

Yayın Geliş Tarihi: 01-02-2021
Yayına Kabul Tarihi: 28-06-2021

*Araştırma
Makalesi*

Mersin Üniversitesi
Denizcilik ve Lojistik
Araştırmaları Dergisi
Cilt:3 Sayı:1 Yıl:2021
Sayfa: 1-21
E-ISSN: 2687-6604

MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (MSC) DENİZ TAŞIMACILIK ŞİRKETİNİN KURULUŞUNDAN GÜNÜMÜZE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ali Davut ALKAN¹

ÖZET

Mediterranean Shipping Company (MSC) Şirketi günümüzde konteyner taşımacılığında ve cruise (turistik) yolcu taşımacılığında dünyanın ikinci büyük Şirketi konumundadır. Kuruluşunun üzerinden yaklaşık 50 yıl geçen Şirket günümüze kadar olan süreçte oldukça yüksek değişkenliklere sahip bir çevrede faaliyet göstermiş ve başarılı da olmuştur. Şirketin başarısında dönemsel olarak uygun yönetim yaklaşımlarının doğru uygulanmasının da payı olduğu değerlendirilmektedir. MSC Şirketinin faaliyetleri açık kaynaklardan incelenerek onar yıllık dönemlerle öne çıkan yönetim yaklaşımları kısaca açıklanmış, Şirketin dönemsel yönetim yaklaşımları analiz edilmiş, dönemin yönetim yaklaşımları ile paralellikleri ve uygulamadaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetim Yaklaşımları, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Denizcilik Endüstrisi.*

"Bu çalışmanın hazırlanmasında, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yer alan ve Prof. Dr. Fatih ÇETİN tarafından verilen YON7105 Yönetim Düşüncesinin Evrimi dersinde ele alınan konulardan esinlenilmiştir."

¹Öėr. Gör., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Niğde, Türkiye, alidavutalkan@ohu.edu.tr

THE REVIEW OF MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (MSC) MARINE TRANSPORT COMPANY IN TERMS OF MANAGEMENT APPROACHES FROM ESTABLISHMENT TO TODAY

ABSTRACT

Mediterranean Shipping Company (MSC) is the world's second largest company in container transportation and cruise (touristic) passenger transportation. About 50 years after its establishment, the company has operated in a highly variable environment and has been succesful. It is considered that the correct application of appropriate management approaches perodically contributes to the success of the company. By examining the activities of the MSC company from open resources, the management approaches that stand out in annually were briefly explained, the periodic management approaches of the company were analyzed, the parallelism with the management approaches of the period and the differences in practice were tried to be revealed.

Keywords: *Management Approaches, Maritime Business Management, Maritime Industry.*

1. GİRİŞ

1498 yılında Güney Afrika'dan geçerek Hindistan'a ulaşan yeni bir deniz yolunun keşfedilmesi sonrasında, Batılı ülkeler doğunun ticarete konu olabilecek zenginliklerini ülkelere taşımaya başlamıştır (Günarlan, 2019: 1). Dünyada denizcilik piyasası, nihai malların üretiminde ihtiyaç duyulan hammaddelerin taşınmasında en çok kullanılan taşımacılık tipi olması nedeniyle dünya genelinde ekonomik faaliyetlere etki edebilmektedir (Başer ve Açık, 2019: 1). Adam Smith, Division of Labour isimli eseriyle kapitalizmin ilk söylemlerini ortaya koyan düşünürlerden biridir. Bu çerçevede; dünyada kapitalizmle birlikte ticaret hacmi artmış, üretilen mal ve hizmetler nitelik ve nicelik bakımından çeşitlenmiş, üretilen bu malların daha farklı pazarlara ulaştırılması gerekliliği doğmuştur. Algantürk Light (2019: 1132), dünya ticaretinin %90'ından fazlasının deniz taşımacılığıyla gerçekleştirildiğine vurgu yapmıştır.

