmesi, liman otoritesinin gelirlerini, işgücünü ve iş miktarını en yüksek dereceye çıkartabilecek tek yaklaşımdır. Bununla birlikte birtakım riskler de yanı sıra gelir[54].

Aşağıdaki grafik, ulusal bir terminalde bu üç farklı kira sözleşmesinin nasıl işlediğini göstermektedir:



Şekil 3.3 : Kira Sözleşmelerinin Karşılaştırılması [18]

Tüm bu kira sözleşmelerinde bir kamu liman otoritesi için terminal operatörleri, yük elleçleme şirketleri, denizcilik hatları ve nakliye komisyoncuları/acenteleri başlıca potansiyel kiracılar arasındadır. Günümüzde, limanlardaki başlıca kiracılar olarak karşımıza genelde denizcilik hatları çıkmaktadır. Fakat bu durumda tarafların başarıya ulaşabilmesi için, iki anahtar koşulun bulunması gereklidir. Bunlardan birincisi, kiracı olarak denizcilik hatları limanda, büyük bir yük hacmi(önemli bir müşteri olabilir) oluşturmalıdır; buna karşılık tekелci bir oluşumu önlemek için liman, denizcilik hattına kiralanmış aynı tip ilave tesis veya müşteriye sahip olmalıdır. Eğer liman benzer tesislere(veya müşterilere) sahip değilse, meydana gelecek tekелci bir oluşum, hem liman hem de ulusal ekonominin çıkarlarıyla ters düşebilecektir. Bu bakımdan aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurmak gerekir:

- Denizcilik hatları herhangi bir aşamada, mali koşullardaki veya ticari gidişattaki değişimlerden dolayı sunduğu hizmetleri azaltabilir, güzergahını değiştirebilir veya tümüyle faaliyetlerini durdurabilir. Bu duruma iyi bilinen bir örnek olarak, 1980’lerde United States Lines’in hizmetlerini feshetmesi olayı verilebilir.

- Denizcilik hatları değişmez bir biçimde diğer denizcilik hatlarıyla işbirliği/ittifak anlaşmaları içerisine girmektedir. Bu tip uygulamalar, gemicilik programlarının değişmesine veya başka limanlarla özel bağların tesis edilmesine sebebiyet verebilir.
- Denizcilik hatları bir takım sebeplerden dolayı kendi programlarını yeniden düzenleyebilir.

Özel bir operatörle yapılacak olan kira sözleşmesi, bir denizcilik hattıyla yapılacak olan sözleşmeden daha az riskli olabilir, çünkü operatörlük şirketi, tek bir müşteri yerine genellikle anlaşmaya varacağı birkaç müşteri ile ticari çıkarlarının güvenliğini sağlar ve oluşabilecek riskleri dağıtır. Eğer kira sözleşmesi küçük boyuttaki bir şirket ile yapılmışsa, rehin hakkı ile diğer yasal yaptırımların uygulanması genellikle daha kolay olacaktır.

Hangi kira sözleşmesi tipinin tercih edilmesi gerektiğine aşağıdaki durumlar dikkate alınarak karar verilebilir:

- ✓ Şayet limanın temel hedefleri arasında, elleçlenen yük miktarını en yüksek seviyeye çıkarmak ve bölgesel ekonomiye etkili bir işgücü ile en yüksek faydayı sağlamak varsa, tam bedel kira sözleşmesi tercih edilebilir. Bu durum çoğunlukla yeni bir limanın tesisi ve bunun iş hacmini geliştirmek isteği hallerinde ortaya çıkar.
- ✓ Şayet limanın temel hedefleri arasında, ilk olarak terminal kiracısını destekleme ihtiyacı ile elleçlenen yük miktarını ve işgücünü en yüksek seviyeye çıkarmak varsa tavan-taban kira sözleşmesi tercih konusu olabilir.
- ✓ Şayet limanın temel hedefleri arasında, ilk olarak terminal kiracısını destekleme ihtiyacı ile elleçlenen yük miktarını en yüksek seviyeye çıkarmak varsa gelir paylaşımlı kira sözleşmesi tercih edilebilir[18].

➤ **İmtiyaz Sözleşmeleri:**

Geçen on beş yıl boyunca, landlord liman otoriteleri ile özel liman operatörleri arasındaki ilişkiler gittikçe karmaşık bir hal almıştır. Buna karşılık, landlord limanların en önemli özelliklerinden bir tanesi sorumlulukların açık bir şekilde dağıtılması olmuştur. Burada her bir taraf sahip olduğu hakları ve mali sorumlulukları kesin olarak bilmektedir. Daha da fazlası çoğu devlet artık günümüzde, limanlardaki finansal katılımını azaltma uğraşında olup bunun yanı sıra rıhtım gibi temel altyapı inşasını içeren yeni liman geliştirme planlarını finanse

etmek için özel sektörü kullanmak istemektedir. Bu gibi durumlarda, basit ve açık bir kira sözleşmesi tüm sorumlulukları karşılamada sıklıkla verimsiz olduğundan daha karmaşık bir yapısal bağlantı geliştirilmiş olup bu da imtiyaz anlaşması şeklinde tanımlanmaktadır[20].

İmtiyaz anlaşmalarının öncelikli hedefi, yatırım maliyetlerinin devletten özel sektöre devredilmesi olmalıdır. Taraflar belli bir dönem için, bir hizmet veya tesisin işletilmesi ile altyapının inşası ve rehabilitasyonu konularının gerçekleştirilmesine mecbur edilmelidirler. Bu bakımdan sözleşmenin çok dikkatlice yapılması gerekir[55]. Limancılık sektörü açısından bir imtiyaz anlaşmasının faydaları şunlardır[18]:

- Özel operatörlerin daha iyi ve daha verimli bir liman yönetimi ortaya koyması;
- Tesislerin finansmanı, inşası ve işletilmesi risklerinin özel sektöre devredilmesi;
- Yabancı sermaye ve teknolojiye faydalanılması.
- Belirli koşullar altında devlet için, yeni gelir akımlarının oluşması;
- Ekonomik ve sosyal olarak gerçekleştirilmesi arzu edilen projelere özel sermayenin uygulanması ile bunlar için ayrılacak devlet bütçesinin önceliği olan diğer başka projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılması;
- Ayrıntılı sözleşme koşulları dahilinde tekelleşen bir oluşumun meydana getireceği engellerden kaçınılması.

İmtiyaz anlaşmaları ile ilgili dezavantajlar ise şu şekilde sıralanabilir[56]:

- Sürekli yakın devlet gözetim ve düzenleme ihtiyacı bulunmaktadır;
- Sistem ancak, yasal düzenlemeler arazi kullanım haklarının özel kesime devri işlemini mümkün kıldığı ölçüde etkili bir şekilde işleyebilir;
- Çekici teklifler bazen gerçek dışı finansal öngörülere bağlı olabilir;
- İmtiyaz hakkını elde etmiş olan tarafın, sözleşme şartları gereğince tesisleri etkili bir biçimde idare edememe ve sözleşme bitiminde tesisleri kötü bir vaziyette devlete teslim etme tehlikesi mevcuttur. Bunun dışında, devlet ile imtiyaz hakkını elde eden taraf, önemli yatırımların gerçekleştirilmesi ve limanın operasyonel ihtiyaçlarının tespiti konusunda anlaşmazlığa düşebilir.

İmtiyaz anlaşmaları sıklıkla YİD tasarısının bir parçası olarak geliştirilir ve liman otoritesi ile liman geliştirme projelerinin inşa ve operasyon işlerinin yürütülmesi için imtiyaz hakkını elde etmiş kesim arasındaki özel şartları içerir. Sözleşme uyarınca tüm mal varlıklarının esas sahibi olarak yerel yönetim veya devlet kalır. Aynı zamanda liman tesislerin işletilmesi ve/veya temin edilmesi ile ilgili ticari risklerin büyük bir kısmı imtiyaz hakkını elde etmiş kesime devredilir. İmtiyaz hakkını elde etmiş taraf anlaşma dönemi süresince yeterli hizmet sağlamalı, konu ile ilgili güvenlik ve çevre koruma standartlarını dikkate almalı, tarifenin makul seviyelerde olmasını sağlayarak limanın rekabetsel konumunu tehlikeye düşürmemeli ve tüm mal varlıkları ile tesislerin bakım ve tutumunu etkili bir şekilde yürüterek sözleşme dönemi bitiminde bunları liman otoritesine işler durumda devretmelidir[20].

Devlet imtiyaz hakkını elde etmiş olan tarafa finansal olarak katılımı tercih etmemişse, devletin bağımsız ve tarafsız bir kamu kurumu olarak rolü önemli derecede değişiklik göstermez. Fakat devletin imtiyaz sözleşmesine ilaveten hissedar olarak katılımının söz konusu olduğu durumlarda, rolü önemli derecede değişikliğe uğrar. Bu durumda devlet, liman operasyonlarına daha fazla katılmak durumunda kalır ki bazen bu durum Polonya’da olduğu gibi kanunlarla yasaklanabilmektedir. Fakat imtiyaz sahibi limanda bir tekel(imtiyaz sahibinin tek konteyner terminalinden sorumlu olması gibi) oluşturuyorsa bu durum, devletin düzenleyici ve yatırımcı rolleri arasında bir çıkar çatışması oluştursa da kabul edilebilir. Eğer imtiyaz sahibi limanda bir tekel oluşturmayıp limandaki diğer terminallerle rekabet içerisine girecek olursa, ciddi çıkar uyuşmazlıkları ortaya çıkacak ve böylece hisse sahibi olarak devletin bağımsız ve tarafsız kişiliği zarar görecektir.

Yeşil alan(greenfield) projesi için kullanılacak olan imtiyaz sözleşmesi, varolan terminal veya limanı devralmak için yapılan sözleşmeden daha az karmaşıktır. Böyle bir durumda imtiyaz anlaşması, devlet ile imtiyaz sahibi arasında kara ve demiryolu inşası ile su, elektrik ve diğer olanaklar gibi şeylerin karşılanması için yapılmalıdır.

Son olarak bazı durumlarda, özel operatöre liman işlevlerinin pek çoğunu idare etme imkanını tanıyan ana bir ana imtiyaz sözleşmesi yapılabilir. Bu tip bir sözleşme yaygın olarak kullanılmamasına rağmen kamu liman otoritesi, temel liman işlevlerini gerektiği gibi yerine getirmemesi durumunda bir seçenek olarak karşımıza çıkar. Ana imtiyaz sözleşmesi, diğer imtiyaz sözleşmelerinde yer alan aynı temel bileşenleri içerir. İkisi arasındaki fark, ana imtiyaz sözleşmesinin, diğer operatörlerle de geniş

kapsamlı alt sözleşmeleri bünyesinde barındırmasıdır. Böyle bir sözleşme çok yönlü özelleştirmeye yakın bir konumdadır. Ana imtiyaz sözleşmelerindeki temel mesele, imtiyaz hakkı sahibinin kamu hizmet işlevi ile onun ticari faaliyetleri arasındaki potansiyel çıkar çatışmalarından nasıl uzak durulması gerektiğidir. Bu ayrıntılı yaklaşım biçimi, küçük boyutlu limanlar için en uygun zemin olabilir.

YİD Anlaşmaları:

Bir landlord liman otoritesi tipik olarak, terminal alanları ile rıhtım ve kanallar gibi temel altyapının inşasından sorumludur. Kural olarak liman otoriteleri, özel operatörlerin liman ek kapasitenin çoğunun finansmanını karşılamasını temin etmelidirler. Liman otoritesi bu şekilde altyapının temini ile liman geliştirme ve onarma-yenileme ile ilgili koruyucu işlere konsantre olabilir. Kısaca YİD düzenlemeleri ele alınan limanın landlord yapısı değiştirilmeksizin liman altyapı/üstyapının oluşturulmasında, özel mali katılımı artırarak için dizayn edilmiş ve sıklıkla kullanılan bir çeşit özel imtiyaz sözleşmesi olup pek çok bakımdan geçici bir özelleştirme karakterine sahiptir. Bir YİD düzenlemesinin özü, proje dahilindeki mal varlıklarının tamamının veya bir kısmının belirli bir zaman dilimi için devrinin söz konusu olduğu sözleşmelerdir[54]. Bir YİD anlaşmasının açıklayıcı bir tanımı şu şekilde yapılabilir:

“Genellikle devlet/hükümet tarafından, sözleşme sonunda herhangi bir bedel veya önceden belirlenmiş bir değer karşılığı söz konusu olmaksızın tam işlevli tesisin idareye devredilmesi şartıyla, sözleşme dönemi içerisinde bahsi geçen tesisin bakımı, operasyonu, finansmanı ve inşasından sorumlu olan iştirakçiye, bilinen ismiyle imtiyaz sahibine imtiyaz tanınması temeline dayanan bir projedir. Sözleşme dönemi süresince, teşebbüs sahibi tesisi sahiplenir ve işletir, yatırım maliyetlerini karşılamak için gelir toplar, tesisin bakım ve tutumunu yaparak bir kar marjı elde eder[57].”

YİD yaklaşımı altında devlet özel sektöre, bir liman projesinin yapılması ve işletilmesi için özel bir ayrıcalık tanır. Karşılık olarak özel sektör projeyi tamamlama ve verimli bir şekilde işletme riskini göze alır. Sözleşme bir süre devam ettikten sonra proje mal varlıkları devlete devredilir. Sözleşme bitiminden sonra devlet/liman otoritesi, bu tesisleri kiralayabilir ve yeni bir yapı elemanını içeren veya içermeyen başka bir imtiyaz ile yönetim sözleşmesi yapabilir. Tasarı, özel şirketin tüm liman ücretlerini toplaması şeklinde düzenlenebilir. Bu durumda devlete, sabit bir taban

fiyat artı diğer gelirler ile yük elleçlemelerden(ton veya birim-TEU) elde edilen gelirden oluşan değişken bir ücret ödenir. Bu şekilde liman otoritesi artan verimlilik oranları neticesinde daha çok gelir elde eder.

YİD tasarıları planlanırken önemle üzerinde durulması gereken konu, limanın hangi kısımlarının liman otoritesinde kalması hangi kısımların özel sektöre devredilmesi gerektiğidir. Genel olarak YİD tasarısı tüm liman varlıkları için uygulanabilir ve her biri ayrı birer ticari alan olarak işletilebilir. Bunlar arasında çok önemli yer tutan bazı mal varlıkları şunlardır:

Kanallar/Geçitler: Liman altyapısının bu kısmı, bir YİD usulü ile ele alınarak imtiyaz sahibinin bakım ve derinleştirme işlerini yürütmesi, belli bir süre için buradan geçecek gemilerden, üzerinde kararlaştırılan bir ödeme sistemi ile gelir elde etmesi sağlanabilir.

Terminaller: YİD tasarıları genellikle gelişmekte olan ülkelerdeki özel nitelikli terminallere uygulanır. Örneğin; JNPT-Nhava Sheva, India; Queen Elizabeth Terminal, Colombo,Sri Lanka; Buenos Aires Limanı, Arjantin;....

Tüm Liman Kompleksi: Bir YİD düzenlemesi ana bir imtiyaz sözleşmesi olarak, pek çok farklı terminalden oluşan tüm bir liman kompleksini içine alacak şekilde yapılandırılabilir. Burada imtiyaz sahibi, inşası bakımından üzerinde anlaşmaya varılmış mal varlıkları için bir landlord liman otoritesi rolünü benimser. Ana imtiyaz sahibi böylece sıklıkla üçüncü kişilere terminalleri alt kira sözleşmesi ile verebilir. Böyle bir uygulama çok yönlü bir özelleştirmeye yaklaşmaktadır. Bir YİD ve ana imtiyaz sözleşmesindeki tek gerçek ayırım, mal varlıklarının sahipliğinin geçici olması ve imtiyaz sahibinin deniz güvenliği, çevre ve gemi trafiği konularında hiçbir düzenleyici sorumluluğunun olmamasıdır. Bundan başka dalgakıran, pier ve benzeri genel kullanım amaçlı alanlar gibi diğer liman varlıklarının ise kolaylıkla imtiyazı sağlanamamaktadır. Buna karşılık bu varlıklar, ana imtiyaz sözleşmesinin veya çok yönlü özelleştirme tasarısının bir parçası olabilmektedir.

Dikkatlice düzenlenmiş bir sözleşme, bir YİD tasarısının uygulanmasında hayati önem taşır. İmtiyaz sözleşmesi imtiyaz sahibine, tesisi işletme ve yatırımından ticari bir kazanç elde etme hakkını(sınırlı ve açıkça tanımlanmış devlet gözetimi dahilinde) verir. İmtiyaz/YİD sözleşmesi, yapılacak bir iş planı ile olası gelirleri, giderleri, borç ödemeleri ve karı belirleyecektir. Bu bakımdan böyle bir ön çalışma, projenin mali

uygulanabilirliğini ve borç ödeme kapasitesini ortaya koymakta yardımcı olacaktır. Pek çok planlanmış YİD projesi başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Çünkü projenin uygulanabilir olup olmadığı göz önünde bulundurulmadan anlaşma koşulları akdedilmiştir. Devletler, proje için gerekli olan düzenlemeler gereğince yapılmadan ve projenin kapsamı belirlenmeden önce, çoğunlukla proje hazırlık aşamasının erken bir safhasında YİD düzenlemelerini görüşmeye çalışır. Bu, devlet için kısa vadede önemli ölçüde gelir getirebilse de aynı zamanda karşı tarafa tamamlanması güç bir proje yükleyebilir.

YİD düzenlemelerinin ayrıca pek çok değişik biçimi bulunmaktadır:

- Yap-Sahiplen-İşlet(YSI): Tam özelleştirme anlamındadır. Liman alanı ve tesisleri yapıldıktan sonra devlete/liman otoritesinde devredilmez.
- Donat-İşlet-Devret(DİD): Altyapısı mevcut bulunan bir limandaki üstyapının imtiyaz sahibi tarafından temin edilmesidir.
- Yap-Devret-İşlet(YDİ): Yeni liman tesisleri inşa edildikten hemen sonra yetkili kuruluşa(devlet veya liman otoritesi) devredilir. YDİ düzenlemeleri, kanunun temel liman altyapılarının özel mülkiyete geçmesine izin vermeyen ülkelerde gereklidir. (Kosta Rika, Güney Kore...).
- Yap-Sahiplen-İşlet-Devret(YSİD): Arazinin ve tesislerin sahipliği imtiyaz sahibine kayar fakat sözleşme süresi bitiminde bunlar, kararlaştırılan bir değerden devredilir.
- Özel bir hal olarak Sargı YİD düzenlemesi de mevcuttur . Bu model, devletin sahip olduğu tesislerin, özel sektör tarafından genişletilmesi durumunda kullanılır. Özel sektör yalnızca genişletme konusunda hak sahibidir. Bu model çatısı altında imtiyaz sahibi bir Proje Geliştirme Sözleşmesi kapsamında tüm liman tesisini idare edebilir, yönetim sözleşmesi kapsamında devletin sahibi olduğu bölümleri idare edebilir veya YİD sözleşmesi kapsamında tesisi genişletebilir.

Özel katılımcılar temel liman altyapılarının yatırımına isteksiz görünür. Çünkü altyapı kullanımına değer biçmek oldukça güçtür ki zaten imtiyaz sahibine yatırım üzerinden orta karar bir kazanç sağlar ve aynı zamanda bu yatırımlar büyük oranda taşınmaz olup karşılaştırılmaya müsaade edecek bir alternatifi de yoktur. Siyasi

belirsizlikler, denetimdeki değişiklikler, anti-özelleştirme çabaları, beklenmedik yeni vergi kanunları çok yönlü YİD düzenlemelerini daha az cazip kılabılır[54].

3.2.3.2. Çok Yönlü Özelleştirme

Özelleştirmeyi tanımlamak oldukça karmaşık, zor ve tartışmaya açık bir iş olup, UNCTAD' in getirmiş olduğu bir tanımlama tüm bu çelişkileri ortadan kaldırmaktadır. Buna göre özelleştirme, tüm liman varlıklarının sahipliğinin kamudan özel sektöre devredilmesi veya özel sermayenin, liman varlıkları, ekipmanlar ve sistemlerinde yatırım için kullanılmasıdır[54].

Çok yönlü özelleştirme yakın bir geçmişe kadar yalnızca İngiltere ve Yeni Zelanda'da gerçekleştirilmiştir. Çünkü bir liman sahasının, çevre ve güvenlik denetimi gibi geleneksel kamu liman görevleriyle birlikte topyekün satışı az görünen bir olay olup çoğunlukla diğer ülkeler, liman ve terminal operasyonlarını kiralama veya imtiyaz sözleşmeleri yoluyla özelleştirme uygulamalarını hayata geçirmişlerdir. Çok yönlü özelleştirme genellikle yeni yasaların çıkartılması, sahipliğin ve işlevlerin devri düzenlemeleri ile; kamu ve özel sektör arasındaki sınırın yeniden tanımlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu gibi düzenlemelerde özellikle şu hususlar üzerinde durulmasında fayda vardır:

- Devletin özelleştirmeyi yönetmesi ve şekillendirmesi için gerekli olan temel yetkilendirmeyi ve mekanizmayı tesis etmeli;
- Satış bedeli üzerinden bir vergi tesis edilmeli
- Özelleştirme tasarısı çerçevesinde, devredilen liman arazisinin kullanımının bir sonucu olarak, özel şirketten oluşan karlar üzerinden bir vergi tesis edilmeli
- Liman otoritesi personelinin devri veya çıkartılması için koşullar tesis edilmeli;
- Kamu faydası sağlayan görevlerin(tehlikeli eşyaların elleçlenmesi, pilotaj, çevre koruma...) devri konusunda gerekli koşullar tesis edilmeli;

Yukarıda sayılanların dışında özelleştirme düzenlemeleri, önceki liman otoritesinin yapısı ile ülkedeki sosyo-ekonomik, kurumsal, yasal ve bölgesel duruma bağlı olarak bir takım ek öğeler de içerebilir.

Denizcilik uluslarının çok büyük bir bölümü, çok yönlü özelleştirmenin ulusal ve bölgesel çıkarlarla uyuşmayacağını düşünürler. Devletlerin ve liman otoritelerinin

tam özelleştirme çabalarından kaçınmalarına neden olan sebepler çeşitli olmakla birlikte, çoğunlukla aşağıda sıralanan sebeplerden birini veya daha fazlasını içerirler:

- ✓ Bir kamu tekeli kolaylıkla sürekli olarak bir özel tekel olabilir;
- ✓ Büyük liman komplekslerinin bölgesel ve ulusal ekonomiye olan makro-ekonomik faydaları çok yönlü özelleştirmeye tehlikeye girdiği düşünülür;
- ✓ Limanın kamu hizmet işlevinin özel firma tarafından ihmal edileceği düşünülür;
- ✓ Kamu yetkililerinin liman gelirlerini kaybetmeye isteksiz olmaları.
- ✓ Kamu yetkililerinin siyasi kontrolü kaybetmeye isteksiz olmaları;
- ✓ Liman kullanıcılarının farklı davranışlar sergileyebilir;
- ✓ Uygulamada özelleştirmenin rekabete balta vurma riski meydana gelebilir;
- ✓ İşçi birliklerinin güvence unsuru olarak devletin çekilmesine gönülsüz olmaları ile işlerini kaybetme korkusu.

3.2.4. Özelleştirmenin Temel Liman Hizmetleri Üzerindeki Etkisi

Temel liman hizmetleri limana girişlerde güvenli ve seri gemi trafiği ile rıhtımda güvenliği, yanaşma veya demirlemeyi sağlayan sorumlulukları yerine getirmeyi taahhüd eden liman ilişkili faaliyetlerdir. Güvenlikten kasıt; liman koşullarının, gemiler limanı kullanırken liman ve deniz çevresinin tehlikeden korunaklı olması bakımından uygunluğu belirtmekte olup seri bir gemi trafiği ile de, gemilerin limana giriş ve çıkışları ile limanda geçirdikleri zamanı minimum yapacak önlemleri almayı, böylece daha çok gemiye hizmet verme amaçlanmaktadır. Buna karşılık limanlar bu hizmetleri farklı bir biçimde tanımlayabilir ve bunları sağlamadaki sorumlulukları farklı olabilir. Bunların dışında yer alan diğer hizmetler de liman verimliliğine ve güvenliğine etki edebilme özelliğine sahip olabilir. Tüm bu temel hizmetler için liman otoritelerinin sorumluluklarını tanımlayan uluslararası bir kanun ile standart uygulamalar veya genel bir kural bulunmamaktadır. Bir liman otoritesi tarafından icra edilen bu hizmetler genellikle, limanın yer aldığı alan tarafından coğrafi olarak sınırlanmıştır. Buna karşılık kimi ülkelerde liman otoriteleri, kontrol alanına en yakın yerlerdeki deniz fenerleri hizmetlerinin idaresinden de sorumludur. Bu geniş alan liman sularını içine alacak şekilde açık denize ulaşan yerleri de çevreleyebilir.

Önemli olan husus, bu hizmetlerin nasıl ve hangi şartlarda özelleştirilebileceği, imtiyaz hakkının verilebileceğidir[18].

a) Kılavuzluk ve Romörkaj Hizmeti

Liman reform süreci içerisinde kılavuzluk hizmeti özelleştirme sırasında çoğunlukla ilk sırada yer alırlar. Kılavuz kaptanlar genellikle profesyonellerden oluşmuş bir grup oluştururlar ve limancılık sektöründeki konumlarının benzersiz olduğunun farkındadırlar. Başarılı bir gemi trafik yönetimi, etkili bir kılavuzluk hizmetine bağlıdır. Kılavuzluk hizmetinin gemi trafik yönetiminde önemli bir yeri vardır ve liman alanı içerisinde güvenli gemi geçişleri için uzman bir gemi trafik yönetimi organizasyonuna ihtiyaç duyulur. Çoğu ülkede bu hizmeti sunan organizasyonlar iyi veya kötü özelleştirilmişlerdir. Bu tip bir özelleştirmenin, kılavuzluk hizmetinde, özellikle ulusal ve bölgesel ölçekte, bir özel sektör tekeli oluşturma riski vardır. Fakat bu nedenle, bugün dünyanın hiçbir yerinde, hiçbir devlet, denizciliğin özel bir uzmanlık alanı olan kılavuzluk hizmetlerinde rekabete izin vermemektedir. Buna Avrupa Birliği ülkeleri de, kapitalizmin ve rekabetin beşiği olan Amerika Birleşik Devletleri de dahildir. Konuyla ilgili IMO kararları da, IMPA kararları da “Bir bölgede bir kılavuzluk teşkilatı çalışır” kuralını getirir.

Sonuç itibariyle kılavuz kaptanların, liman otoritesi denizcilik departmanının bir parçası olarak tutulması, liman yönetimi ile operasyonlarına ait diğer unsurların özelleştirilme durumunda arzu edilebilir. Kılavuzluk hizmetinin özelleştirilmesinde iki yol vardır. Kılavuzluk, ya kılavuz kaptanların lisansörü ve düzenleyicisi olarak liman otoritesinin denetimi altında çalıştırılır ya da kılavuz kaptanlar özel bir şirket bünyesinde organize olurlar.

Romörkaj hizmeti ise genellikle özel firmalar tarafından yürütülür. Eğer gemi trafik hacmi bu hizmetin ticari açıdan gerçekleşmesine imkan tanımıyorsa, liman otoritesi bu hizmeti kendisi sağlamak zorundadır. Bazı durumlarda komşu limanlar, ticari operatörü güçlü tutmak için bu hizmeti paylaşabilirler. Pek çok örnekte, bir liman bölgesi içerisinde trafik yoğunluğu sadece tek bir özel römorkaj şirketinin çalışmasına müsaade etmektedir. En uygun durum, bir limanda birçok römorkaj hizmeti sunan firmanın rekabet etmesidir. Bu şartlarda liman otoritesi tarifeyi düzenlemek zorunda kalmayacaktır. Bu hizmetle ilgili diğer tarafların düzenlenmesi

örneğin adamla donatma gibi unsurlar, liman otoritesinin inisiyatifinde olup bölgesel duruma bağlıdır.

Kılavuzluk ve Romörkaj hizmeti aynı zamanda bir kamu hizmetidir. Çünkü liman devleti sıfatıyla hükümranlılık haklarının mevcut olduğu deniz alanları ve limanlarda seyir, can, mal ve çevre güvenliğine yönelik tedbirlerin alınması zorunluluğu olduğundan diğer hizmet gruplarından farklı bir yapısı olup her zaman ticari bir faaliyet olarak değerlendirilmemesi gerektir. Söz konusu hizmetlerin icrasında oluşabilecek aksaklıklar hizmeti veren kuruluşla ilgili olarak düşünülmeyle birlikte, konunun muhatabı olarak denizcilikten sorumlu idare görülmektedir. Bu bakımdan bu tür hizmetlerin özelleştirilmesi konusunda dikkat ve özenle davranılması gerekir[58].

b) Palamar Hizmeti

Küçük limanlardaki bu hizmetler, yerel bir stevedor tarafından sağlanabilir. Daha büyük limanlarda bu hizmet genellikle uzmanlaşmış özel bir şirket tarafından yapılır. Bazı özel hallerde(büyük gelgit farklılıklarının olduğu yerlerdeki kimyasal ve gaz taşıyan gemiler için yapılmış özel niteliğe sahip rıhtımlar, tek nokta demirleme ve yanaşma şamandıraları...) bu hizmetin yapılması özel nitelikli uzmanlaşmış bir ekip ve ekipman gerektirir. Tek bir uzmanlaşmış firmanın bulunduğu hallerde liman otoritesi bu faaliyeti düzenleme şikkını seçebilir.

c) Gemi Trafik Hizmetleri ve Seyir Yardımcıları

Gemi Trafik Hizmetleri genellikle liman veya denizcilik otoritesinin parçasıdır. Bu tip hizmetler liman sahalarında ve yoğunlukla dar boğaz ve geçitlerde veya ulusal sahil hattı boyunca kullanılır. İlke olarak bu hizmetlerin özelleştirilmesi bir imtiyaz sözleşmesi ile mümkündür. Otorite tarafından düzenlenmesi gereken bu hizmetin unsurları şunlardır:

Seyir yardımcıları ile ilgili olan sorumluluk liman sahası içinde liman otoritesinde, sahil alanlarında denizcilik otoritesindedir. Çoğunlukla bu tip seyir yardımcılarının tedariki, donatılması ve bakımı sözleşme dahilinde olur. Seyir yardımcıları bütün olarak denizcilik altyapısının bir parçasıdır, dolayısıyla bunların özelleştirilmesi zordur.

d) Diğer Hizmetler

Tehlikeli eşyaların kontrolü genellikle liman otoritesi bünyesinde yer alan uzman bir bölüm tarafından yürütülür. Tehlikeli eşyaların kara taşımacılığı ile ilgili denetim ve düzenleme genellikle devletin sorumluluğu altındadır. Bu işin hayli yüksek bir teknik ve hassasiyet gereksinimi olduğundan özelleştirilmesi tavsiye edilmez.

Limanlardaki atık yönetim hizmetleri genellikle liman otoritesi veya yetkili bir kurumun ciddi kontrolü altında özelleştirilir. Buna karşılık özelleştirme, özellikle kimyasalların denetim bakımından bir takım riskler taşımaktadır. Etkili bir atık yönetimi denizcilik hatları için masraflı olabilir. Sahip olduğu yüksek maliyetler sebebiyle gemi kaptanları bu atıkları denize veya liman sularına bırakabilir. Bu tip olayların özellikle de kimyasal yüklerin kontrolü oldukça güçtür. Atık yönetim maliyetlerini karşılayabilmek için, limanlar, bu maliyetlerin tamamını veya bir kısmını genel liman ücretleri ile telafi edebilirler. Atıkların, özellikle çok büyük liman sahalarında, gemilerden kabul tesislerine aktarılması bir sorunu da gündeme getirmektedir. Liman otoriteleri bu amaç için mavnalı veya çekicileri tedarik ve organize edebilmelidir. Çalışanları ve tesisleri içeren tam bir atık yönetim sistemi, yetkili idare tarafından yakından kontrol edilmelidir. Atıkların elleçlenmesinden sorumlu olan kişiler özel firmalarsa, yetkili otorite ilgili yasaların uygulanmasını temin etmek için bir bilirkişi bulundurmalıdır.

Çok büyük limanlar, çeşitli kamu kontrol işlevlerini yerine getirmek için devriye gemi ve araçlar kullanır. Bazı limanlarda bu tip devriye gemilerin yangınla mücadele ekipmanları bulunmaktadır. Liman devriye hizmetleri liman başkanlığının parçası olup bu yüzden özelleştirilmesi mümkün değildir.

Acil durum hizmetleri genellikle polis, itfaiye, sağlık yardım, liman otoritesi gibi çeşitli kamu kurumları tarafından verilir. Bazı limanlar kriz yönetimine yardımcı gelişmiş araçlara sahiptir. Bu gibi araçlar genellikle gemi trafik yönetim sistemi merkezinde yer almaktadır. Özel firmalar kriz yönetiminde yardımcı bir rol üstlenebilirler. Devriye gemilerine sahip olmayan limanlar, bir römorkaj şirketi ile anlaşarak yangınla mücadele konusunda bir yeterlilik elde edebilir.

Tarama faaliyetlerinin liman otoritesi tarafından kontrol edilmesi oldukça önemlidir. Çoğunlukla liman otoritesi veya yetkili idarenin böyle bir uygulama konusunda yeterli bir uzmanlığı yoktur. Geniş su alanlarına sahip liman otoriteleri tarama

sözleşmelerinin hazırlanması ve bu faaliyetin kontrolü için yeterli ölçüde becerili personel çalıştırmalıdır. Sondalama liman otoritesinin bizzat kendisinin yapabileceği bir faaliyettir. Fakat tarama işi genellikle özel şirketler tarafından yürütülür. Kendi tarama işlerini yürütmek ve bunun sürekli olarak bakımını yapmak çoğu liman için sermaye yoğun bir faaliyet olabilir.

Aşağıda, en önemli liman işlevlerinin yerine getirilmesindeki yaygın yaklaşımların bir özeti yer almaktadır:

Tablo 3.1 : Temel Liman Yönetim Yapılarının Liman İşlevleri Üzerindeki Dağılımı

MODEL	Kamu Limanı	Özel Liman	Tool Liman	Landlord Liman
Liman İdaresi	Kamu	Özel	Kamu	Kamu / Özel
Seyir İdaresi	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu
Seyir Altyapısı	Kamu	Özel	Kamu	Kamu
Liman Altyapısı	Kamu	Özel	Kamu	Kamu / Özel
Liman Üstyapısı	Kamu	Özel	Kamu	Özel
Yük Elleçleme	Kamu	Özel	Kamu / Özel	Özel
Kılavuzluk	Kamu	Kamu / Özel	Kamu / Özel	Kamu / Özel
Römorkaj	Kamu	Özel	Kamu / Özel	Kamu / Özel
Palamar Hizmeti	Kamu	Özel	Kamu / Özel	Kamu / Özel
Tarama	Kamu	Kamu / Özel	Kamu / Özel	Kamu / Özel
Diğer Fonksiyonlar	Kamu	Kamu / Özel	Kamu / Özel	Kamu / Özel

4. DÜNYADAKİ LİMAN İDARİ REJİM REFORMU VE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

Genel olarak tüm dünya ülkelerindeki limanların özelleştirme süreci ve özel sektörün limanlara katılımı imtiyaz düzenlemeleri ve kira sözleşmeleri kullanılarak gerçekleştirilmekte olup tüm liman kompleksinin satışı nadiren görülmektedir. Bu süreç içerisinde devletler ve merkezi hükümetlerin temel liman faaliyetleri üzerindeki sorumluluğu azaltılarak, bu sorumluluk düzenleyici, denetleyici ve kanun koyucu şeklinde kendini belli etmektedir. Dolayısıyla limanın temel faaliyetlerine ilişkin tüm idare ve denetim özel sektör tarafından yürütülmektedir. Dünyada limanın içinde bulunduğu ülkenin sosyo-ekonomik şartlarına ve yer aldığı coğrafi yapı ile hinterlandına bağlı olarak çeşitli sahiplenme ve özelleştirme modelleri görmek mümkündür.

4.1. LİMANLARIN ÖZELLEŞTİRİLMESİNDE TARİHSEL GELİŞMELER

Limanlar Ortaçağda Avrupa’da dernekler veya özel kişiler tarafından işletilirdi. Limanların kontrolü ise hükümet veya yerel otoriteler tarafından yapıldı. Daha sonraları ise İngiliz kanunları uygulanmaya başlandı. Fransa’da yaygın olan otonom limanların tarihsel gelişimi ise liman yönetiminde ikiliği önleme çabalarını göstermektedir. 1566 yılından itibaren Fransa’da tüm limanların mülkiyeti devlete aitti. Liman altyapı ve üstyapısının sağlanması ve idaresinden devlet sorumlu iken, 1898’de çıkan bir yasa ile yerel ticaret odalarına, kiracı hüviyeti ile liman tesisleri ve ekipmanını kurma-işletme izni verilmiştir. 1902’de liman altyapı masraflarına katılmaları istenen yerel ticaret odalarına, gemi ve yükünden alınacak liman gelirlerini tahsil etme yetkisi verilmiştir.

16. yüzyılda limanların altyapı çalışmalarına özel kişiler katkıda bulunmuş olup, özel limanlar İngiltere’de 17. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde limanlara ilişkin yatırımlar, merkezi hükümet ve özel sektör tarafından gerçekleştiriliyordu. Altyapı yatırımlarını devlet, üstyapı yatırımlarını ise özel sektör ve ticaret odaları üstleniyordu. 19. yüzyılın başlarında İngiltere’de özel limanlarda

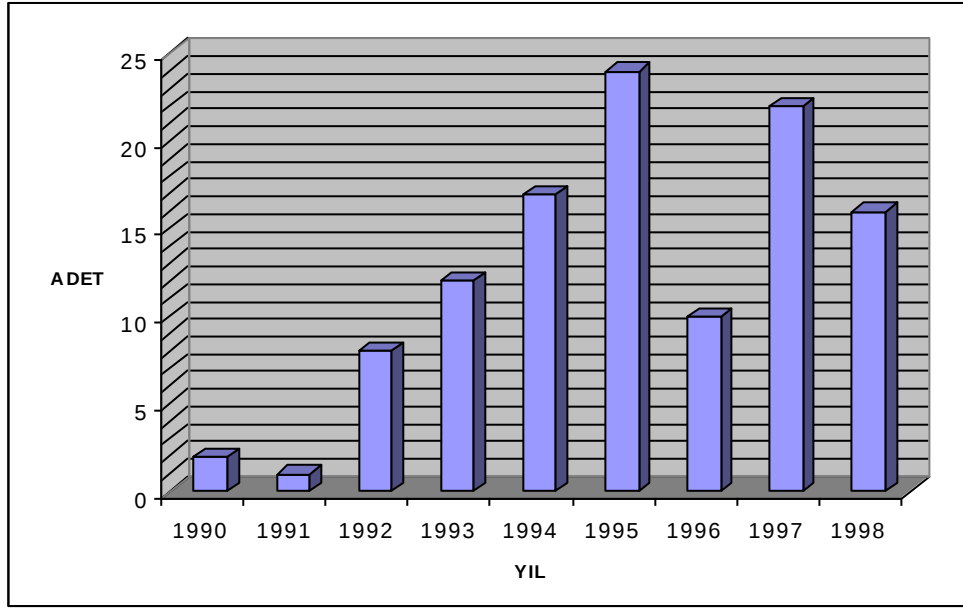
liman şirketlerinin birbirleriyle çatışması ve etkin çalışmaması nedeniyle bir azalma görülmeye başlamıştır. Bunun üzerine Trust Port olarak adlandırılan liman türü ortaya çıkmıştır. Bu limanların özelliği liman arazi ve yönetiminin bu liman türüne ait olması, işçi istihdam ve operasyonel konularda bağımsız olmalarıdır. Bu tür limanlar kamu kuruluşları olup bu limanlardan kar elde etmek amacıyla ziyade sermayelerini ve işletme masraflarını karşılamalarının beklenmesi nedeniyle liman şirketlerinden farklıdır.

Sonraları Birinci Dünya Savaşının ulaştırma sistemi için oluşturduğu talepler, limanlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin önemini göstermiştir. 1920 yılında limanlar, otonom ve otonom olmayan limanlar olmak üzere ikiye ayrılmıştı. Otonom limanlar devlet yardımı ile yatırım harcamalarını karşılamaktan sorumlu, mali bağımsızlığa sahip otoriteler olmuştur ve yatırım kararlarının alınması Bayındırlık Bakanlığının yetkisine bırakılmıştır. Değişen koşullar ve komşu ülke limanlarının rekabetleri, devlet ve ticaret odaları arasında ikili yönetimin sakıncalarını ortaya çıkarmış ve 1965'te çıkarılan bir yasa otonom limanların idari bağımsızlığını artırmış ve mali yardım sağlamıştır.

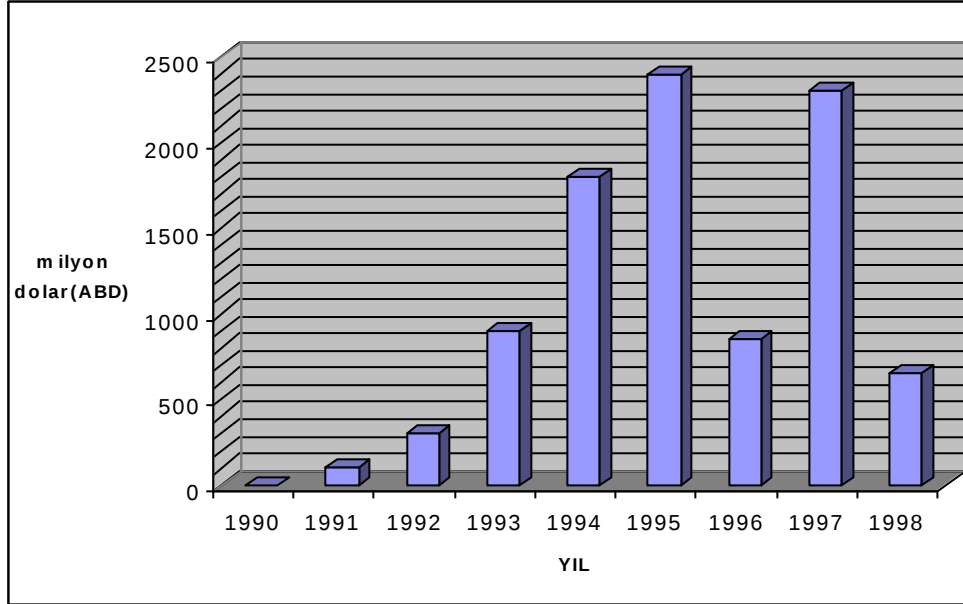
Avrupa'da lisans, imtiyaz ve kira anlaşmaları, kamuya ait limanlarda faaliyetlerini sürdürmek isteyen özel operatörler, işleticiler tarafından kullanılan yasal araçlar olmuştur. Kira sözleşmeleri sistemi Fransa'da ticaret odası tarafından tasarlanmış, geliştirilmiş ve özel sektör tarafından kullanılmaya başlanmıştır[17].

Özel sektör yaygın olarak, 1990'lı yıllardan itibaren liman operasyonlarına artan bir şekilde katılım göstermiştir. Geçen on yıl süresince, liman idari reform çalışmaları özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük bir ivme kazandı. Aşağıdaki tablolarda görüleceği üzere sadece 1990 ve 1998 yılları arasında, gelişmekte olan yirmi sekiz ülkede yatırım maliyeti 9 milyar amerikan dolarını aşan 112 liman projesi hayata geçirildi. 1990 yılından önce ise 1967'de Kingston Limanı-Jamaika, 1986'da Port Klang-Malezya ve Manila Limanı-Filipinler gibi çok az sayıda liman geliştirme projesi yapılmıştır.

Tablo 4.1 : Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Özel Sektörün Katıldığı Liman Projeleri (1990-1998)



Tablo 4.2 : Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Özel Sektörün Katıldığı Liman Projelerinin Toplam Yatırım Tutarı(1990-1998)



Yapılan bu 112 projenin 49 tanesi mevcut liman tesislerinin geliştirilmesi, 35 tanesi yeşil saha geliştirme konularında olup, bunların da çoğu Latin Amerika ülkeleri(8 adet yeşil saha geliştirme ve 29 tane konsorsiyum) ile Doğu Asya ülkelerinde(18 adet yeşil saha geliştirme ve 13 konsorsiyum) hayata geçirilmiştir. Bu 112 projenin de 20

tanmesini ise limanda hiçbir yatırım taahhüdü içermeyen yönetim sözleşmeleri oluşturmaktadır[59].