Mediterranean Shipping Company (MSC) şirketinin kurucusu Aponte Ailesi'nin Napoli üzerinden yaptığı deniz taşımacılığıyla ilgili ilk

kayıtlar 1675 yılına dayanmaktadır. MSC, 1970 yılında İsviçre'nin Cenevre şehrinde kurulmuştur. Aponte Ailesi tarafından kurulan, yönetilen ve tüzel olmayan bir şirkettir. Şirket halen 155 ülkede, 493 ofis, 560 gemiden oluşan bir filo ve 70.000'den fazla çalışanla faaliyet göstermektedir. Şirketin ana faaliyet alanı denizcilik ve lojistik sektörüdür. Bütün dünyada gelişmiş ekonomilerle gelişmekte olan ekonomiler arasında uluslararası ticarete rol almaktadır. Şirket, bu ticarete karayolu, demiryolu ve deniz yolu ile taşımacılık sistemlerini entegre şekilde kullanmaktadır (MSC, agis, 2020). Ancak şirketin ana faaliyet alanı konteyner ve turistik yolcu deniz taşımacılığıdır. Di Vaio et al. (2020: 17-18), MSC'nin iki farklı alanda faaliyet gösterdiğini, bunların konteyner ve cruise (turistik) yolcu taşımacılığı alanları olduğunu belirtmiştir.

Cruise (turistik) yolcu taşımacılığı bölümünün 2004 yılından beri %800 büyüyen, 2017 yılında 2 milyon yolcu sayısına ve 2.2 milyar Euro gelire ulaşan MSC Crociere S.p.A. (MSC Cruises), Avrupa merkezli bir şirkettir ve dünyanın 70 ülkesine seyahatler planlamaktadır. Bu kapsamda, şirket bünyesinde 16 cruise (turistik) gemisi ve 47.000'den fazla personel çalışmaktadır. Ayrıca yolcu taşımacılığı alanında Mediterranean Passenger Lines isimli bölüm de Akdeniz bölgesinde iç hat yolcu taşımacılığı alanında faaliyet göstermektedir.

MSC'nin konteyner taşımacılığı bölümü, 500 gemisi ve yaklaşık 3.4 milyon TEU (Twent-Foot Equivalent Unit) konteynerlenmiş yük taşıma kapasitesiyle dünyanın en büyük ikinci konteyner taşımacılık şirketidir. Konteyner taşımacılığı (kargo) bölümü kendi içinde; MSC, liman yatırımları bölümü olan Terminal Investment Limited (TIL) ve MEDLOG alt şirketlerinden oluşmaktadır (Di Vaio et al. 2020: 18). TEU,; 20 feet veya 34 m³ hacme sahip bir konteyneri ifade eden bir taşımacılık endüstrisi terimidir.

Deniz taşımacılığında terminal teçhizatı yapısı gereği oldukça büyük ve yüksek maliyetli olduğundan diğer taşımacılık türlerine göre (karayolu, havayolu, demiryolu) terminal giderleri en yüksek olan taşımacılık türüdür. Ancak taşıma vasıtası ile zemin arasındaki temastan kaynaklanan direncin düşük seviyede olması faaliyet giderlerinin azaltmakta ve gemilerle büyük miktarlarda yük tek seferde hareket ettirilebilmektedir (Başer, 2013: 67). Büyük miktardaki yüklerin tamamı tek seferde tek bir noktaya gönderilmemekte, bu sebeple yük alınan liman, geçici olarak yük indirilen-bindirilen ara limanlar ve nihai varış noktası limandan oluşan bir güzergâh izlenmek durumunda kalınmaktadır. Bu durum, faaliyetlerin sayıca artmasına ve karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Sayıca çok ve karmaşık faaliyetlerin başarıyla icrası uygun yönetim yaklaşımlarının benimsenmesine bağlıdır.

Bu durum denizcilik endüstrisinde yönetimin önemini artırmaktadır. Denizcilik endüstrisinin farklı ülkeler arasında faaliyet göstermesi, çalışanlarının farklı uluslardan oluşu gibi unsurlardan müteşekkil çokuluslu doğası, bu alandaki yönetim faaliyetlerinin dünya genelinde kabul görmüş, farklı kültürlere hitap eden tarzda, dönemin ruhuna ve koşullarına uygun yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Dünyada denizcilik endüstrisi belirli ortak kurallara ve kültüre sahip olsa da şirketin uyguladığı yönetim yaklaşımlarının birebir alındığı şekliyle uygulanmasının mümkün olmadığı, faaliyet gösterdiği her ülkenin iş sistemlerinden etkilenerek farklılaştığı söylenebilir. Bu noktada yönetimin dinamik yönü öne çıkmaktadır. Ancak her dönemde geçerli bir yönetim yaklaşımından söz edilemeyeceğinden, ilgili dönemin gerektirdiği ve koşulların beraberinde getirdiği yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Denizcilik endüstrisi gibi çokuluslu doğaya sahip alanlarda bu durum daha da önem kazanmaktadır.