Limanların bölge ve ülke ekonomileri açısından taşıdığı hayati önem vurgulandıktan sonra dünyada liman yönetimi konusunda izlenen yöntemleri incelemekte fayda vardır. Kuşkusuz bu yönetim modelleri her ülkenin sahip olduğu kendine özgü koşulların sonu olarak zaman içinde ortaya çıkmıştır. Aşağıda kıta ve ülke bazında bazı liman yönetim ve özelleştirme örneklerine değinilmektedir:

4.2. ASYA

Hong Kong ve Japonya’da olduğu gibi bazı Asya ülkelerinde özel sektörün limancılık sektörüne katılımı altyapı inşaatı da dahil olmak üzere çok uzun zaman önce başlamıştı. Bu ülkelerde liman alt ve üstyapıları uzun dönemli imtiyaz sözleşmeleri ile özel sektör tarafından yapılmakta ve işletilmektedir.

a) Sri Lanka

Sri Lanka-Colombo’daki Jaya konteyner terminali, Sri Lanka’daki tüm limanların işletilmesinden sorumlu olan Sri Lanka Liman Otoritesi’nin(SLPA) bir parçası olup son on yılın ikinci yarısı boyunca, çift rakamlı haneler civarındaki bir büyümeden sonra, 1999 yılında terminal kapasite yetersizliği tehdidiyle karşılaştı ve verimli bir şekilde konteyner elleçlenemedi. Bu durum feeder gemiler için gecikmelere sebebiyet verdi. Bundan dolayı kapasitenin geliştirilmesi yönündeki en önemli adım, P&O Ports, P&O Nedlloyd, Evergreen ve Jhon Keels Holdings Ltd.(Sri Lanka) konsorsiyumundan oluşan 30 yıllık bir imtiyaz(concession) sözleşmesinin yürürlüğe girmesi oldu. Sözleşme, Queen Elizabeth Terminalinin yıllık milyon TEU kapasiteye ulaşması için yeniden inşa, operasyon ve bakım-onarımı içermektedir. İkinci ve daha önemli olan adım ise seviyeli bir rekabet ortamının oluşturulması oldu. Bu bakımdan Sri Lanka hükümeti, Jaya konteyner terminalini daha verimli yapmak için şirketleştirmeye ve büyük bir aktarma limanı olmasını sağlamak için de Colombo’yu destekleme kararı aldı[18,59,60].

b) Singapur

Singapur Limanı çok başarılı bir konteyner limanı olup 1986'dan bu yana, ticaret hacmi bakımından dünyadaki en yoğun liman olup bu trafik hacminin çoğunluğunu konteynerize yük aktarması oluşturmaktadır. Singapur Limanı önceleri tek bir organizasyonda yük operasyonları, yasal işlevler ile arazi sahipliğinin birleşiminden oluşan dünyadaki en iyi birkaç kamu limanından biriydi. Buna rağmen devlet 1996'da limanın yönetim yapısında kökten bir değişiklik yapma kararını vererek PSA şirketini, limanın yeterli esneklikte işletilmesi ve özellikle büyük denizcilik hatları üzerinde konumlanmış konteyner terminallerinin bulunduğu bölgelere yatırım yapılmasını temin etmek için kurarak limanın yapısını değiştirdi. Liman otoritesinin bir kısmının şirketleşmesi mali otonominin artmasına ve daha büyük bit nakit akışının oluşmasına sebep olarak Singapur Limanı'nın konumunu bir merkezi liman olarak öne çıkardı. PSA' nın bir tekel konuma sahip olmasından dolayı 1996'da Singapur Denizcilik ve Liman Otoritesi yasası çıkartıldı. Yeni otoritenin temel görevleri limanın gelişimini ve ilerlemesini sağlamak, reklamını yapmak, gemi hareketlerini kontrol altında tutarak seyir güvenliğini sağlamak, geleneksel yük terminallerini de içeren tesisleri ve denizcilik hizmetlerini düzenlemek, kiraya vermek; liman endüstrisinin davranışlarını düzenlemek şeklinde sıralamak mümkündür. Bu yasa ile, denizcilik ve liman tesislerinin işletilmesine otorite veya bir kamu yetkisi olmaksızın hiç kimseye izin verilmemekte, otorite kiracılardan tahsil edeceği ücreti saptayabilmekte ve kontrol edebilmekte, aktarma işinin uluslar arası ve rekabetçi bir yapıya sahip olmasından dolayı, aktarma yükler için bir düzenleme yapılmasına müsaade etmemektedir. Bugün PSA, şirketler kanunu çerçevesinde düzenleyici bir terminal operatörü olarak görev yapmaktadır. Tüm bu yasal düzenlemelere rağmen limandaki konteyner operasyonlarının yürütülmesi işi özel operatörlere verilmemiş olup liman içi rekabetle tanışma henüz gerçekleşmemiştir. Buna karşılık PSA Şirketi, terminal operasyonlarının ve operatörlerinin dünya çapında yer edinmesi bakımından önemli bir örnektir. Kuruluşundan bu yana terminal idaresinde, dünya çapında bir lider haline gelmiş olup bugün dünya çapındaki konteyner terminalleri ile lojistik merkezleri zincirinin sahibi, yöneticisi ve idarecisidir[22,61].

c) Malezya

Asya'da en büyük özelleştirme uygulaması Malezya'da gerçekleştirilmiş olup devlete ait limanların tamamına yakını özelleştirilmiştir. İlk uygulama ise Kelang konteyner terminalinin 1986 yılında 21 yıllığına Kelang Container Terminal(KCT), devlet ve diğer özel katılımcıların oluşturduğu yatırım ortaklığına verilmesi olmuştur. 1992 yılında ise limanın geriye kalan altyapısının Kelang Port Management(KPM) adlı başka bir özel firmayla yapılan imtiyaz sözleşmesiyle ikinci özelleştirme uygulaması hayata geçirilmiştir. Bu şekilde aynı liman içinde aynı faaliyetleri gerçekleştiren iki firma arasında rekabetin önü açılarak tekeli oluşuma izin verilmemiştir. Daha sonra ise limanda oluşan sıkışıklığı azaltmak için yine Kelang içinde Westport ta yeni tesislerin kullanıma kazandırılması amacıyla Kelang Multi-Terminal Konsorsiyumuna 30 yıllığına verildi. Bu da limandaki rekabeti artırarak daha kaliteli hizmet sunulmasına yol açtı[60].

d) Çin

Shangai liman otoritesi ve Hutchinson Whampoa Ltd. şirketi 1993 yılında oluşturdukları yatırım ortaklığıyla limandaki konteyner terminallerini sahiplenecek ve işletecek olan Shangai Container Terminals Ltd.(SCT)'i kurdular. Ortaklığı takip eden ilk yılın sonunda SCT bir önceki yıla göre %25 daha fazla konteyner elleçlerken verimlilik oranı da %30'dan fazla bir artış gösterdi. SCT daha sonra ise diğer limanlardaki konteyner terminallerinin geliştirilmesi hakkını da elde etmiştir. Hutchinson Whampoa ise ayrıca Çin'in dört büyük aktarma limanından biri olacak gözüyle bakılan Yantian Limanının geliştirilmesi projesinde yer almaktadır. Çin Limanlarının geliştirilmesiyle ilgilenen firmalar düzenli servisleri olan büyük denizcilik hatları olup bunlardan Maersk Yantian Limanının kullanımı konusunda, P&O ise Tianjin Liman geliştirme projesi ve Shekou konteyner terminalinde önemli yatırım projeleri ile ilgili anlaşmaları mevcuttur.

e) Filipinler

Asya'daki ilk imtiyaz düzenlemelerinden bir tanesi de 1988 yılında 25 yıllığına özel firmaların oluşturduğu Manila International Container Terminal konsorsiyumudur. Bununla limanda önemli derecede değişiklikler gerçekleşerek gemilerin limanda kalış süreleri %60 azaltılmıştır. Sözleşme, taban kira sözleşmesi niteliğinde olup yaklaşık 54 milyon dolarlık bir yatırımı içermektedir. Ayrıca Asian Terminal Inc.,

P&O ve yerel bir özel firma olan 7-R Port Services ten oluşan bir konsorsiyum Filipinler Liman Otoritesi ile 15 yıllığına Güney Manila Limanı için sözleşme imzalamışlardır. Şimdilerde ise buraya beşinci bir rıhtımın eklenmesiyle yıllık kapasitenin 1 milyon TEU'nun üzerine çıkarılması planlanmaktadır[59,60,61].

f) Hindistan

Şubat 1997'de, Maharashtra eyalet hükümeti 950 milyon Amerikan doları tutarındaki “yeşil saha”nın geliştirilmesi ve Vadhavan'daki konteyner limanı için P&O Ports Ltd. ile bir konsorsiyum gerçekleştirdi. Buradaki paylar şu şekilde oluştu[18]:

- Maharashtra Government: 11%
- ICICI: 11%
- Jakari Terminals: 4%
- Meherji Cassinath: 2%
- P&O Ports and other private investors: 72%.

4.3. LATİN AMERİKA

Latin Amerika ülkeleri ise yeni liman tesislerinin yapımı, varolanların modernizasyonu ve kiralanması, işletilmesi gibi konularda hayli dinamik bir yapıya sahiptirler. Kamu-özel ortaklığı şeklinde yürütülen bu çalışmalar; yoğun sermaye gerektirdiğinden ve devletin de bu konuda yetersiz kalmasından, bu ülkelerin hızlı bir ekonomik büyümeye sahip olmaları, dolayısıyla yeni pazarların ortaya çıkması ile oluşan yoğun rekabetin getirdiği baskıların, limanların yenilenmesi ihtiyacını gündeme getirmesinin sonucu olarak oldukça başarılı olmuşlardır.

a) Arjantin

Arjantin'de birçok kamu limanı ve özel terminal mevcuttur. Arjantin'de limanlar, genel liman idaresi olarak adlandırılan bir kamu kurumu tarafından idare edilmekteydi. Fakat 1992 yılında kanunlarda yapılan önemli düzenlemelerle, limanlardaki idari değişim süreci başlamış oldu. Bu şekilde, önceden merkezi bir kamu kurumuna bağlı olan limanlar bulundukları bölgenin yönetiminden sorumlu idarelere devredildi. Küçük boyutlardaki limanlar bulundukları yerin

sorumluluğunda olan belediyelere devredilirken, Buenos Aires gibi büyük limanlar ise içinde devletin de olduğu birkaç yerel idarenin sorumluluğuna verildi. Yapılanlar bununla sınırlı kalmayıp düzenlemeler özel katılımın, limanın altyapısının geliştirilmesi de dahil olmak üzere tüm liman faaliyetlerini ve işgücü uygulamalarının yapılmasını kapsayacak şekilde geliştirildi. Buenos Aires limanında başlangıçta iki terminal bulunmaktaydı ve buraları basit bir imtiyaz düzenlemesi ile beş farklı operatöre bırakılmıştı. Fakat yapılan düzenlemelerle liman, altı terminale ayrılarak buraların alt ve üstyapı çalışmaları için süresi 18 ila 25 yıl süren imtiyaz sözleşmeleri imzalandı. Fakat Pazar koşulları ve rekabetten ötürü bu terminallerden birisi kapatılmak zorunda kaldı. Günümüzde ise yalnızca iki terminal konteyner pazarında faaliyet göstermekte, diğerleri ise nispeten küçük olup genel yüklerle ilgilenmektedir. Aşağıdaki tablo incelenecek olursa düzenlemelerin başladığı tarihten bu yana limanın verimliliğinin ne kadar arttığı görülebilir[62].

Tablo 4.3 : Bueno Aires Liman Verimlilik Göstergeleri

GÖSTERGE	1991	1997
Elleçlenen Konteyner (TEU)	300 bin	1,23 milyon
Konteyner Kapasitesi (TEU)	400 bin	1,3 milyon
Konteynerin Limanda Kalma Süresi(gün)	2,5	1,3
Genel Yük (ton)	4 milyon	8,5 milyon
Kreyn Sayısı	3	13
Operasyonel Saha (hektar)	65	132
Verimlilik(ton/çalışan/yıl)	800 bin	3,1 milyon

Tablo 4.4: Bueno Aires Liman Verimlilik Göstergeleri[63]

GÖSTERGE	1991	1998	2000	2001	2002
Ton / İşçi-Yıl	900	4850	5250	5417	4136
Ortalama Gemi Bekleme Süresi(gün)	1,5	0	0	0	0
Ortalama Gemi Operasyon Hizmet Süresi(saat)	72	33	25	23	15
Kapasite(1000xTEU / Yıl)	500	2500	2500	2500	2500

Buna karşılık Arjantin’de geçtiğimiz yıllar içerisinde ulusal ekonomi açısından büyük bir öneme sahip olan bir projenin imtiyaz düzenlemesi çerçevesinde nasıl gerçekleştirildiğini incelemek her bakımdan bir fayda oluşturacaktır. Arjantin, özellikle başta tahıl ve hububat ürünleri olmak üzere diğer ürünleri ihraç etmek için San Martin – Rosario Suyolunu kullanmaktadır. 1995 yılından önce ana su yolu olan River Plate to Santa Fe(589km) seyir için tehlike oluşturmaktaydı. Su yeteri kadar

derin değildi ve nehir seyir için oldukça bakımsızdı. Suyolunun derinliği alüvyonla dolduğundan 32 feetten 24 feete inmişti ve geceleri seyir neredeyse imkansızlaşmıştı. Suyolunu geliştirmek amacıyla Arjantin Hükümeti, nehri derinleştirme ile birlikte 700 km kadar daha uzatmak ve IALA standartlarına göre seyir yardımcıları ile nehri donatmak için bir ihale açtı. Uzunca bir ihale ve teklif sürecinden sonra, Hidrovia SA(Belçika Tarama Müteahhidi Jan de Nul ile bir Arjantin Sanayi grubu olan Empema SA arasındaki risk ortaklığı-joint venture) su yolunu modernize etmek için bir imtiyaz sözleşmesi imzaladı. 15 yıllık sözleşme yaklaşık 650 milyon dolarlık bir bedele tekabül etmekte olup bunun büyük bir kısmı, daha güvenli ve derin su yolunu kullanacak gemilerden alınan geçiş ücretinden temin edilecektir.

Projenin ilk aşaması River Plate nehrinin, Punto Indio'dan Parana River'a ve Aşağı Parana'dan Puerto San Martin'e kadarki kısmının derinliğini 28 feete ve bu aşamanın ikinci kısmı, Parana Medio'dan Santa Fe'ye kadar olan kısmın derinliğini 22 feete çıkarmadan oluşmaktaydı. Son olarak bu aşama, Panamax tipi gemilerin nehrin bazı tehlikeli ve zor kısımlarında güvenle seyir yapabilmeleri için, 500 kadar şamandıra ve deniz feneri ile donatmayı içermekteydi. İkinci aşama ise nehrin derinliğini 28 feetten 32 feete çıkarmaktı.

Projenin bir önemli özelliği ise alınacak geçiş ücreti idi ve ilk olarak birinci aşama tamamlandıktan sonra tüm su yolu için uygulanabildi. Geçiş ücreti, imtiyaz sahibinin sunduğu hizmet kalitesi göz önünde bulundurularak, gemilerin NRT ve en yüksek su çekimi üzerinden hesaplanmaktadır. Geçiş ücreti 15 feet üzerindeki su çekimine sahip her gemiden her bir NRT başına 1US\$ olarak tahsil edilmektedir. Suyolu ayrıca bölümlere ve alt bölümlere ayrılmış olup bir gemiden geçtiği bölüm(ler) ve alt bölüm(ler) nispetinde tahsilat yapılmaktadır. İmtiyaz sahibi tahsilat yapmakla sorumlu olmasına rağmen Prefectura Donanması geçiş ücret tahsilatını geçersiz kılarak herhangi bir gemi için geçiş iznini tanımama yetkisine sahiptir[18].

b) Şili

Şili'de 11'i kamu sahipliği 27'si özel sahiplik olmak üzere toplam 38 liman mevcut olup özel limanların 11 tanesi madencilik ve benzeri şirketler tarafından işletilmekte olup kalan 16 limanın sahibi özel firmalar olmasına rağmen devlet tarafından işletilmektedir. 1981 yılına kadar kamu limanlarında tam bir kamu işçi tekeli bulunmaktaydı ve sahip oldukları yasal haklardan dolayı da istedikleri gibi

davranmakta böylece limanın verimliliğini düşürmekteydiler. Fakat devletin 1981 yılında çıkardığı bir yasa ile özel girişimciliğin limanlara katılımı sağlandı ve işçi gruplarına da kaybetmiş oldukları hakları telafi etmek amacıyla tazminat verildi. Ülkenin en büyük devlet limanı durumunda olan Emporchi, yapılan bu düzenlemeler ile yüksek verimlilik oranlarını yakaladı. Öyle ki, genel yüklerde ton başına \$17,7, kuru dökme yüklerde ise ton başına \$1,43 gibi bir tasarruf sağlandı. Bu düzenlemelerin ardından 1997 yılında ise daha çok özel katılımcıyı limancılık sektörüne çekmek ve günün denizcilik ihtiyaçlarını karşılamak için başka bir yasa çıkartıldı. Bununla Emporchi Limanı 10 farklı otonom şirkete ayrılarak her bir şirket liman altyapılarının geliştirilmesinden sorumlu olurken liman operasyonları özel firmalarca idare edilmeye başlandı[64]. Ayrıca San Antonio ve Valparaiso limanlarındaki terminaller için 1999 yılında YİD modeliyle 25 yıllığına imtiyaz sözleşmeleri imzalandı[65].

c) Brezilya

1993 yılına kadar Brezilya limancılık sektörü düşük verimlilik oranları, aşırı bürokrasi uygulamaları ve sektördeki yetersiz yatırımlar ile karşı karşıyaydı ve bu da liman tarifelerinin dünya standartlarının çok yukarısında olmasına, limanda gecikmelere, gemilerin limanda fazla kalmasına ve benzeri olaylara sebebiyet veriyordu. 1990 yılında limancılık sektöründen sorumlu kamu kurumu olan “Portobras” ın ortadan kaldırılmasıyla limancılık reformu başlamış oldu. 1993 yılında çıkan bir yasayla da tüm limanlara otonom bir yapı kazandırılarak özel sektörün liman işlerinde yer almasına izin verildi. Böylece ülkede yer alan belli başlı büyük limanlardaki (Santos, Rio Janerio, Rio Grande) terminaller imtiyaz düzenlemeleri ile altyapının büyük çoğunluğu da dahil olmak üzere özel sektöre verildi. Buna karşılık, reformların uygulanması sırasında işçi birlik ve sendikalarının büyük direnişiyle karşılaşılmasından ötürü gecikmeler yaşanmakta ve limanlar hala fazla işgücü barındırmaktadır. Buna çözüm olarak da liman operatörleri ile işçi sendikalarının birleşiminden oluşan bir kurum liman faaliyetlerini ve çalışanlarını idare etmektedir[20].

d) Meksika

Meksika'daki limanların modernizasyon ve reform çalışmaları 1992 yılında özel firmaların limancılık sektörüne girmesini sağlayan "limanlar genel yasası"nın çıkartılması ile başlamış olup devletin bu sektördeki rolü yeniden tanımlanmıştır. Bununla devlet liman işletmesi ve idaresi, terminal faaliyetleri ve benzeri her türlü liman hizmetlerinden çekilmiştir. Buradaki amaçlanan hedef limanların "landlord liman" formuna dönüşmesini sağlamaktır. Böylece kamu sahipliğinde bulunan tesis ve araziler liman otoriteleri tarafından idare edilebilecek ve gerektiğinde imtiyaz sözleşmeleri düzenlenebilecektir[66].

e) Kolombiya: Başlangıçta 25 özel liman için belirli tip yüklerin elleçlenmesine izin veren kanun 1991 yılında çıkan yeni bir kanunla tüm yük tiplerinin elleçlenmesini sağladı ve kamu liman organizasyonlarının sorumluluğunu elinde bulunduran merkezi kamu kuruluşu ortadan kaldırıldı. Bununla ülkenin temel limanlarını rekabet ile tanıştırmak amaçlandı[35].

4.3. AFRİKA

Afrika limanları, kıtanın uluslararası pazarla bütünleşmesini sağlaması ve kıta ticaretinin %90'ının deniz yoluyla gerçekleşmesi yüzünden ekonomisi açısından büyük öneme sahiptir. Latin Amerika ve Asya ülkelerindeki kadar olmasa da limanlardaki reform çalışmaları ilk olarak 1990'ların sonunda Mozambik'te başlamış olup sonrasında da tüm ülkeye yayılmıştır. Güney Afrika'da ise yalnızca sekiz ülke liman ekipmanlarını 2002'nin sonunda kiralarak özelleştirme trenine katılmışlardır. Bu reformların yapılmasının ardında yatan güç ise bölgesel rekabet ile uluslar arası finansal kuruluşların oluşturduğu baskıdır.

a) Mozambik, Cibuti ve Tanzanya

İlk ve en katı özelleştirme uygulamaları 1990'ların sonunda Doğu ve Güney Afrika bölgesinde yer alan üç ülkede görülmektedir: Mozambik, Cibuti ve Tanzanya. Bu limanların geliştirilmesi ve yönetilmesinde özellikle uluslar arası liman operatörleri yer almış olup her birinin bu limanlar için yapmış olduğu sözleşmeler aşağıda yer almaktadır:

Tablo 4.5 : Mozambik, Cibuti ve Tanzania'daki Limanların Yapmış Olduğu Sözleşmeler

Liman	Tarih	Sözleşme Türü	Süre (yıl)	Operatör	Yatırım (milyon\$)
Mozambik - Beira Limanı	1998-Ekim	İmtiyaz	25	Cornelder Mozambique	13
Mozambik - Nacala Limanı	2000-Haziran	İmtiyaz	15	SCDN	52
Mozambik - Maputo Limanı	2000-Eylül	İmtiyaz	15	Mersy Docks(MPDC)	50-100
Cibuti - Cibuti Otonom Limanı	2000-Mayıs	Yönetim	20	Dubai Port Int.'l	54
Tanzanya Dar es Salaam Konteyner T.	2000-Nisan	İmtiyaz	10	ICTS/HPH	6,5

Tanzanya'daki imtiyaz sözleşmesine göre International Container Servives ve International Holdings Corporation %70 ve Vertex Financial Services adlı yerli bir firma %30 pay almıştır. Bu sözleşme gereğince yıllık kira bedeli 3,68 milyon dolar, elleçlenen her bir konteyner için 13 dolar ve bunun da ilk beş yıl boyunca her yıl bu değerinden %3 indirim yapılması ve bu miktarın devlete ödenmesi kararlaştırılmıştır. Buna ilaveten ayrıca terminalin modernize edilmesi için 6.5 milyon dolarlık bir yatırım yapma ve üstyapının bakım işlerinin gerçekleştirilmesi yükümlülüğü de getirilmiştir. Haziran 2001'de de ICTS sahip olduğu payı Hutchinson Port Holdings(HPH)'e satmıştır.

Tablo 4.6 : Dar es Salaam Limanı Verimlilik Göstergeleri

GÖSTERGE	1999	2000	2000/1999
Elleçlenen Konteyner (TEU)	112 bin	136 bin	21,40%
Genel Yük (ton)	1,2 milyon	1,4 milyon	15,00%
Hizmet Zamanı(gemi/gün)	1,2	0,7	-39%
Turnaround Zamanı(gemi/gün)	1,4	0,9	37,00%
Kreyn Verimi(hareket/saat/kreyn)	16	14,2	11%
Rıhtım İşgal Oranı(%)	48	44	-8,30%

Mozambik teki Maputo Limanında uluslar arası üç şirket olan Mersey Docks and Horbours %18,3, Skanska %16,3 ve Liscont %14,8 payalırken ülkenin yerel kuruluşları olan Mozambik Liman ve Demiryolu Şirketi(CFM) %33 Gestores de Mozambik ise %16 pay sahibi olmuşlardır. Bu sözleşme sonucu liman Maputo Port Development Company adını almış fakat limandaki tüm taşınmaz mallar ve arazi devlete kalmıştır. Sözleşme gereğince kira bedeli yıllık 5 milyon dolar olarak

belirlenmiş olup buna ilaveten ilk beş yıl için gelirin %10'u, sonraki beş yıl için %12,5'u ve bunu takip eden her beş yılda bir gelirin %15'i devlete verilecektir.

Cibuti hükümeti 8 Mayıs 2000 tarihinde Dubai Liman Otoritesi(DPA) ile limanın geliştirilmesi ve işletilmesi konusunda 20 yıllık bir yönetim sözleşmesi imzaladı. Buna göre devlet yönetimde yer almamakla birlikte kurulda bir temsilci bulundurma hakkı elde etti. Kısa bir süre içerisinde de başarılı bir performans ortaya çıkardı[67]:

Tablo 4.7 : Cibuti Limanı Verimlilik Göstergeleri

GÖSTERGE	2000	2001	2001/2000
Eleçlenen Konteyner (TEU)	127 bin	148 bin	16,30%
Rıhtım İşgal Oranı(%)	58	56	-3,40%
Turnaround Zamanı(gemi/gün)	1,32	1,64	25%
Genel Yük (ton)	1 milyon	1,3 milyon	22,60%
Kreyn Verimi(hareket/saat/kreyn)	20	24	20%
Hizmet Zamanı(gemi/gün)	0,56	0,56	-

b) Omani

1997 yılında Salalah Liman Hizmetleri, Oman'daki Salalah Limanını donatmak ve işletmek üzere 30 yıllık bir konsensiyum düzenledi. Böylece SLH, %30 yabancı yatırım, %70 Omani Hükümeti ile bir kamu/özel yatırım ortaklığı haline geldi. Konsensiyum, konteyner terminali, genel yük terminali ile serbest bölgeyi kapsıyordu. Yatırım ortaklığının payları şu şekilde oluştu:

- Omani Hükümeti: %20
- Devlet Emeklilik Fonu: %11
- Deniz-Kara Hizmetleri: %15
- Omani Özel Teşebbüsü: %24
- Devlet Katılımı : %20
- Maersk / A.P. Moller: %30

Başlangıç yatırımı 260 milyon Amerikan Doları tuttu ve hükümet altyapıyı inşa etti[18].

c) Mauritius

1998 yılında yürürlüğe giren bir yasa ile Mauritius Denizcilik Otoritesi Mauritius Liman Otoritesi(MPA) adını alarak bir “landlord liman” biçimine dönüştü ve Cargo Hnadling Corporation Ltd.(CHCL) Louis limanındaki, özel işletmeler için düzenlenmiş kanunlara tabi ilk kamu operatörü oldu. Bu firmanın %60 hissesi devlete %40 hissesi de MPA ‘ya aittir. 1999 yılında MPA düzenlediği bir imtiyaz ile terminali 5 yıllığına CHCL’ye kiraladı ve ekipmanları da ona sattı. Devlet şimdilerde bu terminal için uluslar arası bir operatör arayışı içindedir[67].

Tablo 4.8 : Louis Limanı Verimlilik Göstergeleri

GÖSTERGE	1999	2000	2000/1999
Elleçlenen Konteyner (TEU)	127 bin	150 bin	18,10%
Genel Yük (ton)	1,1 milyon	1,3 milyon	14,00%
Hizmet Zamanı(gemi/gün)	0,85	0,72	-16%
Turnaround Zamanı(gemi/gün)	0,96	0,78	-18,60%
Kreyn Verimi(hareket/saat/kreyn)	14,4	17,8	24%
Rıhtım İşgal Oranı(%)	49,4	42,8	-13,40%

4.4. AVRUPA

Avrupa’da sahiplenme ve yönetime dair meydana çıkan modeller, çoğunlukla özel sektörün üstyapı yatırımlarını gerçekleştirmek suretiyle veya varolan tesisleri modernize etme yoluyla liman operasyonlarını gerçekleştirme ve yine genellikle altyapının çoğunluğunun devlet tarafından karşılanması şekliyle karşımıza çıkmaktadır. Doğu Avrupa’da ise bu çeşit özel katılımcılık, St. Petersburg limanının %51’ine çalışanların sahip olması durumunda olduğu gibi liman çalışanlarının liman hisselerinden pay alması biçiminde de vuku bulmuştur. Fakat Avrupa’da bu konu ile ilgili en köklü değişiklikler ise İngiltere’de yük elleçleme işlemlerinin %70’inin gerçekleştiği limanların tam olarak özelleştirilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

a) İngiltere

İngiltere’de limanlar yönetim biçimlerine göre beş gruba ayrılmaktadır:

- İngiliz Taşımacılık dokları heyeti tarafından yönetilen ulusal limanlar hükümetten bağımsız olarak kendi mali sorumlulukları altında yönetilmekte olup özel statüye sahiplerdir.
- Liman komisyonun yönetimi altında bulunan ancak liman yetkililerince bağımsız birimler olarak yönetilen limanlar. Liman komisyon heyeti liman kullanıcıları temsilcilerinden oluşmaktadır.
- Şehir idaresi tarafından yönetilen limanlar
- Özel sektör tarafından yönetilen limanlar
- Demir ve su yolları işletmeleri tarafından yönetilen limanlar.

İngiltere aynı zamanda çok yönlü(tam) özelleştirme ile ilgili olarak geniş bir deneyime sahip olan tek örnek ülkedir. İngiltere tecrübesini analiz etmek çok yönlü özelleştirme yaklaşımında ortaya çıkan şartları görmek bakımından öğretici olabilir. İngiltere’de hiçbir büyük şehir, en azından iki limandan, 100 milden daha ötede yer almamaktadır, dolayısıyla bu limanlar arasında şiddetli bir rekabet söz konusudur. Bu bakımdan özellikle liman endüstrisi için bir anti-tekel kontrolüne gerek olmadığı gözükür. Buna karşılık elli yılı aşkın bir süredir İngiliz liman yapıları aşağıdaki nedenlere bağlı olarak değişim geçirmişlerdir:

- Sanayi devriminin ilk yıllarına kadar uzanan bir geçmişi olan kurumların, kullanıcıların değişen ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için modernize edilmesi;
- Özel kaynaklardan gelen mali pay ile mali dengeye ulaşmak ve mali performansı artırmak;
- Liman girişimlerinde işgücü katılımının katılmasıyla birlikte rasyonalizm düzeyini ve işgücü dengesini sağlamak.

İngiltere’de, kronik işgücü kargaşası ve modası geçmiş iş kuralları, liman reformu için temel nedenleri oluşturdu. Aslında özelleştirme 1991 limanlar yasasından önce başlamıştı.

Gerçekte tam özelleştirme süreci 1991 yılında yürürlüğe giren “liman yasası” ndan önce Thatcher Hükümetinin 1981 ulaştırma yasası ile British Transport Docks Board (BTDB)’u özelleştirmesi ve sonrasında 1983’te İngiliz Limanları Derneğini kurmasıyla başladı. Ardından 1989’da Ulusal Liman İşçi Birliği’nin(national dock labour scheme) ortadan kalkmasıyla özelleştirme çalışmalarına hız verildi. Bu birlik limancılık sektöründe fazlaca verimsizlik ve ardından da zayıf finansal performans oluşturarak, işçilere ömür boyu çalışma garantisi sağlamıştı. Bu da limancılık sektöründeki temel yapısal sorunlardan bir tanesini ortaya çıkarmaktaydı.. Bunlar liman kullanıcılarının temsilcisi olma eğilimindeydiler ve liman tesisleri için gerekli olan geliri oluşturan tarifeyi yeterli derecede artırma yetkisine karşı isteksizdiler. Bu tarif artışları da artan işgücü maliyetleri ile dengeleniyordu. Bu yüzden limanlar yetersiz verimlilikte ve eski yapıların amortismanını karşılayacak ödeneklerin eksikliği ile çalışıyorlardı. Önemli derecede iş faaliyetleri olmadığında limanlar modernizasyon için gerekli parayı faizli borçlanmayla elde ediyordu. Bu faktörler neticesinde limanlar 1970’lere kadar büyük bütçe açıklarıyla idare edilmişlerdi[68,69].

b) Belçika

Belçika’da limanların büyük bir kısmı belediye mülkiyetinde otonom bir yapıya sahiptir. Buradaki dört büyük limandan biri olan Zeebrugge-Bruges devlet, eyalet ve özel sektörcü mali açıdan desteklenen bir kurum tarafından idare edilmekte olup diğerleri bulundukları şehir idaresi tarafından desteklenmekte ve yönetilmektedir. Bunun yanısıra tüm limanlar devletten inşaat ödeneği de almaktadır. Anvers Limanında liman arazi ve bir takım liman ekipman mülkiyeti belediyeye ait olup liman otoritesi, belediye ve çeşitli kamu bakanlıklarından oluşan bir yönetime sahiptir. Liman arazisi çoğunlukla kendi ekipmanlarını kullanan özel operatörler tarafından kısa veya uzun dönemli kira sözleşmeleri ile kiralanarak üstyapıyı geliştirmekte ve altyapının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır[70].

c) Hollanda

Hollanda’daki dünya çapında öneme sahip limanlar da belediye mülkiyeti altında olup çoğunlukla yönetim belediye, yerel taşımacılık firmaları ve ilgili bakanlıkların üyelerinden oluşmaktadır. Devletin limanlara müdahalesi sınırlı olup çoğunlukla genel limancılık politikalarını belirleyen, bu doğrultuda ve özellikle rekabet

ortamının belli seviyede tutulması ile ilgili kanunlar çıkartan, denetleyen ve liman altyapılarının çoğunluğunu gerçekleştiren bir yapı şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Liman arazisi ekipmanlı-ekipmansız özel sektöre kiraya verilmekte olup tüm yükleme ve tahliye işlemleri bu özel operatörler tarafından gerçekleştirilmektedir. Özel sektör elleçleme ekipmanları, depo, ambar gibi üstyapı yatırımlarını yapmakta, dışarıdan işçi kiralamakta, pazarlama faaliyetlerini sürdürmekte ve gerekli altyapı yatırımlarına da katkıda bulunmaktadır.

d) İsveç

İsveç'teki Göteborg Limanı İskandinavya'nın en büyük limanı olup limanın işletilmesi 1985'te yapılan bir yönetim sözleşmesi ile özel bir kuruluşa verilmiştir. Bu kuruluş, liman sahası içerisinde yer alan tüm liman faaliyetlerini yürütmekte olup Belediye tarafından denetlenmektedir.

e) Fransa

Fransa'da kurumsal bir yapıya ve mali özerkliğe sahip altı adet otonom liman, devlet kontrolü dışında olmakla birlikte devletin yetkilerini devralmış olan bölgesel özerk birimler veya ticaret ve sanayi odaları tarafından işletilen iki yüzü aşkın değişik yönetim tarzında liman ve devlet tekelinde on beş liman bulunmaktadır. Altyapı maliyetlerinin büyük bir kısmı gene devlet tarafından karşılanmaktadır.

f) Almanya

Almanya'da federal hükümet liman idaresiyle ilgilenmemekte, tüm liman yönetimleri bölgesel idarenin sorumluluğunda bulunmaktadır. Bazı bölgesel idareler limanları kendileri işletmekte bazıları da yönetim sözleşmesi ile özel sektöre bırakmışlardır. HHLA konteyner terminali özelleştirilmiştir[17,70].

g) Diğer

1991 yılında denizcilik sektörünün yeniden yapılandırılmasından sonra Rusya, Murmansk, Kaliningrad, St. Petersburg, Vostochny, Vladivostock, Arkhangel, Novorossiysk gibi belli başlı liman tesislerini özelleştirme kapsamına aldı. Fakat bununla birlikte katılımcı firmalar limanın geliştirilmesi ile ilgili mali açıdan sıkıntı içine girdiler. Bu amaçla yalnızca Vostochny limanındaki konteyner tesisleri için 1995 yılında bir kira sözleşmesi yapıldı. Bölgedeki başka bir ülke olan

Romanya'daki Köstence Limanı, hububat terminalinin inşası ve işletilmesi için 1997 yılında özel bir konsorsiyum kuruldu[59].

Tablo 4.9 : Liman Yapılarının Farklı Ülkelerdeki Yatırım Biçimleri[71]

ÜLKE	PİLOTAJ / RÖMORKAJ	LİMAN ALTYAPISI	LİMAN ÜSTYAPISI	LİMAN BAĞLANTISI
Arjantin	Kamu/Özel	Özel	Özel	Çoğu liman otoritesi liman sahası içinde yeralan tüm ulaştırma bağlantılarını gerçekleştirmek zorunda iken hinterland bağlantıları çoğunlukla devletin sorumluluğundadır. Demiryolu bağlantıları bazen devlete (Belçika), bazen liman otoritelerine (Almanya) bazen de yapılacak imtiyaz düzenlemelerine (Arjantin) göre yapılmaktadır.
Venezuela	Özel	Özel	Özel	
Şili	Özel	Kamu	Özel	
Brezilya	Özel	Kamu / Özel	Özel	
Meksika	Özel	Özel	Özel	
Malta	Kamu	Özel	Özel	
Singapur	Özel	Kamu	Özel	
Malezya	Özel	Kamu / Özel	Özel	
Hong Kong	Özel	Özel	Özel	
Almanya	Kamu	Kamu	Özel	
Hollanda	Kamu	Özel	Özel	
İngiltere	Özel	Özel	Özel	
Fransa	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Özel	
İsveç	Özel	Özel	Özel	
Belçika	Kamu	Kamu	Özel	

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere liman alt ve üstyapılarının finansmanı konusunda dünyada çok çeşitli uygulamalar mevcuttur. Özellikle Hollanda, Belçika ve Almanya'da olduğu gibi otonom belediye limancılık modeli, Güney Avrupa ve Amerika'daki tüm büyük limanların finansmanı ve kontrolünden sorumlu eyalet liman idare modeli ve tüm maliyet ve yatırımların çoğunluğu kendisine ait özel liman idare biçimlerini tanımlamak kolaylıkla mümkün olmaktadır. Fakat limanlardaki verimlilik, idare ve sahiplik olguları bir arada incelendiğinde bazı yazarlar, her zamanki alışlagelmiş sonuçlardan farklı olarak oldukça ilginç bulgular elde edilebileceğini savunmuşlardır. Şöyle ki bazı istisnai durumlarda liman idaresi biçimi ile verimliliği arasında her zaman doğrudan bir ilişki bulunmayabilmektedir. Örnek olarak sıklıkla adlarından bahsedilen Singapur ve Hong Kong limanları verilebilir. Bu iki liman da oldukça yüksek verimlilik oranlarıyla çalışmakta ve dünyada sayılı limanlar arasında yer almalarına rağmen, birisi kamu diğeri de özel karakterlidir. Bu yüzden yukarıda bahsi geçen hususlar üzerinde tartışmak her zaman mümkün olup, bu tip tablo ve göstergeler dünyadaki limanların gerçek durumlarını tamamıyla ortaya koymamaktadır. Yalnız gerçek olan şudur ki, tüm limanların şimdi ve gelecekte meydana gelen değişikliklere karşı kayıtsız kalmayıp bir değişim süreci içerisinde olduklarıdır.

5. TÜRKİYE'DEKİ MEVCUT DURUM İLE UYGULANABİLECEK YÖNETİM VE YAPILANDIRMA MODELİ

5.1. GİRİŞ

Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de uluslar arası ticaretin büyük bir bölümü halen en ekonomik sistem olan denizyolu ile gerçekleştirilmektedir. Türk Boğazları yolu ile Karadeniz'e sahili olan ülkelere, dolayısıyla Orta Asya'ya, Uzak Doğu'ya, Doğu Akdeniz'deki konumu nedeniyle Orta Doğu'ya, Kuzey Afrika'ya, Cebelitarık'la Atlantik'e, Süveyş'le Hint Okyanusu'na, Uzak Doğu'ya açılan Türkiye, kıtalar arasındaki jeopolitik konumuyla büyük bir ticaret güzergahının kalbi durumundadır. Bugün Avrupa Ren-Tuna su yolu ile Karadeniz üzerinden Türk Cumhuriyetleri ve Asya'ya bağlanmış olup ayrıca Akdeniz'den büyük konteyner hatları geçmektedir. Böyle bir coğrafyada Türk Limanları, Karadeniz ve Akdeniz'de çok önemli avantajlara sahiptir[72].

Tarihe baktığımızda da, Osmanlı Devletinin denizciliğe ve deniz ticaretine ne derece büyük önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Osmanlı kuruluşundan başlayarak, tüm ekonomik faaliyetleri ve bu arada deniz ticaretini de devletin sıkı denetimi altında tutmasını öngören bir zihniyete sahipti. Devlet güçlendiği ve genişlediği ölçüde ulaşabildiği tüm denizlerdeki ticareti denetimi altına almaya, doğu ve batı arasındaki ticaret yollarını batılılara kapatmaya çalışıyordu. Zaman içinde Doğu ve Orta Akdeniz, Ege, Karadeniz, Arabistan topraklarının ele geçirilmesinin ardından da Kızıldeniz'in Hint Okyanusuna kadar uzanan bölge büyük ölçüde Osmanlı donanması tarafından denetim altına alınmıştı. Özellikle Akdeniz'deki deniz ticareti Osmanlıyla dostluk içinde bulunan az sayıdaki Avrupa devletinin tüccarına tanınmış bir imtiyaz görünümündeydi. Karadeniz ise uzun yıllar boyunca tüm yabancı gemiler için yasak bölge olarak kaldı. Bu sistem içinde gerek yerli gerekse batılı tüccarlar için geçerli önemli kısıtlamalar vardı. İşte bu sistem içinde liman ve iskeleler yaşamsal bir öneme sahipti. Çünkü hem iç hem de dış ticaretin en kolay denetlenebildiği noktalar limanlardı. Fakat buralarda gerçekleştirilen bir takım

uygulamalar bir yandan liman bürokrasisine gayri meşru bir güç ve kazanç sağlarken, ekonominin kuralları kendi mantığı içinde işlemeye başlıyor, ithali ve ihracı yasak mallar denetimden uzak noktalarda gemilere yüklenip tahliyesi yapılarak el değiştiriyordu. Böylece koyduğu ağır ve ekonomik anlayıştan uzak kuralların bedelini ağır ödeyen Osmanlı hükümeti denetimi sağlayamazken mali açıdan da büyük kayıplara uğruyordu. Bu durum uzun yıllar devam ederek zaman içinde batılı ülkelere verilen kapitülasyonlar ile kısıtlamalar büyük ölçüde kalkarken, bu olanağa sahip olmayan yerli tüccarlar ülke içinde devam eden kısıtlama, iç gümrük ve tekel uygulamaları karşısında büyük bir gelişme gösteremiyordu. Daha sonrasında yabancılarla yapılan birtakım ticaret anlaşmaları ile Osmanlı batıya neredeyse tam olarak teslim hale geldi ve 1880'lerin başlarından itibaren ekonominin denetimi büyük ölçüde yabancıların eline geçti

Kurtuluş Savaşının ardından, yeni doğan Türk devletinin önderliğini yapan kişiler geçmiş yıllarda yapılan hataların ışığında ulusal ekonomiyi canlandırmak için milli bir tüccar kitlesi oluşturma gayreti içine girdiler. Ticaretin ve ekonominin millileştirilmesi noktasındaki kabotaj hakkı ulusal egemenliğin vazgeçilmez unsurlarından biri olarak ele alındı ve 19 nisan 1926 tarihinde çıkartılan yasayla Türk Limanları arasındaki deniz taşımacılığı yabancı bayraklı gemilere yasaklandı. Yeni kurulan devletin içinde bulunduğu mali sıkıntılar, özel sektörün de sermaye birikimine sahip olmaması, ekonomik bağımsızlığın korunması yolunda özel teşebbüs tarafından gerçekleştirilebilecek bir çok yatırımın kamu eliyle yapılmasını zorunlu kılıyordu. Bu alanlardan biri de kuşkusuz denizcilik sektörüydü. İkinci Dünya savaşının başlamasıyla bu çabalar büyük ölçüde sekteye uğradı. Savaş sonrasında da uzun dönem değişikliklerin yaşanmadığı sektörde devlet Denizcilik Bankası vasıtasıyla mal ve yolcu taşımacılığını yürütmeye, liman ve diğer tesisleri inşa ederek işletmeye çalışıyordu.

Sanayileşme atılımlarının ilk sonuçlarının alınmaya başlandığı 1970'li yıllarda ekonominin genelinde bazı önemli gelişmeler yaşıyordu. Artık özel sektör yaptığı yatırımlarla birçok alanda devletle rekabete girmeye başlıyordu. Artan üretim ve ticaret hacmi daha çok gemi ve liman ihtiyacını gündeme getiriyordu. İşte bu yıllarda ilk kez yalnızca sahibi olan kişi ya da kuruluşlara hizmet veren limanlar inşa edilemeye başlandı. Yeni kurulan fabrika ve sanayiler bulundukları bölgede ithalat ve ihracat konusunda yükleme, boşaltma ve depolama ihtiyaçlarını kendi işlettikleri

limanlarla karşılamayı, devlet tarafından işletilen mevcut limanlar karşısında daha hızlı, güvenli ve ucuz bir alternatif sunuyorlardı. Başlangıçta yalnızca bağlı olduğu firmaya hizmet verme sınırlaması 1989 sonlarında dönemin bakanlar kurulunun aldığı bir kararla kaldırıldı. Artık bu limanlar devlete bir pay ödemek koşuluyla        kişilere de hizmet vermeye başlamış oldular. Ancak gerçek anlamda liman işletmeciliği izninin verilmesi için birkaç yıl daha geçmesi gerekti. İlk kez Turgut  zal'ın Başbakanlığı döneminde sağlanan destek sonucu, ilk özel liman tesisi olan Gemlik/Gemport 1992 yılında faaliyete geçti. Gemport'un ardından hizmete giren Altaş Ambarlı Tesisleri ise bu alanda ikinci sırayı almıştır. Bugün değişik tür ve büyüklükte özel sektörce işletilen limanların sayısı elliye aşmış bulunmaktadır. Bu limanların bugüne kadar göstermiş olduğu performans dikkate alınacak olursa özel sektörün bu alanda ekonomik anlamda başarılı olduğu söylenebilir.

1980'lerden itibaren izlenmeye başlanan ekonominin dışa açılması ve devletin payının küçültülmesi politikasının limanlar konusundaki uygulamaları yalnızca özel liman inşa ve işletmeciliğinin teşvik edilmesiyle kalmayıp, işletmesi kamu kuruluşlarının elinde bulunan limanların özelleştirilmesi biçiminde de gündeme geldi. Bu konuda özel sektör içinde ilk adım 1993 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Kurulunun "kamuya ait limanların özelleştirilme kapsamı içine alınması konusunun incelenmesi görevini İstanbul DTO'ya vermesiyle atılmış oldu. Bunun  zerine başlatılan araştırmada önce mevcut limanlar ayrıntılı biçimde incelenerek, ardından konuyla ilgili tüm kurum ve kişilerle bir dizi görüşmeler yapılarak elde edilen sonuçlar bir rapor halinde TOBB'ye sunuldu. Bu rapordaki ilk saptama TDİ ve TCDD gibi işletmelere bağlı limanlarda istihdamın ihtiyaç duyulmanın çok üstünde olması, gelişen teknolojiye ve taşıma şekillerine zamanında ayak uyduramaması, devletin etkisi ve benzeri nedenlerle limanların verimli bir şekilde işletilemediği vurgulanmakta ve özelleştirmenin bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir[70].

Bölgesinde önemli derecede politik, ekonomik ve askeri gücü bulunan Türkiye'nin gücünü koruması ve geliştirmesi için en mühim unsurlardan birisi  evre denizlere egemenliğini yayması ile mümkün olacaktır. Bu açıdan bakıldığında Doğu Akdeniz'e egemen olmanın önemi kolayca kavranabilecektir. Ortadoğu ve Kafkasların önemli yer altı kaynakları olan petrol ve doğal gazın, Avrupa ve dünyaya dağıtılmasında önemli roller üstleneceği de göz önüne alındığında Türkiye'nin Doğu

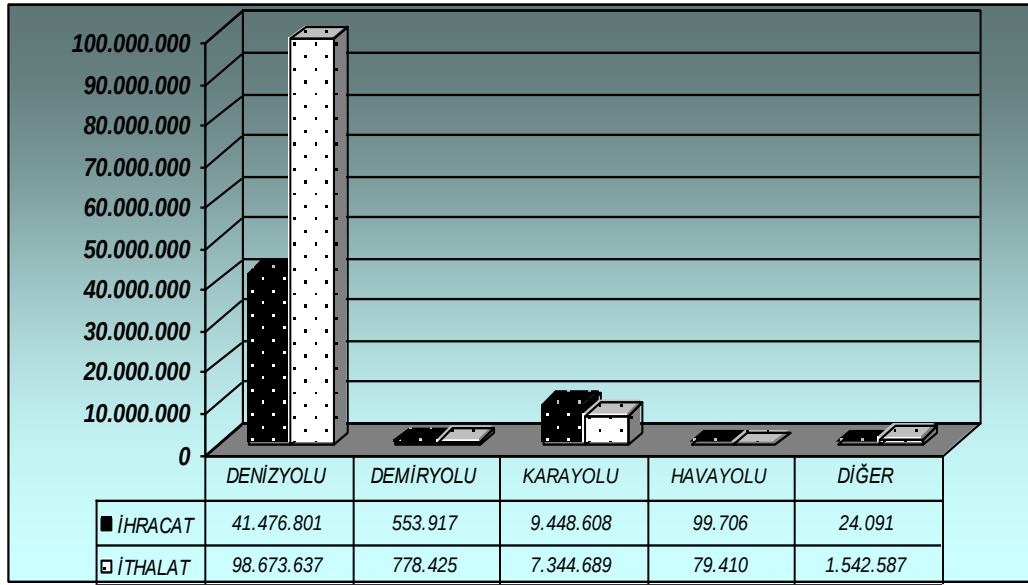
Akdeniz'e egemenliğini yaymasının önemi daha da artmaktadır. Eğer Ülkemiz jeopolitik konumunun getirdiği avantajları iyi değerlendiremezse Avrupa-Asya-Ortadoğu üçgenindeki ticaret hareketinde komşu ülkeler tarafından desteklenen bir ülke konumunu gelecekte de sürdürme ihtimali oldukça yüksektir. Bunu değiştirebilmek amacıyla altyapı, işletmecilik konuları bakımından gerekli reformlar yapılarak ve uygun dış politikalar geliştirerek Türkiye'yi bölgede ana hatların uğrak noktası ve transit trafiğin geçiş koridoru olma noktasına taşımak en önemli amaç olmalıdır.

5.2. LİMANLARIN BÖLGESEL DEĞERLENDİRMESİ

Türkiye'deki ulaştırma sistemlerine baktığımızda, genel olarak son elli yılda ulaştırma talebinin önemli derecede artış gösterdiği görülmektedir. 1950 yılından bu yana ulaştırma talebi, yolcu-km ve ton-km bazında toplamda yıllık yaklaşık %8'lik bir artış göstermiştir. Bu artış yıllık bazda karayolları için %7,6, demiryolu için %2, havayolu için %16 ve denizyolu için %5 olarak gerçekleşmiştir. 1950 yılında ulaştırma sektöründe karayolunun %37, demiryolunun %55 ve denizyolunun %22 pay aldığı; 2000 yılına geldiğimizde bu oranların karayolunda %93, demiryolunda %4 ve deniz yolunda ise %2 olarak gerçekleştiği görülmektedir[73]. Buna karşılık aşağıdaki tablolarda görüleceği üzere, yük taşımacılığı konusunda denizyolu ulaştırma sistemi, dolayısıyla ticarete konu olan malların ekonomiye giriş çıkış yaptığı üsler olarak ifade edilebilecek olan limanlarımızın etkin kullanımı karşımıza tek ve en ekonomik seçenek olarak çıkmaktadır[16].

Tablo 5.1: Türkiye'nin Dış Ticaret Taşımalarının Ulaştırma Türlerine Göre Dağılımı(%)

YIL	DENİZYOLU	DEMİRYOLU	KARAYOLU	HAVAYOLU	DİĞER
1994	92,1	0,5	7,2	0,2	0
1995	91,1	0,8	7,7	0,2	0,2
1996	84,8	0,3	11,4	0,8	2,7
1997	85,5	0,3	12,5	0,4	1,3
1998	88,1	0,6	9,1	0,3	2
1999	88,9	0,5	8,7	0,2	1,8
2000	88,6	0,5	8,6	0,2	2,1
2001	87	0,6	10,6	0,2	1,6
2002	87,3	0,7	9,7	0,2	2,1
2003	87,6	0,8	10,5	0,1	1



Şekil 5.1 : Türkiye 2003 Yılı İthalat/İhracat Taşımaları

Tablo 5.2 : Türk Limanlarında Yapılan Yükleme-Tahliye Faaliyetleri(ton)

TAŞIMA CİNSİ		1999	2000	2001	2002	2003
İHRACAT	T.C. GEMİSİ	7.501.788	8.516.593	10.022.452	9.527.317	9.798.081
	YAB. GEMİ	25.421.479	23.774.508	30.611.304	23.592.922	31.678.720
	TOPLAM	32.923.267	32.291.101	40.633.756	33.120.239	41.476.801
İTHALAT	T.C GEMİSİ	24.290.639	27.565.778	25.174.302	28.072.237	29.946.962
	YAB.GEMİ	53.687.514	58.391.177	47.606.300	47.547.768	68.726.675
	TOPLAM	77.978.153	85.956.955	72.780.602	75.620.005	98.673.637
TRANSİT	YÜKLEME	20.835.816	30.761.285	28.718.044	23.435.730	-
	TAHLİYE	28.807	8.721	5.700	-	-
	TOPLAM	20.864.623	30.770.006	28.723.744	23.435.730	-
TOPLAM	YÜKLEME	71.188.058	79.532.596	82.999.420	56.555.969	98.673.637
	TAHLİYE	99.235.976	106.813.271	85.420.080	75.620.005	41.476.801
	TOPLAM	170.424.034	186.345.867	168.419.500	132.175.974	140.150.438

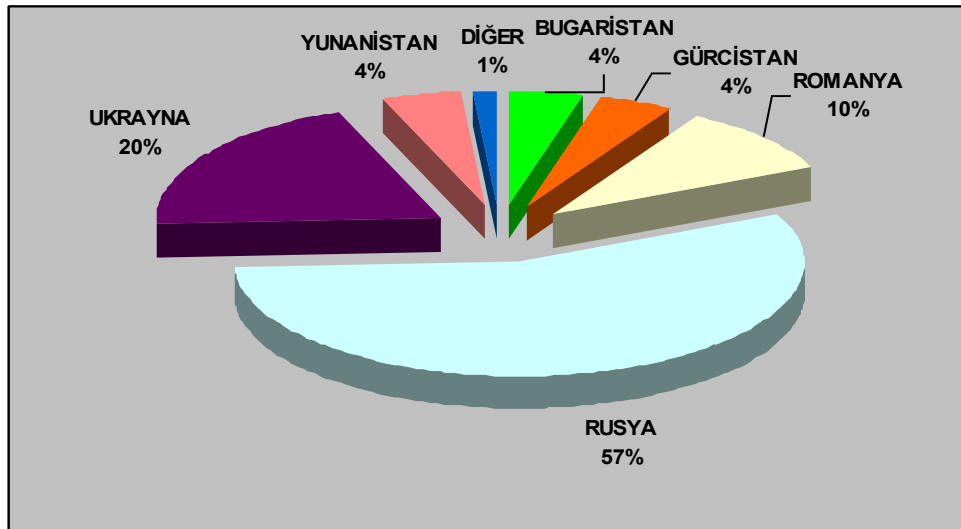
a) Karadeniz

Hopa, Rize, Trabzon, Giresun ve Samsun limanları bölgede yer alan büyük limanlardan olmasına rağmen, sahip oldukları birtakım eksikliklerden ve genelde yöresel hizmet sunduklarından dolayı kapasiteleri altında çalışmaktadırlar. Ancak Karadeniz'e kıyısı olan ülkeler ve Türk Cumhuriyetleri ile yürütülen ekonomik ilişkiler ve özelleştirilen limanların bünyesinde barındırdığı potansiyel nedeniyle bu bölgede önemli gelişmeler beklenmektedir. Özellikle KEİB ülkeleri ile yapılan ve

aşağıdaki tablolarda görüleceği üzere ticaret hacmindeki büyüklük ve geçmiş yıllara göre bu değerin artıyor olması, bölgemizde yer alan limanlarımız açısından olumlu bir gelişme göstermektedir. Ayrıca hem Türkiye hem de Orta Doğu ülkeleri ile Rusya ve Ukrayna arasındaki Ro-Ro taşımacılığı da bu konuda kayda değer bir önem oluşturmaktadır. Aşağıda Karadeniz Bölgesi sahil şeridi Denizcili Müsteşarlığı bölge müdürlükleri kapsamında yer alan bazı önemli liman ve iskele yapılarının özellikleri ile fonksiyonlarının yönetsel sınıflandırılması yer almaktadır[23]. Buradan açık bir şekilde görüleceği üzere, bölgede özelleştirilen TDİ limanları açısından bir tekelleşme oluşumu dikkat çekicidir.

Tablo 5.3: 2003 yılı KEİB Ülkeleri Dış Ticaret Taşımaları(ton)[16]

KEİB ÜLKELERİ	TOPLAM DIŞ TİCARET	İHRACAT	İTHALAT
ARNAVUTLUK	215.799	209.265	6.534
AZERBEYCAN	297.532	36.268	261.264
BULGARİSTAN	1.544.464	155.120	1.389.344
ERMENİSTAN	-	-	-
GÜRCİSTAN	1.594.610	157.641	1.436.969
MOLDOVA	34.427	14.113	20.314
ROMANYA	3.594.610	294.859	3.286.553
RUSYA	21.042.591	957.437	20.085.154
UKRAYNA	7.433.509	635.752	6.797.757
YUNANİSTAN	1.627.875	1.158.385	469.490
TOPLAM	37.372.219	3.618.840	33.753.379



Şekil 5.2 : 2003 yılı KEİB Ülkeleri ile Denizyolu Taşıma Yüzdeleri[16]

Tablo 5.4 : Samsun Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

LİMAN/RIHTIM/ İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
Fatsa Belediye Rıhtım/İskelesi	Fatsa Belediye Başkanlığı	438	1.241.000	4.000
Ünye Belediye İskelesi	Ünye Belediye Başkanlığı	149		
Ünye Limanı	Ünye Belediye Başkanlığı	150	365.000	-
Ordu	Çakıroğlu Ordu Liman İşl. A.Ş.	269.00	865	1,3
Sinop	Çakıroğlu Sinop Liman İşl. A.Ş.	197.20	-	400
Samsun Azot İskelesi	Samsun Gübre Sanayi A.Ş.	617	715.400	-
Gerze İskelesi	Gerze Belediye Başkanlığı	150	146.000	-
Ayancık Belediye İskelesi	Ayancık Belediye Başkanlığı	119	146.000	-
İnebolu Limanı	İnebolu Belediyesi	1.188	766.500	-
Amasra Limanı	Amasra Belediyesi	154	419.750	-
Bartın Limanı	Bartın Belediyesi	220	511.000	18.000

Tablo 5.5 : Trabzon Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

LİMAN/RIHTIM/ İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
Akçaabat İskelesi	Akçaabat Belediye Başkanlığı	150	109.500	-
Vakfıkebir İskelesi	Vakfıkebir Belediye Başkanlığı	238	146.000	-
Görele Belediyesi Rıhtım ve İskelesi	Görele Belediye Başkanlığı	173	146.000	-
Hopa Belediye İskelesi	Hopa Belediye Başkanlığı	167	182.500	500
Hopa Limanı	Park Denizcilik ve Hopa Liman İşl. A.Ş.	1.066	3.020.000	19.020
Giresun Limanı	Çakıroğlu Giresun Liman İşl. A.Ş.	738	1.400.000	2325
Bulancak Belediye İskelesi	Bulancak Belediye Başkanlığı	262	182.500	-
Ünye Çimento Çayeli Limanı	Ünye Çimento	60	91.250	-
Sürmene İskelesi	Sürmene Belediye Başkanlığı	90	-	-
Rize Limanı	Riport Rize Liman İşletmesi A.Ş.	1.000	2.500.000	-

b) Marmara

Türkiye ticaret hacminin büyük bir kısmı burada faaliyet gösteren sanayi ve dolayısıyla limanlar vasıtasıyla gerçekleştirilmekte olup bu bölgedeki yük trafiği özellikle konteyner trafiği her yıl artış göstermektedir. İstatistikler incelenecek olursa her üç yılda bir bölge konteyner trafiğinin iki kat arttığı kolayca fark edilebilecektir. Bu bakımdan genel olarak Marmara Bölgesinde liman sıklığı gündemdedir. Bölgenin en büyük ve modern limanı olan Haydarpaşa limanının şehir içinde kalması ve genişleme olanağının neredeyse mümkün olmaması, Türkiye'nin ve bölgenin en büyük özel liman kompleksi durumunda olan Ambarlı Liman tesislerinin de şu anki durumu itibari ile bir sıklık yaşıyor olması, bölgede sanayi faaliyetlerinin gittikçe yoğunlaşması sebebiyle Marmara kıyılarında yeni liman tesisleri inşası ve mevcutların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan gerek Haydarpaşa Limanının yükünü hafifletmek gerekse bölge trafiğini rahatlatmak için Derince Limanında bir konteyner terminali inşa edilmesi programa alınarak DLH tarafından ihale edilmiş, ayrıca Kuzey Marmara'da bir liman yapımı öngörülmüştür. Aşağıda Marmara Bölgesi sahil şeridi Denizcilik Müsteşarlığı bölge müdürlükleri kapsamında yer alan bazı önemli liman ve iskele yapılarının özellikleri ile fonksiyonlarının yönetsel sınıflandırılması yer almaktadır[23].

Tablo 5.6 : İstanbul Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

LİMAN/RIHTIM/ İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU (m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
Çolakoğlu	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	1.078	2.200.000	22.000
Nuh Çimento	Nuh Çimento San. A.Ş.	314	-	3.970
Aksa	Aksa Akrilik Kimya San.A.Ş.	306	1.095 000	-
Kızılkaya	İstanbul Demir Çelik Fab. A.Ş.	475	1.250.000	11.000
Alemdar	Alemdar Diliskelesi Liman İşl.A.Ş.	700	3.000.000	33.000
Solventaş	Solventaş Teknik Depolama A.Ş.	-	430.000	500
İgsaş	İstanbul Gübre Sanayi A.Ş.	579	817.600	-
Poliport	Poliport Kimya San.Tic.A.Ş.	358	1.250.000	36.877
İzmit Diler Demir Çelik A.Ş.	Ok Denizcilik Tic. A.Ş.	448	1.000.000	25.570
Yarımca Belediye Rıhtımı	Yarımca Belediyesi	344	912.500	5.000

Tablo 5.6 (Devam) : İstanbul Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

LİMAN/RIHTIM/İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
İzmit Petkim İskele ve Rıhtımı	Petkim Petro Kimya A.Ş.	2.200	547.500	40.000
İzmit Tüpraş İskele ve Rıhtımı	Türkiye Petrol Raf. İzmit Raf. Md.lüğü	1511 (8 adet)	58.765.000	-
İzmit Petrolofisi İskelesi	Petrol Ofisi A.Ş.	150	2.555.000	-
Mardaş	Mardaş Marmara Deniz İşl.ligi A.Ş.	823	3.650.000	46.000
Kumport	Kumport Liman İşletmesi San. Tic. A.Ş.	2.380	8.000.000	
Marport	ARKAS	2450	1.150.000 TEU	15.810
Akport	Tekirdağ Akport Lim. İşl. A.Ş.	1,014.00	2.900.000	361
TMO İskelesi	TMO Gn. Md.lüğü Tekirdağ Şb.Md.lüğü	620	2.600.000	70.000
Erdemir Limanı	Ereğli Demir ve Çelik Fab. T.A.Ş.	1.345	10.000.000	5.100
Kdz.Ereğli Eski Liman	Türkiye Taş Kömürleri Kurumu	625	1.825.000	23.500
Zonguldak Limanı	Türkiye Taşkömürü Kurumu Gn. Md.	1.000	3.248.500	33.854
M. Ereğli Botaş LNG Term. İskelesi	Botaş Boru Hatları İle Petrol Taş. A.Ş.	1.900	54.750.000	750.000

Tablo 5.7 : Çanakkale Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

LİMAN/RIHTIM/İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
Akçansa İskelesi	Akçansa Çimento A.Ş.	459	3.102.500	1.000
Karabiga Limanı	Karabiga Belediye Başkanlığı	405	-	10.000
Ayvalık motor İskelesi	Ayvalık Belediye Başkanlığı	25	127.750	-
Bagfaş İskelesi	Bandırma Gübre Fabrikası A.Ş.	100	400.000	-
Akçay İskelesi	Edremit Belediye Başkanlığı	60	730.000	34.000
Mudanya Bel-Şehir İskelesi	Mudanya Belediye Başkanlığı	184	2.000.000	-
Gemlik Belediye İskelesi	Gemlik Belediye Başkanlığı	164	1.200.000	-
Gemlik BP İskelesi	BP Petrolleri A.Ş.	55	-	-
Gemport Limanı	Gemport A.Ş.	839	2.800.000	142.000
Gemlik Borusan İskelesi	Boru Nakliyat T.A.Ş.	165	-	5.500

c) Ege

Bölgenin tek ve en önemli limanı olan İzmir Limanı, Batı Anadolu hinterlandının tek çıkış kapısı olup yaklaşık 5 milyon ton/yıl yük elleçleme kapasitesine sahiptir. Bölge içerisinde yer alan sanayileşmenin getirdiği yoğunluk ve artan transit trafiği varolan liman sıkışıklığına ilaveten bir yük oluşturmakta ve yeni liman tesislerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu bakımdan Yüksek Planlama Kurulunun 1999 yılında aldığı karar ile İzmir limanının geliştirilmesi öngörülmüş ve hazırlanan plan-proje uyarınca yetkili kılınan DLH İnşaat Genel Müdürlüğü kanalı ile “İzmir Limanı Tarama ve Tevsii İnşaatı” adı altında YİD modeli ile ihaleye çıkmış ancak yeterli teklif alınamamasından dolayı bu çalışmalar askıya alınmıştır. Ayrıca İzmir-Çandarlı Körfezinde yapımı uygun bulunan bir limanla ilgili gerekli çalışmalar yürütülmekte olup Çiğli havzasında İzmir Limanına destek bir ticari limanın yapılması da gündemdedir. Tüm bu çalışmaların gerçekleşmesi durumunda Ege bölgesinin liman talebi büyük ölçüde karşılanmış olacak ve üçüncü kuşak konteyner gemi trafiği için bir zemin oluşturacaktır. Aşağıda Ege Bölgesi sahil şeridi Denizcilik Müsteşarlığı bölge müdürlükleri kapsamında yer alan bazı önemli liman ve iskele yapılarının özellikleri ile fonksiyonlarının yönetsel sınıflandırılması yer almaktadır[23].

Tablo 5.8 : İzmir Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rihtımlar

LİMAN/RIHTIM/ İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
Petkim Limanı	Petkim Petro Kimya A.Ş.	1.093	-	210.000
Ege Gübre İskelesi	Ege Gübre A.Ş.	123	1.020.000	30.000
Nemrut İskelesi	Nemrut Liman İşletmeleri A.Ş.	250	1.200.000	112.000
Limaş İskelesi	Limaş Liman İşletmeleri A.Ş.	154	730.000	10.000
Çukurova İskelesi	Çukurova Liman İşletmeleri A.Ş.	371	1.460.000	23.000
Habaş İskelesi	Habaş Sınai Gazlar A.Ş.	250	1.100.000	55.000
Petrol Ofisi İskelesi	Petrol Ofisi Bölge Müdürlüğü	37	-	-
Çeşme Belediye İskelesi	Çeşme Belediye Başkanlığı	88	-	-
Fethiye Belediye İskelesi	Fethiye Belediye Başkanlığı	194	1.095.000	-

d) Akdeniz

Bölgenin en büyük ve ana liman olma kapasitesi bakımından en önemli limanları durumunda olan İskenderun ve Mersin limanları Ortadoğu ülkelerinin transit taşımalarında geçmiş yıllarda büyük roller üstlenmişlerdir.. fakat ortadoğuda süregelen siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar bu limanlardaki trafiğin azalmasına sebep olmuştur. Buna karşılık doğu Akdeniz üzerinden ana konteyner taşımacılık hatları geçiyor olması ve GAP projesi dahilinde gelişecek sanayi ve elde edilen ürünler açısından bu limanlar önemli derecede büyük bir potansiyele sahiptir. Aşağıda Akdeniz Bölgesi sahil şeridi Denizcilik Müsteşarlığı bölge müdürlükleri kapsamında yer alan bazı önemli liman ve iskele yapılarının özellikleri ile fonksiyonlarının yönetsel sınıflandırılması yer almaktadır[23].

Tablo 5.9 : Antalya Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

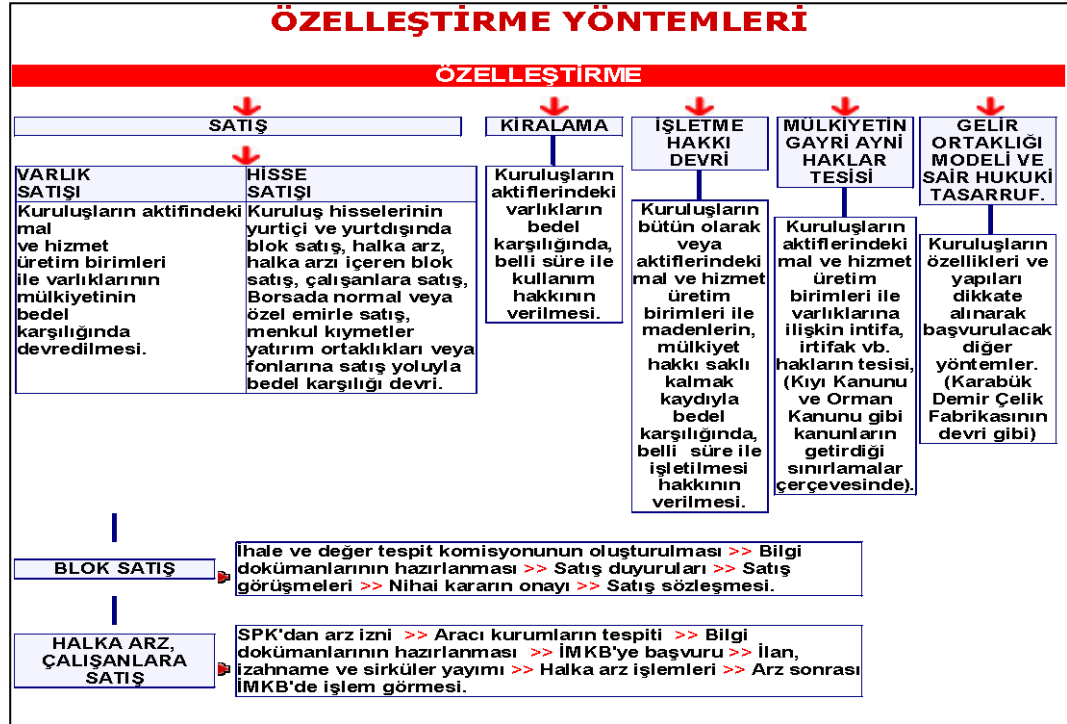
LİMAN/RIHTIM/ İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
Antalya Limanı	Ortadoğu Antalya Liman İşl.A.Ş.	1143	3.000.000	13.600
Alanya İskelesi	Alidaş Alanya Liman İşl. Denizcilik Tur. Tic. Ve San. A.Ş.	239	-	-
Finike Belediye İskelesi	Setur Marina	50	146.000	2.000
Kaş Belediye Rıhtımı	Kaş Belediye Başkanlığı	516	-	-
Kalkan Rıhtımı	Kalkan Belediye Başkanlığı	395	-	-

Tablo 5.10 : Mersin Bölge Müdürlüğü Sınırlarında Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel Sektöre ait Bazı Liman/İskele ve Rıhtımlar

LİMAN/RIHTIM/ İSKELE	İŞLETİCİ	RIHTIM UZUNLUĞU(m)	YILLIK ELLEÇLEME KAPASİTESİ(ton)	DEPOLAMA ALANI(m2)
İsdemir Limanı	Demir Çelik Fab. A.Ş. Genel Md.	1.395	21.900.000	90.000
Sarıseki Süper Fosfat İskelesi	Sarıseki Gübre Fab.	813	27.922.500	23.000
O. İkinci Demir Çelik Limanı	Ekinciler Demir Çelik Fab. A.Ş.	850	1.822.500	8.450
Taşucu Seka Limanı	Seka Akdeniz İşletme Müdürlüğü	606	511.000	219.000
Taşucu Belediye İskelesi	Taşucu Belediyesi	163	803.000	-
Toros Gübre Fabrika İskelesi	Toros Gübre ve Kimya San.End. A.Ş.	2.850	23.068.000	183.000
Botaş Dörtüyl İskelesi	Botaş A.Ş.	1.320	3.832.500	160.000

5.3. TÜRKİYE’DE LİMAN ÖZELLEŞTİRMESİ VE UYGULAMALARI

Genel olarak özelleştirmenin amacı, devletin temel görevleri olan adalet ve güvenliğin sağlanması yolundaki harcamalar ile özel sektör tarafından yüklenilemeyecek altyapı yatırımlarına yönelmesi, ekonominin ise pazar mekanizmaları tarafından yönlendirilmesi olmalıdır. Özelleştirme ile devletin ekonomideki ticari ve işletmecilik faaliyetlerinin en aza indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması hedeflenirken, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve atıl kapasitenin ekonomiye kazandırılması, bu yolla elde edilecek kaynakların altyapı yatırımlarına yönlendirilebilmesi ile mümkün olacaktır. Öte yandan borsa ve sermaye piyasalarını geliştirmeden Türkiye’de sağlıklı bir ekonomik gelişmeden bahsetmek mümkün değildir. Şirketlerin yalnızca bankacılık sektörüne bağlı olmadan hisse senedi, tahvil veya bono ihracı yoluyla kaynak temin edebilmeleri ve bu kaynak maliyeti ile enflasyon arasında sağlıklı bir ilişkinin olabilmesi için, sermaye piyasalarının geliştirilmesi gerekir. Sermaye piyasasının gelişimi ise, tasarrufların daha büyük bir kısmının mali piyasalara yönlendirilmesi ve bu suretle oluşan fonların sermaye piyasasına akışına imkan verecek bir ekonomik yapının oluşturulması ile mümkündür. Bu açıdan değerlendirildiğinde özelleştirme uygulamaları ile, bir yandan mali piyasalara ve dolayısıyla sermaye piyasalarına yönelmeyen yerli ve yabancı tasarrufları bu piyasalara yönlendirerek yeni kaynaklar yaratılması, diğer yandan da kamu kesiminin fonlar üzerindeki talebi nedeniyle sıkışan mali piyasa üzerindeki olumsuz baskının engellenmesi hedeflenmektedir. Aşağıda Türkiye’de kullanılan başlıca özelleştirme yöntemlerinin özet bir tablosu yer almaktadır[74]:



Şekil 5.3 : Türkiye’de Kullanılan Özelleştirme Yöntemleri

5.3.1. Türkiye’de Limanların Özelleştirilmesinin Altında Yatan Sebepler

a) Yönetim ,Teknoloji ve Mali Bakımından

Türkiye’nin dış ticaret hacminin gelişmesinde limanların verimli çalıştırılmasının büyük önem taşıdığı düşünülecek olursa, devlet eliyle işletilen limanların, özellikle TCDD limanlarının ekonominin ve ticaretin gereği olan faktörler dikkate alınmadan işletildiği, yönetimde profesyonel kadrolardan çok politik kadrolar bulunduğu, eski araç ve yük donanımları ile gelişen teknoloji ve yük sistemlerine ayak uydurulamadığı, yanaşma yerleri, rıhtımlar, rıhtım boyları ve derinliklerinin yetersiz olduğu, özerkliğin olmadığı, yoğun bürokrasi uygulamalarının olduğu, potansiyellerinin altında bir katma değer oluşturdukları, uzun vadeli ve istikrarlı bir ulusal ve uluslararası liman politikasının olmadığı, liman devleti kontrol mekanizmasının yetersiz olduğu, finansman ihtiyacının olduğu, liman hizmetlerinin etkin ve verimli olmadığı, etkin pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin olmadığı, düzenli bir bilgi akışını sağlayacak Elektronik Veri Aktarımı (EDI) Sisteminin olmadığı, kapıdan kapıya taşımacılık sisteminin yetersiz olduğu ve kapasite kullanım oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Liman yatırımları süratle karar alınması ve

uygulamaya konulması gereken yatırımlar olup, devlet limanlarında uygulana gelen bürokratik işlemlerin yoğunluğu karar alma mekanizmasının yavaş işlemesine sebep olmaktadır. Limanlardan elde edilen hasılat, devletin zarar eden diğer işletmelerine aktarıldığından oluşan gelirler limana dönmemekte ve yatırım için yeterli kaynak oluşturulamamaktadır.

b) İşgücü Bakımından

Birçok limanımızda, özellikle kamu limanlarında aşırı istihdama rağmen iş verimi oldukça düşük olup aynı zamanda hizmete göre kalifiye ve eğitilmiş çalışan bulunmamaktadır.. İşçilerin ruh hali, çalışma denetimi olup olmaması gibi çok basit faktörler çok ciddi gecikmelere yol açabilmektedir ve pek çok liman hizmeti acentelerin büyük gayret ve ekstra masrafları ile alınabilmektedir.

Modern liman işletmelerinde çekirdek kadro çok dar tutulmakta, yoğun işler müteahhit eliyle ya da iş süresine bağlı geçici işçi çalıştırılarak yapılmaktadır. Türkiye’de devlet tarafından işletilen limanlarda bu konuda bir karmaşa olup, boş işçilik maliyetlerinin yüksek tutarda olması ve işçi sendikalarının oluşturduğu baskı nedeniyle devlet limanlarındaki işçilik maliyetleri yüksek oranda gerçekleşmektedir. Oysaki limancılık hizmet yoğun bir sektör olduğundan bu tür maliyetlerin %25-30 civarında gerçekleşmesi temel unsurdur[58].

c) Tarifeler Bakımından

Devlet limanlarında belirli bir tarife uygulama politikasının olmamasından ötürü liman pazarlaması ve dolayısıyla rekabetin gelişmesi mümkün olamamaktadır. Dışişleri bakanlığı tarafından yapılan “Ulaştırmanın dış ticaretimizdeki lojistik önemi” başlıklı araştırmada da liman ücretlerimizin yüksekliği teyit edilmiş, Türk limanlarının tüm Avrupa ve Akdeniz içinde Karadeniz limanları ile birlikte en pahalı limanlar olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık da tüm Türk limanlarının liman masraflarının yüksek olduğunu savunmak hatalı olup her liman, kendi sunduğu hizmete ve içinde bulunduğu şartlara göre değerlendirilmelidir. Bu konuda örneğin Kuzey Avrupa limanlarındaki rekabet ve hizmet şartları bizimkilerden çok farklı olduğundan buralarda uygulana gelen ücretlerin bizim limanlarımız için bir ölçü olarak alınması hatalı olabilir.. Bu bölge içerisinde ülkeler iç içe geçmiş olup aynı hinterlanda hizmet veren birçok terminal vardır ve bunlar birbirleri ile kıyasıya mücadele etmek zorundadır. Liman tüzük, yönetmelik ve talimatlarına göre

gemilerden römorkaj, pilotaj ile katı ve sıvı atık alımda GT'a dayalı masraf uygulaması limanlar için çok kolay uygulanan ve nispeten şeffaf bir uygulama olmakla birlikte bazı önemli haksızlıkları beraberinde getirmektedir. Verilmeyen/istenmeyen hizmet için ücret alınması uygulaması -atık alım hizmetleri gibi bazı istisnalar hariç- ayakbastı ücreti gibi, hiçbir hizmet vermeden alınan ücretler tekrar gözden geçirilebilir[58].

5.3.2. Limanların Özelleştirilmesindeki Kanuni Düzenlemeler

Kamu kaynaklarının ve mevcut kapasitelerinin etkin bir şekilde kullanılması, verimliliğin artırılması, giderek genişleyen hizmet sektöründe kamunun mali ve idari yükünün azaltılması amacıyla özelleştirilmeler, 24.11.1994 tarih ve 4046 sayılı özelleştirme uygulamalarının düzenlenmesine ve bazı karar ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair 02.05.1995 tarih ve 4105 sayılı kanun hükümleriyle düzenlenmiş olup, bu kapsamda kamu limanlarının özelleştirilmesi işlemi özelleştirme İdaresi Başkanlığı sorumluluğuna verilmiştir. Söz konusu düzenlemeyle, limanlar hakkında mülkiyetin devri suretiyle özelleştirme yapılamayacağı ve limanların mülkiyetin devri dışındaki yöntemlerle özelleştirilmelerinden Türk uyruklu gerçek ve tüzel kişilerin yararlanabileceği, bu haktan yararlanabilecek şirketin Türk Ticaret siciline tescil edilmiş olup, yabancı sermaye payının %49'u geçmemesi, idare ve temsil etmeye yetkili olanların çoğunluğunun Türk vatandaşı olması ve şirket ana sözleşmesine göre oy çoğunluğunun Türk vatandaşlarında bulunması zorunluluğu getirilmiştir.

5.3.3. Yapılan Liman Özelleştirmeleri

a) TDİ Liman Özelleştirmeleri

TDİ tarafından limanda verilen barınma, yükleme, boşaltma, kılavuzluk, römorkaj, palamar, gemilere su verme, atık alma, yolcu salonu işletmeciliği ve bakım, onarım, vb. diğer hizmetlerin yerine getirilebilmesi amacıyla; limanda TDİ'nin kullanımında olan devlete ait tüm taşınmazlar ile TDİ'nin mülkiyetinde bulunan diğer taşınmazlar ve bunların altyapı ve üstyapı tesisleri ile varsa bu belirtilen taşınmazlardan limanda TDİ tarafından kiraya verilmiş tesis ve gümrüksüz mağazaların, işletme hakkı süresi içerisinde işletici tarafından inşa edilerek kullanılacak veya kiraya verilebilecek açık ve kapalı alanların, 30 yıl süreyle işleticiye işletme hakkı verilmesi yöntemiyle

özelleştirilmesine karar verilmiştir. Limanların işletme hakkı bedeline, liman envanterinde kayıtlı makine, ekipman, teçhizat ve bunların sözleşme tarihindeki yedek parçaları ile limanda pilotaj, romörkaj ve barınma hizmetlerine bağlı olarak bulunan deniz vasıtaları ve kara taşıtlarının satış bedeli de dahil edilmiştir. Bu bağlamda,

1997 yılında Tekirdağ, Rize, Ordu, Sinop, Giresun ve Hopa Limanları

1998 yılında Antalya Limanı

2000 yılında Marmaris ve Alanya Limanları

2003 yılında Çeşme, Kuşadası, Trabzon ve Dikili Limanları

30 yıl süre ile işletme hakkı devri yöntemi ile özelleştirilmiştir.

Ayrıca, İstanbul Salı pazarı mevkiinde bulunan ve yük limanı olarak kullanılmak üzere inşa edilen Salı pazarı Liman tesislerinin 01.4.1996 tarihinden itibaren yük gemilerine kapatılıp yolcu ve turistik gemilerine tahsisi için uluslararası standartlarda Yolcu Limanı kompleksine dönüştürülmesi hususunda görevlendirilen Şirketin, Salı pazarı Kruvaziyer Liman Projesi'nin Yap-İşlet-Devret Modeli çerçevesinde gerçekleştirilebilmesini sağlamak amacıyla Yüksek Planlama Kurulu Kararı alınmıştır. Söz konusu proje için hazırlanan imar planları Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 30.09.2004 tarihinde onaylanmıştır.

İşletme hakkı süresinin sonunda ve sözleşmenin herhangi bir sebeple feshi halinde, limandaki TDİ'ye ait taşınmazlar ile devlet ait olup TDİ'nin kullanımında bulunan taşınmazlar ve bunlara ait altyapı ve üstyapı tesislerinin, işletici tarafından ilave edilecek bütün unsurları ile birlikte işleticiye ait her türlü borç hariç, bakımlı, çalışır ve kullanılabilir durumda bedelsiz olarak TDİ'ye iadesinden işletici sorumlu olacaktır. İşletici tarafından ilave olarak yapılmış taşınabilir yatırımlar işleticiye iade edilecektir. Limanda fiilen başlamış olan yatırımlar ise(ihalesi başlamamış olanlar hariç) TDİ tarafından tamamlanacaktır.

İşletici şirket, 4046 sayılı kanunun 37. maddesinin (a) bendi gereğince kurulacak olup, yönetim kuruluna TDİ personelinden, Denetim Kuruluna da limanın bulunduğu ilin valiliğinde görevli personelden bir üye atanması zorunludur. Sözleşme tarihi itibarıyla limanın faaliyeti için gerekli olan işletme ve gerekli olacak diğer tüm ruhsatları alma yükümlülüğü işleticiye ait olacaktır. İşletici, işletme hakkının

verildiği limanı yürürlükteki kanun, yönetmelik, tüzük ve T.C. tarafından kabul edilmiş uluslar arası sözleşme ve kurallar ile ikili anlaşmalara uygun olarak işletecektir. İşletici, yürürlükteki ilgili mevzuata uygun olarak, liman içinde ve deniz vasıtaları ile yapılacak faaliyetlerle ilgili her türlü can ve mal emniyetini sağlayacaktır. İşletici işletme hakkı süresi içerisinde sözleşmede TDİ' ye tanınan hak ve yetkilerin kullanılabilmesi için limanda yeterli sayıda TDİ personeli bulundurulmasına imkan tanıyacaktır. İşletici gerek liman faaliyetlerinin denetimi, gerekse Türkiye'deki özelleştirme programının denetimi için öngörülen genel kurallara uygun olarak talep edecekleri bilgi ve belgelerin idare ve TDİ' ye verilmesini sağlayacaktır.

İşletici, liman hizmetlerine ilişkin ücret tarifelerini tespit etmeye yetkili kılınmış olup ancak ilk beş yıllık süre zarfında, bir yıl içinde tarifelerin döviz cinsinden %20, Türk lirası cinsinden TEFE'nin üzerinden artırılması durumunda değişiklik TDİ'nin onayı ile geçerlilik kazanacaktır. 5 yıl süre sonunda fiyat ayarlamalarına ilişkin olarak TDİ' den onay alma şartı ortadan kalkacaktır. Limanda çalışmakta olan kapsam içi personelin fiili teslim tarihine kadar gerçekleşecek ihbar ve kıdem tazminatları TDİ tarafından üstlenilecektir. Limanda çalışan 1475 ve 854 sayılı iş kanunlarına tabi personel ile nakli olmayıp limanda kalan nakle tabi personelin kanundan doğan hakları korunacaktır[75].

b) TCDD Liman Özelleştirmeleri

Özelleştirme Yüksek Kurulu'nca; Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 23/11/2004 tarih ve 12150 sayılı yazısı ile TCDD'ye ait Bandırma, İzmir, Samsun, Derince, Mersin ve İskenderun limanlarının özelleştirme programına alınmasına, söz konusu limanların "İşletme Hakkı Verilmesi", "Kiralama" ve/veya mülkiyetin devri dışındaki diğer yöntemlerle işlemlerinin 12 ay içerisinde gerçekleştirilmesi şartıyla özelleştirilmelerine, bu limanların özelleştirme işlemleri tamamlanıncaya kadar TCDD'nin yönetiminde kalmasına, özelleştirme sonrası bu limanları devralacak yatırımcıların bakım onarım ve diğer yükümlülüklerine ilişkin denetim ve kontrollerinin TCDD tarafından yerine getirilmesine, limanların özelleştirilmesi ile elde edilecek gelirlerin, Bakanlar Kurulu Kararıyla belirlenecek esaslar çerçevesinde TCDD Genel Müdürlüğü'ne devredilmesi şartıyla hazineye aktarılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda;

01 Nisan 2004 tarihinde TCDD, İskenderun Limanındaki kızaklama adı verilen bakım-onarım tesislerini yapılan bir ihale ile Tesko Endüstriyele devredilmiştir..

15 Temmuz 2004 tarihinde TCDD, 4 adet vinç kurulması karşılığı İzmir Limanı'ndaki 3 rıhtımda yapılacak konteyner yükleme boşaltma işlerini 15 yıl süreyle Reha Denizcilik'e verdikten kısa bir süre sonra 31 Aralık 2004'te TCDD Reha Denizcilik' in sözleşmesini feshetmiştir.

15 Temmuz 2004 tarihinde TCDD, İzmir Limanı'ndaki bir adet ekskavatör ve 1 konveyör (yürüyen bant) kurulması karşılığı İzmir Limanı'ndaki bir bölüm kuru yük taşıma işlerini 5 yıllığına Radem Lojistik'e vermiştir[76].

5.4. GÜNÜMÜZ TÜRK LİMANCILIK SEKTÖRÜ VE YÖNETİMİ

Türkiye üç tarafı denizlerle çevrili bir deniz ülkesi olmasına rağmen henüz denizci bir ülke olamadığı, denizlerden ve kıyılardan yeterince yararlanamadığı, potansiyel ticaret açısından son derece dinamik bir bölgede yer almasına rağmen, Türkiye limanlarında fonksiyon işletmecilik, altyapı olarak istenilen düzeyde hizmet verebilir ve diğer ülke limanlarıyla rekabet edebilir seviyeye ulaşamadığı ve çoklu taşımacılık sisteminin yeteri kadar gelişme kaydedemediği bir gerçektir. Oysa ki, ülkemiz sahip olduğu kıyı uzunluğu ve bulunduğu coğrafi konum ile bölgesinde çok büyük avantajlara sahip, dünya üzerindeki nadir ülkelerden biri olup neredeyse eşsiz bir yere sahiptir. Konumu itibariyle Doğu ile Batı arasında bir köprü oluşturması bölgedeki ekonomik gelişim açısından ulaştırma sektörünü çok önemli kılmaktadır. Son yıllarda gerçekleşen ekonomik büyüme ve Avrupa Birliği uyum çalışmaları çerçevesinde elde ettiği istikrarlı gelişim süreci Türkiye'nin önemini her zamankinden daha çok arttırmış bulunmaktadır.

Ulaştırma sektörü Avrupa Birliği üyelik sürecinin en önemli beş unsurundan(makro ekonomik denge, işgücü, tarım, çevre ve ulaştırma) birini meydana getirmekte ve burada karşımıza çıkan problemler ağını ise çevresel ve diğer faktörler göz önünde bulundurularak ulaştırma sistemlerinin kendi içerisinde uyumlaştırılması, bu sistemlerin sahip oldukları alt ve üstyapıları ile birlikte genel lojistik zinciri ile bütünleşmesi oluşturmaktadır. Ayrıca bu süreç içerisinde, sunulan sosyal hizmetlerle ticari hizmetlerin birbirinden ayrılması gerektiği vurgulanmaktadır[73].

Dünya deniz ticareti ve konteyner hacminin kayda değer oranlarda gerçekleştiği, transit yük trafiğinin her geçen gün arttığı bir alanda üç tarafı denizlerle kaplı olan Türkiye'nin Anadolu, Trakya ve Adalar kıyısı olmak üzere yaklaşık 8000km'lik bir sahil şeridi bulunmakta olup, buralarda küçük ölçekli liman ve iskele, balıkçı barınakları, yat limanları ve çekek yerleri hariç yaklaşık 100 liman ve iskele niteliğinde deniz ulaştırma yapısı bulunmaktadır. Limanlarımız yaklaşık olarak kabotaj hariç 140 milyon ton/yıl yük elleçleme kapasitesine ve ayrıca 160 milyon ton/yıl kapasiteli petrol ve petrol ürünleri yükleme-boşaltma tesislerine sahip olup, rıhtım ve toplam gemi yanaşma uzunluğu 33 km'yi geçmektedir.

Böylesine büyük bir ticaret hacmini ve potansiyel aktarma limanı olabilecek kıyı yapılarını bünyesinde barındıran Türkiye'de yer alan bu deniz ulaştırma yapılarının sahiplik ve idari yapılanmalarının kamu limanları, belediye limanları ve özel limanlar şeklinde olduğu görülmektedir. Genel itibariyle, limanlarımızın yönetim ve sahiplik biçimleriyle, bu limanlarda sunulan hizmetlerin yönetim yapılarına göre dağılımında kesin bir çizgi bulunmakta olup buna karşılık, limanlarımızın tümünde arazi sahipliği devlete aittir. Aşağıdaki tablo ise yukarıda değinilen konuya istinaden, Türkiye'de faaliyet gösteren ve önemli miktarda deniz ve yük trafiğini bünyesinde barındıran belli başlı limanların yük elleçleme faaliyetlerini, temel yönetim biçimlerini ve buralarda sunulan hizmetler ile yapılacak yatırımlardaki sorumluluğun kime ait olduğunu göstermektedir:

Tablo 5.11 : Türkiye’de Faaliyet Gösteren Belli Başlı Limanların Temel İdari Yapılanmaları

LİMAN	FONKSİYON	YÜK				
		YÖNETİM	ALTYAPI	ÜSTYAPI	ELLEÇLEME	KLAVUZLUK RÖMORKAJ
HAYDARPAŞA		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
MERSİN		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
İZMİR		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
İSKENDERUN		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
SAMSUN		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
DERİNCE		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
BANDIRMA		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
MARDAŞ		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
KUMPORT		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
MARPORT		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
SEDEFPORT		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
BORUSAN		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
GEMPORT		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
AKPORT		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
TRABZON		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
HOPA		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
GİRESUN		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
ANTALYA		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL
EREĞLİ		KAMU	KAMU	KAMU	KAMU	KAMU
İSDEMİR		ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL	ÖZEL

Tablo 5.12 : Türkiye’de Faaliyet Gösteren Belli Başlı Limanlara Ait İstatistikler

			ELLEÇLENEN YÜK MİKTARI					
LİMAN	TOPLAM	RIHTIM	KONTEYNER (TEU)			GENEL KARGO(1000XTON)		
	ALAN(m2)	UZUNLUK(m)	2002	2003	2004	2002	2003	2004
HAYDARPAŞA	320.000	2.765	224.642	244.467	316.982	2.769.618	3.203.175	3.320.515
MERSİN	994.000	4.605	363.920	467.111	532.999	1.004.885	1.102.223	1.064.862
İZMİR	902.000	2.959	573.211	700.795	804.563	567.725	614.348	673.254
İSKENDERUN	750.000	1.426	32	1.745	607	223.185	468.848	173.214
SAMSUN	588.000	1.756	374	-	-	838.999	619.153	756.183
DERİNCE	312.000	1.092	687	1.936	1.509	692.529	765.798	1.090.900
BANDIRMA	246.000	2.788	4	-	36	133.702	160.529	768.797
MARDAŞ	46.000	823	51.089	85.914	132.566	2.786	2.644	2.551
KUMPORT	316.700	2.380	254.572	439.993	483.831	378	413	660
MARPORT	373.000	2.450	234.084	250.126	462.009	264	313	-
SEDEFPORT		407	26.371	31.731	34.180	542	509	499
BORUSAN			67.452	80.909	82.806	1.708	1.690	2.027
GEMPORT	592.000	850	133.000	172.806	204.893	330	470	631

Ayrıca, Türkiye’de limanların birden fazla merkez tarafından yönetildiği görülmektedir. Bir yanda yakın dönemde sektöre girmesine izin verilen özel sektör tarafından inşa edilerek işletilmekte olan limanlar ve farklı devlet birimleri tarafından işletilmekte olan kamu limanları bir arada varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir. İşte bu kamu ve özel sektör arasındaki hassas çizgi, liman yönetimi ve liman geliştirme politikası temel yapılarını belirlemekte olup bu sınır çizgisinde, birbirinden farklı bir kurumsal yapılandırma çeşitliliği görmek mümkündür. Bunun bir ucunda limancılık alanında planlama, düzenleme, hizmet ve benzeri konularda tam bir yetkiye sahip devlet kontrolü; diğer ucunda ise neredeyse tüm bunlar üzerinde devlet denetiminin ortadan kalktığı özel idareli bir mekanizma bulunmaktadır. Bununla ilgili olarak dikkat edilmesi gereken bir nokta, kamu limanlarının da farklı devlet kurumları tarafından idare ediliyor olması ve temel uzmanlık alanı demiryolu taşımacılığı olan TCDD’nin Türkiye’nin en büyük limanlarını yönetiyor olmasıdır. Mevcut kamu limanları ise klasik tür limanlar olup idari ve fiziksel yapılanma şekilleri de eskiye dayanmaktadır. Zaman içerisinde taşımacılık şekli büyük değişiklikler kaydetmişse de bu kamu limanları, değişime yeteri kadar ayak uyduramamış ve aynı zamanda bu yönde verimlilik açısından büyüteç altına alınmamıştır. Ülkemiz kamu limanlarının tek bir merkezden idare edilerek kararların, limanların içinde bulunduğu şartlar göz önüne bulundurulmadan merkeziyetçi bir uygulamayla alınması, rekabetçi ortamda ekonominin bel kemiğini oluşturan limanlarımızı her geçen gün daha zayıflatmaktadır. Ayrıca, bu tür klasik limanların bünyesinde çeşitli terminallerin yapılması bir başka sorunu da gündeme getirmektedir. Şöyle ki; dar alan üzerine oturtulmuş klasik limanlarda daha geniş alan gerektiren terminallere yer verilmesi durumunda o liman için sağlıklı ve verimli bir büyüme gerçekleşmemektedir ki bunun tipik örneğini Haydarpaşa konteyner terminalinde görmek mümkündür. Klasik tür limanlar için ortaya çıkan bir başka sorun ise, genellikle şehir içinde kaldıkları için büyüme imkanlarının neredeyse hiç olmamasıdır. Haydarpaşa ve Trabzon gibi limanlar buna örnek olarak verilebilir. Bu limanların dünyadaki örnekleri gibi başka yerlere taşınmaları ekonomik ve sağlıklı çözüm olarak ele alınabilir. New York’un limanı 100 km. ötedeki Newark’a taşınarak liman kurtarılmıştır. Yine aynı şekilde, Marsilya limanı Fos’a taşınarak rekabet gücü koruma altına alınmıştır.

5.5. TÜRK LİMANCILIK SEKTÖRÜ İÇİN UYGULANABİLECEK YÖNETİM VE YAPILANDIRMA MODELİ

Limanların verimli ve ekonomik işletme koşulları; hizmet sunum derecesine, rekabetçi pazar çevresinde limanın içinde bulunduğu coğrafi ve sosyolojik ortamdaki ulaştırma sistemlerinin uyumuna, liman alt ve üstyapısı ile sahip olduğu teknik/teknolojik imkanlara, yönetim biçimine, işgücü yapısına ve daha başka pek çok faktöre bağlı olarak oluşmakla birlikte limanın sahip olduğu yönetim biçimi, tüm bu sayılanları çevreleyecek ve etkileyecek biçimde önemli bir yere sahiptir. Bu bakımdan genel olarak limanlar için en uygun yönetim modeli ve özelleştirme stratejisinin belirlenmesinde ulusal ekonomi, çevresel faktörler, liman kullanıcıları, liman çalışanları, parçası olduğu denizcilik sektörü ve liman işleticisinin amaçları, özelleştirme programının amaçları, yönetimin etkinliği, liman hinterlandı, limanın hava, kara ve demiryolu bağlantıları, diğer bölge limanlarına yakınlığı, ve limancılık sektörüne etki eden diğer faktörler dikkate alınmalıdır.

Yukarıda ve daha önceki bölümlerde belirtilen sebeplerden ötürü Türk Limanlarının, içinde bulunduğu mevcut duruma istinaden daha ekonomik ve rasyonel çalışmalarını sağlamak için yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu da limanların yönetim biçimlerini ve sahip olduğu koşulları geliştirebilecek bir karar modelinin oluşturulmasını gündeme getirmektedir. Amaç, limanların ülkemizin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verebilecek AB limancılık stratejisi ile uyumlu bir işletme politikası izlenerek iş kapasitelerinin artırılması, mevzuat ve teknolojik gelişmelere uygun olarak rasyonel ve bölgesel limanlarla rekabete dayalı çağdaş işletmecilik esasları içerisinde çalıştırılması ve hizmeti iyileştirecek esaslardan hareketle karlılığın ve verimliliğin sağlanması olacaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinde limancılık alanında hem kamu hem de özel kesim çıkarları dengeli biçimde korunmalıdır. Gerek özel sektör, gerekse kamu tarafından yapılacak yatırımlarda kıyı kullanımı en iyi biçimde planlanarak, küçük tesisler yerine bölgesel ölçekte hizmet verebilecek kombine yatırımlara gidilmesi hedeflenmeli ve yönlendirilmelidir. Bunun için de mevcut ve yeni limanların ülkenin ekonomik ve ulaştırma ana hedefleri doğrultusunda stratejik olarak planlanması, işletmecilik konusunda ise rekabetçi ortamın korunması amacıyla aşağıdaki yöntem kullanılabilir:

1. Aşama:

Oluşabilecek olası bir karmaşanın önüne geçmek için öncelikle; farklı kamu kuruluşlarınca idare edilen limanların yönetimi tek bir çatı altında toplanmalı ve ardından devlet ve özel teşebbüs tarafından işletilen ulusal ekonomiye büyük katkıları olan limanlar için konusunda uzman kişilerce ve ilgili sektörel ve sivil toplum kuruluşlarınca oluşturulmuş bir “ulusal limanlar komitesi”nin kurulması gereklidir. Bu komitenin asli unsurlarından birisi genel olarak danışmanlık ve tavsiyede bulunma görevi üstlenmek olmalı ve ilk olarak ulusal ekonomik unsurları destekleyen ve liman gelişimi için nedensel yapı oluşturan bir ulusal liman politikası ve her liman için bir master plan tesis etmelidir. Bununla birlikte bu komitenin bünyesinde barınacak ve bölgesinde yer alan limanlar hakkındaki her türlü gelişmeyi takip edecek, istatistikleri tutacak ve bu konular hakkında yönetimi bilgilendirecek şubelerinin yer alması gerekmektedir.

2. Aşama:

Limanlara uygulanabilecek idari reform ve özelleştirme stratejisinin derecesini belirlemede etken bir unsur olarak karşımıza, limanlarımızın sahip oldukları trafik hacmine, hizmet sunduğu alana ve büyüklüklerine göre net bir şekilde tanımlamasının yapılması gerekliliği çıkmaktadır. Buna göre iskele niteliğine sahip küçük limanlar haricindeki limanlarımızı aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutabiliriz:

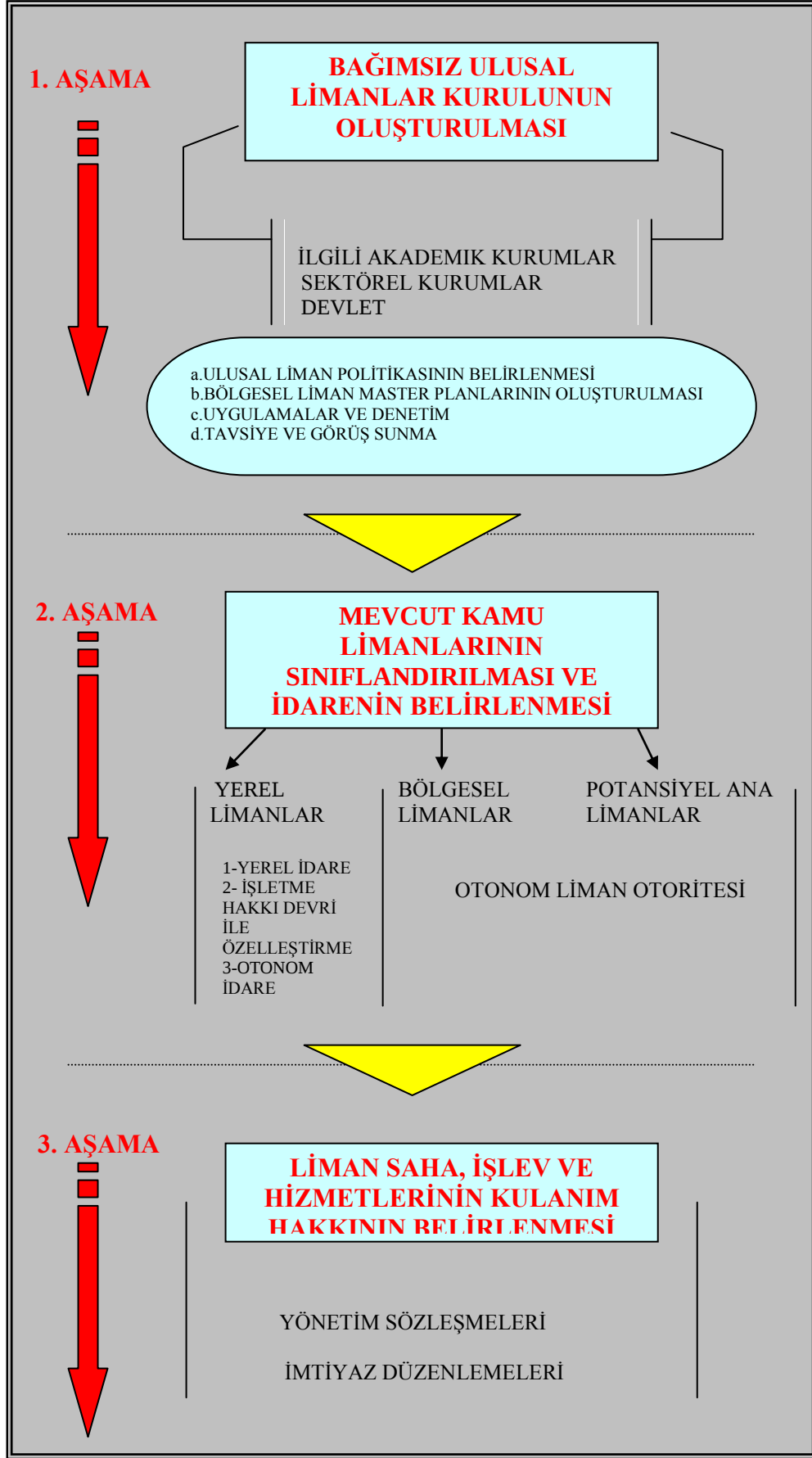
- Yerel Limanlar : dar hacimli bir kesime hitap eden, kabotaj taşımacılığı veya kısa yol taşımacılık yapan gemilerce kullanılan ve genellikle her türlü yükün elleçlenebildiği sınırlı imkanlara sahip limanlardır.
- Bölgesel Limanlar: çoğunlukla uluslararası taşımacılık yapan gemilerce kullanılan, özelleşmiş terminal ve tesislere sahip, dikkate değer bir trafik hacmi olan limanlardır.(Tüm TCDD Limanları, Kumport gibi özel limanlar)
- Potansiyel Ana Limanlar: sahip oldukları tesis, ekipmanlar ve ticaret hacmi, bulundukları coğrafi konum itibarıyla ana yük akış ve hat güzergahlarına yakınlığı ve genişleme olanaklarının fazla olması sebebiyle ana liman olabilecek potansiyele sahip bölgesel limanlardır.(TCDD Mersin ve İzmir Limanları)

Böyle bir sınıflandırma yapıldıktan sonra bu çeşit kamu limanları için uygulanabilecek yönetim ve özelleştirme modelleri daha da bir netlik kazanmaktadır.

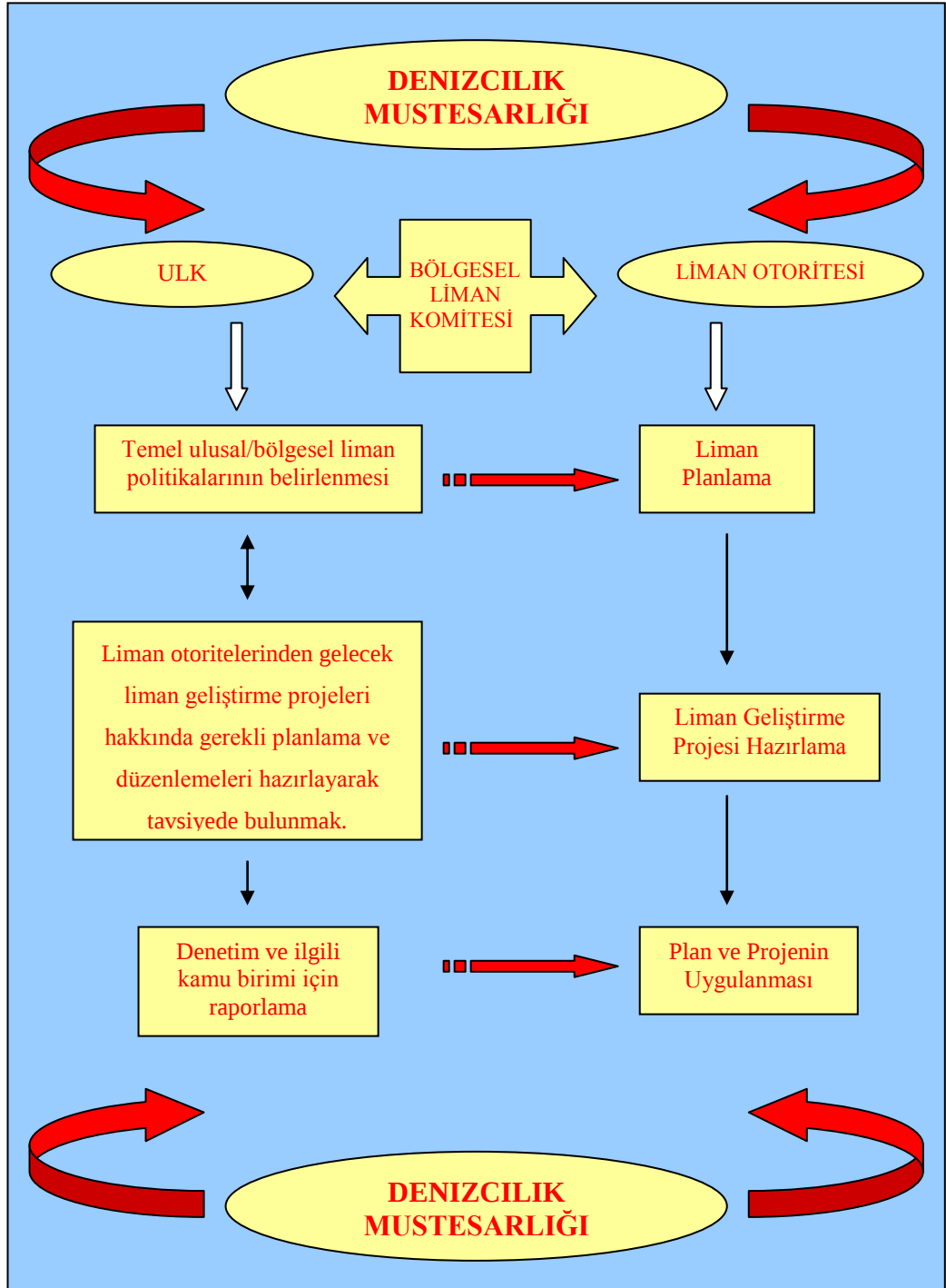
Buna göre birinci grupta yer alan liman ve iskele niteliği taşıyan kıyı yapılarının, TDİ limanları için yapılan özelleştirme modeli dahilinde özelleştirilmesi uygun olmakla birlikte, otonom yönetim yapısının kullanılması da diğer alternatifi oluşturmaktadır. Diğer iki gruba ait limanların öncelikli olarak, yapılacak yasal düzenlemelerle ticari ve arazi yönetiminin merkezi idareden bölgesel idareye kaydırılması düşünülebilir. Bölgesel idareden kasıt yönetimde, liman kullanıcılarının, bölgesel ticaret odalarının, belediyenin ve devleti temsilen bir kamu görevlisinin yer alacağı bir yönetim kurulunun bulundurulması olup amaç limanı otonom bir idareye dönüştürmektir. Yönetim kurulunda devletin yer almasındaki maksat daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere, kamu faydasının gözetilmesinin temini ve tekелci oluşumların önlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu durumda, her türlü ticari risk, mali ve operasyonel denetim, yetki ve karar verme unsuru liman otoritesinde bulunacaktır.

3. Aşama:

2. aşamada belirtildiği üzere, otonom liman idaresi çerçevesinde liman yönetim kurulunun oluşturulması sonucunda, mevcut limanın potansiyeline, ihtiyaçlarına, trafik hacim öngörü ve planlamalarına bağlı olarak limanda faaliyet gösteren terminaller, diğer hizmet grupları ve liman geliştirme projesi dahilinde yer alan kısım ve arazinin yapılacak analizler dahilinde *dikkatlice* yapılacak yönetim, kira veya imtiyaz sözleşmesi düzenlemeleri ile özel sektöre bırakılabilir.



Şekil 5.4 : Mevcut Limanların ve Limancılık Sektörünün Genel İdari Yapılanma Modeli



Şekil 5.5 : Uygulanacak Modelin Genel İşleyiş Şekli

Burada üzerinde hassasiyetle durulması gereken esas unsur, stratejik önemi, değeri ve az bulunma niteliği açısından liman arazisinin özel sektöre satılmasının kabul edilebilir bir durum olmadığıdır.. Bu yüzden pek çok liman otoritesi, liman arazisinin işletilmesi ve yönetimi gibi büyük bir sorumluluğa sahiptir. Bu idare; ekonomik işletme, arazinin uzun vadeli gelişimi, rıhtımlar, yollar, tüneller gibi temel liman altyapılarının bakımından sorumludur.

Belediye ve yerel yönetimlerle olan işbirliği durumundaki liman otoritelerinin, planlama fonksiyonu karmaşık bir hadise olup bu durum, özellikle şehirde veya şehir yakınlarına konumlanmış büyük limanlar için önem arz etmektedir. Liman idare sistemindeki planlamacılar özel master planların, makro-ekonomik hususlar göz önünde bulundurularak ulusal ve bölgesel denizcilik politikaları ile bütünleşme durumunu göz önünde bulundurmak zorundadır. Aynı bölge içindeki farklı limanlara ait master planların bütünleşmesi ise şu durumlar için uygun olabilir:

Gemi ile ilgili operasyonların yürütülmesi liman otoritesinin buyruğunda olmalıdır ve çoğunlukla liman otoritesinin görevi olarak görülmelidir. Bu genellikle, liman sınırları dahilinde güvenli ve verimli gemi idaresi ile ilgili bütün yasal ve operasyonel işlevleri içerir. Liman otoritesi, rıhtıma yanaşmakta olan veya rıhtımdan ayrılmakta olan gemilerin ihtiyacı olan tüm hizmetleri koordine etme ve onlara rıhtım tahsis etme yükümlülüğüne sahiptir. Bu hizmetler pilotaj, römorkaj, demirleme ve yanaşma ile gemi trafik hizmetlerini içermekte olup, tüm bu genel güvenlik işlevleri açısından liman otoritesi kamusal bir karaktere sahiptir. Liman otoritesi ayrıca limanla ilgili önemli sorunlarda(patlamalar, çatışmalar, doğal felaketler,deniz kirliliği...) ve bunların idaresinde önemli bir role sahiptir.

Liman pazarlama ve teşvik fonksiyonu, liman planlama fonksiyonun mantıksal bir uzantısıdır. Liman pazarlama; hem liman otoritesi için müşteri çekmek hem de limancılık endüstrisi için kendi iş tanıtımını yapmak maksadıyla bütün liman kompleksinin avantajlarını göstermek amacını güder. Bu çeşit bir liman pazarlaması; belirli, özel nitelikli terminal ve hizmetlere özgün müşteri ve yüklerin elde edilmesinin hedeflendiği müşteri odaklı pazarlama işinden belirgin bir farklılık gösterir.

6. SONUÇ

6.1. YİRMİBİRİNCİ YÜZYIL LİMAN DİNAMİKLERİ VE TÜRKİYE

Limancılık sektöründeki değişimler beraberinde liman yönetimine, terminal operatörlerine ve diğer hizmet sağlayıcılara bir takım zorluklar getirmektedir. Fakat bu değişim rüzgarı, aynı zamanda bir takım fırsatlar da sunmaktadır. Geleneksel liman operasyon ve idaresinin daha verimsiz olan kamu sahipliğinde kalması artık kabul edilebilir bir durum olmaktan çıkmıştır. Dünya çapında tüm liman otoriteleri operasyonların idaresinin özel sektöre kayma baskısıyla karşı karşıyadır. Bu baskı daha çok rekabetin oluşturduğu ortamdan ve pazarda yer edinebilme kaygısından meydana gelmektedir. Limandaki işleri yürütmekte kullanılan geleneksel yöntemler dünya çapında, artan liman verimlilik talebi, daha düşük maliyetlerle yük taşımacılığının gerçekleştirilmek istenmesi ve müşteri odaklı çalışmalar ile değişmektedir. Bu ise, liman operasyonlarına özel sektörün katılımı ile bürokratik işlemlerin azalması, çağdaş ekipman ve tesislerin kullanımıyla verimliliğin artmasında görülebilir.

Son yıllardaki gelişmelere baktığımızda, kamu ve özel sektör arasındaki ilişkiler devletin limancılık alanındaki girişimlerinin azalmasıyla sonuçlanmıştır. Her ne kadar devletin limancılık sektörüne olan katılımındaki bu azalış eğilimi belirgin ve kesin ise de, liman hizmetleri alanında şiddetli rekabetin bulunduğu yerler ile uluslararası pazar çevresinde oluşabilecek fazla liman trafik hacminin yer aldığı ortamlar bu konuda hala bir istisna oluşturmaktadır. Çoğu devlet, günümüzde doğrudan veya dolaylı olarak liman yatırımının içine girmekte olup bu mantık, liman tesisi yatırımının ulusal ekonomi üzerinde büyük etkisi olduğu inancından kaynaklanmaktadır. Ayrıca devlet kaynaklarının kullanılması taahhüdü, ticari ve endüstriyel sektörlerin işbirliği yapmasının teşvik edilmesi açısından da gereklidir. Buna rağmen; kamu yatırımı ile özel ticari faaliyetler arasındaki nedensel bağlantıların belirlenmesi oldukça zor ve spekülatif olabilmektedir. Devletlerin halihazırda, gelecek gelişim senaryolarını planlayarak beyan etmesi, sıklıkla özel

sektörle olan istişaresini sürdürmesi ve özel sektörün projelere güvenle yatırım yapmasını sağlayacak ortamı oluşturmayı amaçlaması hala büyük bir önem taşımaktadır. Diğer taraftan, yürütülmesi gereken liman işlerinin de optimum sermaye kullanımı ile gerçekleşmesi gerekmektedir. Buna karşılık liman tesislerine yapılan yatırımlar devamlı surette rekabetten ve diğer etkenlerden dolayı bir tehdit altında olup bazı durumlarda devlet bazlı teşvikler, liman geliştirmedeki kaynakların tahsisini tahrif edebilmekte ve bazen de yatırımın yetersiz veya ölü yatırım olmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu bakımdan özelleştirme ile ilgili geçmişte yaşanmış pek çok başarı hikayesine bakarak limanlardaki özelleştirmelerin daima beraberinde başarıyı da getireceğini söylemek doğru olmayabilir.

Kısaca özetlemek gerekirse 21. yy liman faaliyetlerini de içine alacak şekilde büyük değişikliklere sahne olacaktır. Artan bir şekilde sürececek olan dünya bazındaki yoğun rekabet uluslar arası lojistik zincirinde yer alan tüm oyuncuları büyük değişimlere zorlayacaktır. Gelişen teknoloji, liman altyapısı için gerekli olan ihtiyaçları kesin olarak değiştirecek ve uzmanlaşmanın derecesini artıracaktır. Liman kullanıcıları ile hizmet sağlayıcı gruplar arasındaki ilişkiler ve düzenlemeler devam edecek olup dağıtım kanalları ile coğrafi yapıdaki değişiklikler limanlar arasında bir hiyerarşinin oluşmasına neden olacaktır. Çevre ve güvenlik konuları tüm limanları daha da derinden etkileyecek ve onları ticari olarak geri dönüşü olmayacak bir takım yatırım ve çalışmalar yapmaya itecektir. Ayrıca verimli ve yolunca bir hizmet anlayışı, gemilerdeki gelişme ve değişimlere limanın zamanında ayak uydurmasını da gerekli kılmaktadır. Yani, gemi yükün hizmetinde olup yükün taşımada gereksindiği ekonomi gemileri değişime ittikçe limanlar da böylesi gidişin etkisinde kalmaktadır.

Türkiye’de ise limanlar, ekonominin destek üniteleri olup Türkiye’nin kendi iç pazarları arasındaki taşımaları düzenlediği gibi, dış dünya ile ticari ilişkilerin sürdürülmesine de yardımcı olmaktadır. Bu sebeple Türkiye AB ile bütünleşme arayışı içerisinde olup, bu yolda Batının Doğuya açılan kapısı görevini üstlenmesi beklenen Türkiye’de limanlara önemli görevler düşmektedir. Bu doğrultuda; Türk Limancılık Sektörünün idari açıdan yapılandırılması için en uygun stratejiyi belirlemede ulusal ekonomi, liman kullanıcıları, işçiler, denizcilik sektörü ve liman işleticisinin ve özelleştirme programının amaçları ile liman hinterlandı, limanın hava, kara ve demiryolu bağlantıları, liman yöresinin sosyo-ekonomik yapısı, diğer

bölge limanlarına yakınlığı, liman varlıkları ve liman sektörüne etki eden diğer faktörler dikkate alınarak her bir limanın alt ve üst yapı işletme ve finansman şartlarını içine alacak şekilde tüm fonksiyonlarının incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca, limanların güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehdit oluşturabilecek unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Türk Limanları'nın ise başlıca avantajlı ve dezavantajlı yönleri, söz konusu limanlar için fırsat ve tehdit oluşturabilecek unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Türk Limanları'nın başlıca avantajlı yönleri; Ülkemizin 8333 km'yi bulan sahil şeridi ile Asya ile Avrupa arasında köprü konumda ve jeopolitik konumu itibariyle uluslararası ulaşım yolları üzerinde bulunması, ülkemizin ithalat ve ihracat taşımalarının yaklaşık %90'lık bölümünün denizyoluyla yapılması ve karayolu ve demiryolu bağlantılarının geliştirilme imkanının bulunmasıdır.
- ✓ Türk Limanları'nın başlıca dezavantajlı yönleri; Uzun vadeli ve istikrarlı bir ulusal ve uluslararası liman politikasının olmaması, mevzuatın ihtiyaca cevap verememesi ve güncel olmaması, Liman Devleti Kontrol mekanizmasının yetersiz olması, limanların yönetiminde çok başlılık, yatırım gereksinimi, finansman ihtiyacı, altyapı ve üst yapı yetersizliği, limanların uluslararası standartta olmaması, liman hizmetlerin etkin ve verimli olmaması, etkin pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin olmaması, düzenli bir bilgi akışını sağlayacak Elektronik Veri Aktarımı (EDI) Sisteminin olmaması, esnek bir tarife yapısının olmaması, kapıdan kapıya taşımacılık sisteminin yetersizliği, büyüyen gemileri alabilecek rıhtım sayısının ve derinliklerin yetersiz olmasıdır.
- ✓ Türk Limanları için fırsat oluşturabilecek unsurlar; Karadeniz'e kıyıları olmayan Türk Cumhuriyetlerinin, Akdeniz'de ve Kızıldeniz ile Basra Körfezi'nde kıyıları bulunmayan Ortadoğu ülkelerinin mallarının Türkiye üzerinden taşınmalarının sağlanması, Orta Asya Cumhuriyetleri ile yapılacak ekonomik işbirliğinin Karadeniz Limanları'nın potansiyelinin artırması, Akdeniz'de Bakü-Ceylan petrol boru hattının gerçekleşmesi, GAP Projesi'nin getirebileceği üretim artışları, bu bölgedeki limanların bir transit limanı olma özelliğine sahip olması nedeniyle limanlarımızın ana aktarma limanı ve dağıtım merkezi konumuna gelerek bölge limanları ile rekabet gücünün

artması, liman hinterlandında sanayileşme, limanların gelişmesinin yan sanayii geliştirmesi ve istihdamı artırmasıdır.

- ✓ Türk Limanları için tehdit oluşturabilecek unsurlar; liman kullanıcıların ve gemi işleten firmaların daha iyi hizmet veren ve daha az bürokratik işlemlere sahip diğer bölge limanlarını tercih etmesi, konteyner gemilerindeki gelişmeler karşısında limanlarımızın yetersiz kalması, gelecekte konteyner destek hizmetlerinin önem kazanması ile limanın bu gelişmelere ayak uyduramaması halinde rekabet şansının azalması, Türkiye'nin güney kıyılarında konteyner terminali inşasının yapılmasının limanların rekabet şansını azaltması, limanların önümüzdeki 10-15 yıl içerisinde artacak olan özellikle konteyner trafiğine cevap verecek yeterli altyapı ve üst yapı yetersizliği ve çevresel etkilerdir.

Fakat ne yazık ki limancılıkta stratejisini 20. yüzyılın ortalarında belirlemiş ve yönetim bakımından otonom idari yapılanma biçimini benimsemiş olan Avrupa'nın yanında Türk Limancılık Sektörü, yönetim tarzı ile tamamen farklı bir yörünge içerisinde. Çünkü yönetim şekli sahip oldukları sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarından dolayı ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içerisinde bir limandan diğerine değişiklik göstermesine rağmen gelişmiş ekonomilerde otonom idare limancılık sektörünün belirgin yönetim biçimini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, kamu tarafından işletilmekte olan limanların otonom bir yapıya dönüştürülerek kendi içinde özerk, ancak ülkenin genel alandaki ekonomik, politik ve sosyal hedefleri ile bağdaşır biçimde hizmet vermesinin Türkiye için en uygun yol olacağı düşünülebilir. Bu doğrultuda, yeni ve organize liman yatırımları ile liman işletmeciliği standardının otonom yönetim yoluyla çağdaşlaştırılması ve Türkiye Ulusal Limanlar Master Planı çalışması sonuçlarının dikkate alınmasının gerekliliği son derece önemlidir. Ayrıca 21. yüzyıl taşımacılığı olarak gözüken kombine taşımacılık hızla gelişmekte olup bunun önemli altyapıları, limanlar ile onun hinterland uzantılarıdır. Bu nedenle, hinterland uzantılarını oluşturan karayolu, demiryolu altyapılarının bu taşıma sistemine uyumlu hale getirilmesi, iyileştirilmesi ya da yeniden yapılması ile kıyı tesisleri ile bağlantılı hinterland uzantılarının eşzamanlı olarak hizmete alınması sistem bütününe verimle çalıştırılması önem arz etmektedir.

6.2. DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Türk Limancılık Sektörünün idari açıdan yapılandırılmasında ve bunun bir parçasını oluşturan özelleştirilme sürecinde dikkate alınması gereken önemli hususları ve ulaşılması hedeflenen amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Türkiye limanlarında özelleştirme çalışmaları gerçekleştirilirken, bunun ortaya çıkardığı tüm üretim olanakları toplum tabanına yayılarak, sosyal denge koşullarının sağlanması büyük önem taşımaktadır.
- ✓ Kamu ve özel liman işletme biçimlerinde verimlilik, ekonomi ve rekabet koşullarının geliştirilmesi, liman yönetim şekillerinin çeşitlendirilerek tekel eğilimlerinin kırılması, sosyo-ekonomik dengelerin oluşturulması olanaklı olmalıdır.
- ✓ Liman hizmetlerinin kamu faydası özelliği yitirilmemelidir.
- ✓ Liman özelleştirme programının amaçları ülkenin ticaret ve ulaştırma amaçlarına uygun olmalıdır.
- ✓ Özelleştirme ne şekilde yapılırsa yapılsın devletin faal olarak liman yönetiminde yer alması önlenmelidir.
- ✓ Limanların özelleştirilmesi sürecinde yeterli kurumsal ve toplumsal katılımcılığın nesnel koşulları oluşturulmuş olmalıdır.
- ✓ İstihdam kaybına ilişkin sosyal boyutunun dikkate alınarak yeterli işgücü güvenliği tesis edilmelidir.
- ✓ Liman özelleştirmesinde kullanılacak olan fiyatlandırma yöntemi gerçekçi ve ekonomik değerler doğrultusunda, özellikle politik etkilerden uzak olarak belirlenmelidir.
- ✓ Limanların özelleştirilmesi, bu alanda yeni kamu yatırım ve işletme projeleri için mali kaynak ile potansiyeli oluşturmalıdır. Bu şekilde sistemin başarıya kavuşturulması kamuya ait liman tesislerinin özel sektöre transferinde potansiyel yatırımcılar için kısıtlamaları kaldırarak veya azaltacaktır.
- ✓ Devlet özelleştirilen limanların niteliğine, oluşturduğu ekonomik ve sosyal faydaya ve büyüklüğüne bağlı olarak geliştirme projelerine katkıda bulunmalıdır.

Sistemin başarıya kavuşturulması, kamuya ait liman tesislerinin özel sektöre transferinde potansiyel yatırımcılar için kısıtlamaları kaldıracak veya azaltacak gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve bunlara etkinlik kazandırılması ile ayrıca liman özelleştirme programının amaçlarının ülkelerin ticaret ve ulaştırma amaçlarına uygun olması ile mümkündür. Son yıllarda artan konteyner trafiğine paralel olarak deniz taşımacılığında önemli bir paya sahip ve uluslararası ticaret için lojistik bir platform olan Türk Limanlarının özelleştirilmesi ile liman operasyonlarının etkinliği ve verimliliği artacak, üst ve alt yapı yatırım gereksinimleri karşılanacak, limanlar çağdaş işletmecilik anlayışı ve ticari esaslara göre işletilecek, ve bunun sonucunda da Türk Limanlarının bölge limanları ile rekabet şansı artacak olup, limanlar bölgesel ve ulusal ekonomiye daha fazla katkı sağlayacaktır. Ayrıca, özelleştirme limanların rekabet koşullarında işletilmesini sağlayacak transfer ve ekonomi fonksiyonlarında olması gereken şartların daha iyi yerine getirilmesini sağlayacaktır. Liman hinterlandında sanayiinin gelişmesi ile limanın sanayi fonksiyonu da işlerlik kazanacak olup, bölgesel ve ulusal ekonomi gelişecek ve istihdam artacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] **Barda, S.**, 1964. Mübadele Ekonomisi, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, No:154, İstanbul.
- [2] **Pekdemir, I.M.**, 1991. Denizyolu Yük Taşımacılığı: Yönetim ve Organizasyonu, İstanbul.
- [3] **Hille, S.J. and Poist, R.F.**, 1974. Transportation: Principles and Perspectives, The Interstate Printers and Publishers, Inc., Danville.
- [4] **Branch, A.E.**, 1988. Economics of Shipping Practice and Management, London: Chapman and Hall Ltd.
- [5] **Cerit, A.G.**, 1998. Deniz Ulaştırma Güvenliği ve Denizcilik Eğitimi, *Mersin Deniz Ticareti*, **Mayıs 1998**, 18-24.
- [6] **Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.**, 2001. Ulaştırma Sektörü, Sektör Araştırmaları Serisi, No:24
- [7] **Wood, D.F. ve Johnson, J.C.**, Contemporary Transportation, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [8] **Lieb, R.C.**, 1978. Transportation: The Domestic SYSTEM, Reston Publishing Co., Inc., Reston.
- [9] **DPT**, 2001. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Ö.İ.K. Raporu-Karayolu
- [10] **Basık, F.O.**, 1983. Ulaştırma Sistemlerinde Maliyet Muhasebesi, Eko-Bil Ekonomi ve Bilimsel Yayınlar Ltd. Şti. Yayını, No:7, İstanbul.
- [11] **DPT**, 2001. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Ö.İ.K. Raporu-Demiryolu
- [12] **DPT**, 2001. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Ö.İ.K. Raporu-Havayolu
- [13] **Burch, R.C.**, 1986. Entrepreneurship, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [14] **McConville, J.**, 1999. Economics of Maritime Transport, Theory and Practice, Witherby & CO Ltd., London.
- [15] **DPT**, 2001. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ulaştırma Ö.İ.K. Raporu-Denizyolu
- [16] **İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası**, 2003. Deniz Sektörü Raporu

- [17] **Ece, J.N.**, 2001. Limanların Özelleştirilmesi, *Deniz Ticareti Dergisi*, **18**, 28-36
- [18] www.worldbank.org, **World Bank**, 2001. Port Reform Toolkit, Module 3
- [19] **Schellekens T.**, 2002. Rotterdam Municipal Port Management looking beyond traditional boundaries, *Bunkerworld yearbook 2002*, 69-73
- [20] **Nombela, G. ve Trujillo, L.**, 2000. Privatization and Regulation of the Seaport Industry.
- [21] **Branch, A.E.**, 1986. Elements of Port Operation and Management, Capman and Hall Ltd.
- [22] **Juhel, M.H.**, 1998. Globalisation, Privatisation and Restructing of Ports, *10'th Annual Australasian Summit, Ports, Shipping and Waterfront Reform*, December 30.
- [23] www.denizcilik.gov.tr
- [24] **Açıkgöz, R.**, 2001. Liman Başkanlıklarının Değişen Yöneticilik Roller ve Konumu, *Deniz Ticareti Dergisi*, **18**, 40-44
- [25] **Institute of Shipping Economics and Logistics**, June 2003, Shipping Statistics and Market Review
- [26] www.unctad.org, **Nombela, G. ve Trujillo, L.**, 2000. Multiservice Infrastructure-Privatizing Port Services, *Public Policy for the Private Sector*, **222**.
- [27] www.unctad.org, 1999. Port Modernization: A pyramid of interrelated challenges, *U.N. Economic Commission for Latin America and The Caribbean-ECLAC*, 13 April 1999.
- [28] www.unctad.org, 1995. Comparative analysis of deregulation, commercialization and privatization of ports, *United Nations Conference on Trade and Development*, 24 May 1995.
- [29] www.unctad.org, 1993. Port privatization - the UK experience, *Port Development International*, January, p.53.
- [30] **Drewry Shipping Consultants**, 1998. *World Container Terminals: Global Growth and Private Profit*. London.
- [31] **Slack**, 1985. Containerisation, interport competition and port selection, *Journal of Maritime Policy Management*.
- [32] **Pacific Maritime Association**.

- [33] **Alderton P.M.**, 1995. Sea Transport-Operation and Economics, Thomas Reed Publications.
- [34] www.worldbank.org, **World Bank**, 2001. Port Reform Toolkit, Module 2
- [35] **Kent, P.E. and Hochstein, A.**, (1998). Port reform and privatization in conditions of limited competition: the experience in Colombia, Costa Rica and Nicaragua. *Journal of Maritime Policy Management*. Vol. 25, no. 4, 313-333.
- [36] **İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası**, 2002. Deniz Sektörü Raporu
- [37] **European Parliament**, 1993. European Sea Port Policy, Directorate General for Research, Transport Series E-1, 7-1993.
- [38] **European Commission** 1997. Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure, Official Publications of the EU Communities, COM (97) 678 final.
- [39] www.unctad.org, 1992. The principles of modern port management and organization, (TD/B/C.4/AC.7/13)
- [40] www.unctad.org, Strategic planning for port authorities, (UNCTAD/SHIP/646), July 1993, chap.III.
- [41] **Japan Int'l Cooperation Agency(JICA)**, 2000. The Nationwide Port Development Master Plan in the Republic of Turkey
- [42] **Altınçubuk F.**, 2000. Liman İdare ve İşletmesi, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası Yayını, yayın no:12
- [43] **Holocher, H.K.**, 1990. Organizational Structure of Seaports, *Port Mnagement Textbook*, Vol.1, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen.
- [44] **Juhel, M.** 1997. Government Regulation of Port Activities: What Balance Between Public and Private Sectors? *International Course on Privatization and Regulation of Transport Services*. World Bank. Washington DC.
- [45] **Hochstein, A.** 1996. Strategies for Improving Port System Perfomance, In Hakim, S., P.Seidenstat and G. W. Bowman (eds): *Privatizing Transportation Systems*. Westport, Connecticut.

- [46] **Heinrich M.**, 1999. Port Efficiency-the Public-Private Partnership, *World Ports Development*, Published in association with the International Association of Ports and Harbors, 16-17.
- [47] **McDonagh, S.**, 1999. Port Development International, March 1999.
- [48] **Kikeri S.; Nellis J. and Shirley M.**, 1992. Privatization, The Lessons of Experience, Washington, World Bank Publication, 1992.
- [49] **Benneth, M.F.**, 1988. Privatization in the Port Sector, *Second Australian Port Harbour and Offshore Engineering Conference*, Brisbane, 25-27 October, 1988.
- [50] **Matons, J.G.**, 1989. Transportation Research Forum on Privatization and the Private Financing of Ports.
- [51] **Cook P. and Kirkpatrick C.**, 1989. Privatization in Less Developed Countries, Worcester, Billing&Sons, 1989, 2nd Edition.
- [52] **Ott F. and Hartley K.**, 1991. Privatization and Economic Efficiency, A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries, Worcester, Elgar Publishing Ltd, 1991.
- [53] **Cass, S.**, 1996. *Port Privatization: Process, Players and Progress*, Cargo Systems report, London, 1996.
- [54] www.unctad.org, 1998. Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities, *United Nations Conference on Trade and Development*, 23 September 1998.
- [55] www.worldbank.org, **Crampes, C. and Estache, A.** 1997. Regulatory Tradeoffs in Designing Concession Contracts for Infrastructure Networks, World Bank/Economic Development Institute. Policy Research Working Paper, 1854. Washington DC.
- [56] www.worldbank.org, **Kerf, M., Gray, R., Irwin, T., L'vesque, C., and Taylor, R.** 1998. Concessions for Infrastructure: A guide to their Design and Award , World Bank. Technical Paper no. 399. Washington DC.
- [57] **Denton Hall Projects Group**; 1998. A Guide to Project Finance; 1998 Edition, p.47
- [58] www.turkishpilots.org, **İstikbal, C., Erol, Aykut.**, Türkiye'de Kılavuzluk Hizmetleri ve Özelleştirme, Kılavuzluk Hizmetleri ve Rekabet.

- [59] www.unctad.org, **Sommer, D.**, 1999. Private Participation in Port Facilities- Recent Trends, *Public Policy for the Private Sector*, **193**.
- [60] **Peters, H. J.**, 1995. Private Sector Involvement in East and Southeast Asian Ports, an Overview of Contractual Arrangements. *Infrastructure. Transport Notes no. PS-10*.
- [61] **Webster, M. y Cohen, P.**, 1997. Ports: Continued Buoyancy for Private Ports, *Infrastructure Yearbook 1997. Privatisation International*. Ed. Wade, J. London.
- [62] www.worldbank.org, **Estache, A., Carbajo, J., y De Rus, G.**, 1998. Desregulation and Privatisation: The Argentina Case, Mimeo. World Bank, Washington DC.
- [63] www.worldbank.org, **Trujillo, L., and Serebrisky, T.**, 2003. Market Power: Ports A Case Study of Postprivatization Mergers, *Public Policy for the Private Sector*, **260**.
- [64] www.worldbank.org, **Tortello, M.** 1998. La organizacion de la estiba en los paises de Mercosur y Chile: El modelo portuario de Chile, *Congreso Internacional de Estiba*. Puertos del Estado.Las Palmas de Gran Canaria (Spain).
- [65] www.worldbank.org, **Foxley, J., and Mardones, J. L.**, 2000. Port Concessions in Chile-Contract Design to Promote Competition and Investment, *Public Policy for the Private Sector*, **223**.
- [66] www.unctad.org, **Estache, A., González, M., and Trujillo, L.**, 2001. Technical Efficiency Gains from Port Reform: The Potential for Yardstick Competition in Mexico.
- [67]] www.unctad.org, 2003. African Ports: Reform and the role of the private sector, *United Nations Conference on Trade and Development*, 31 March 2003.
- [68] **Ferrer, J.**, 1997. Assessment of UK Port Privatisation, Department of Maritime Studies and International Transport, University of Wales. Cardiff (UK)
- [69] **Thomas, B.J.**, 1994. The privatization of United Kingdom seaports, *Maritime Policy and Management*, vol. 21, no. 2, 1994, pp. 135-148.
- [70] **Deniz, R.**, 2003. Liman İşletmeciliği: Limancılık mevzuatları ve uygulamaları, Akademi Yayıncılık, yayın no:16.

- [71] **ESPO, European Sea Ports Organisation**, 1996. Report of an Enquiry into the Current Situation in the Major Community Sea Ports. Fact Finding Report, revision 1996. EU Commission.
- [72] **Arıkan, H. A.**, 2000. Liman İşletmeciliğine Genel Yaklaşım, 2. *Ulusal Denizcilik Şurası, Kıyı Yapıları ve Limanlar Çalışma Grubu*, İstanbul, 28-30 Eylül, s.11
- [73] www.worldbank.org, The World Bank Group, Infrastructure & Energy -- Transport web site.
- [74] www.öib.gov.tr
- [75] **Demirbaş, G.**, 2000. Liman Özelleştirmeleri, 2. *Ulusal Denizcilik Şurası, Kıyı Yapıları ve Limanlar Çalışma Grubu*, İstanbul, 28-30 Eylül, s.151-158
- [76] www.vatanim.com.tr ve www.sabah.com.tr