Çalışma yaşamında karşılaşılan meselelerin çözümlerinin zamanla yerleşik prensip ve tekniklere evrilerek bilimsel nitelik kazanması sonucu yönetim bir bilim haline gelmiştir (Bakkalbaşı, 2017: 430). İşletmelerin yönetimi ve organizasyonuna yönelik gelişen her yaklaşım veya teori, işletme dışındaki çevre koşullarının değişimi, özellikleri ve işletmeleri yeni yollar bulmaya yöneltmesi sebebiyle ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 60).

ABD menşeli yönetim birikiminin uluslararası alanda yayılmasının çeşitli ülkelerde yönetim uygulamalarının benzeşmesine neden olduğu, ancak bu benzeşmeye rağmen ithal edilen yönetim birikiminin yayılım süreci ve kapsamının ülkelerin sahip oldukları mevcut iş sistemlerinden etkilenerek farklılaştıkları ileri sürülmektedir (Özen, 2002: 105). Bu durum MSC'nin tek bir yaklaşımı katı bir şekilde uygulamayacağını da ortaya koymaktadır.

Nemlioğlu Koca (2016: 411) insanlık tarihinde doğu ve batı arasındaki ilişkilerin önemine değinmiş, Doğunun üretim Batının ise ticaretin devamlılığı konusundaki hassasiyetine vurgu yapmıştır. Uluslararası rekabet, geleneksel ulusal sınırların ekonomik manada anlamını kaybetmesi ve küreselleşme, genel sistemler yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem ve mekanik yapı anlayışını geride bırakmış işletmeleri küresel rekabet ortamı içinde ve geleneksel ulusal sınırlar dışında düşünmeye mecbur bırakmıştır. İşletmeler artık küresel ölçekte düşünmek ve karar almak zorunda kalmıştır. Gelişen bu durumlar karşısında işletmeler, faaliyetlerinde etkinlik durumunu tekrar değerlendirmek ve olası değişimler anında uyum sağlamalarına imkân tanıyan esnek (flexible) organizasyon yapıları oluşturmak durumunda kalmışlardır. Zira stratejik birliktelikler (strategic alliances), ortak girişimler (joint-venture) ve

sözleşme (contract) temelli şebeke organizasyonların ortaya çıkması büyük ölçüde bu gelişmelerle ilişkilendirilebilir. Şebeke organizasyonlar, çalkantılı ve yüksek belirsizlik içeren çevre şartlarında organizasyon yapılanması açısından etkin bir çözüm şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2014: 463).

Dünya çapında ticari malların taşınmasında farklı taşıma yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlardan en ekonomik olanı deniz yolu olarak öne çıkmaktadır. Deniz yolu yüksek işletme giderlerine karşın tek seferde çok büyük miktarlarda yükün taşınmasına olanak sağladığı için bu konumdadır. Günümüzde deniz taşımacılığı faaliyeti yürüten firmalar arasında ilk sıralarda yer alan Mediterranean Shipping Company (MSC), resmi olarak 1970 yılında kurulmasına rağmen, şirketin kurucusu Aponte Ailesi'nin deniz taşımacılığı faaliyetleri ile ilgili kayıtlar 1670'li yıllara dayanmaktadır.

Kurulduğu günden günümüze yaklaşık elli yıllık süreçte rekabetin son derece yoğun ve çevrenin son derece değişken olduğu denizcilik endüstrisinde zirvede kalmayı başarmış MSC'nin bu başarısında, yönetim yaklaşımlarının payı olup olmadığı, şirketin dönemsel olarak öne çıkan yönetim yaklaşımları paralelinde hareket edip etmediği incelenmiştir.

Araştırmanın amacı, MSC'nin yönetim faaliyetlerini onar yıllık dönemler halinde ele alarak ilgili dönemde popüler olan yönetim yaklaşımlarıyla benzeştirdiği ve ayrıştırdığı yönleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda, şirketin yönetim faaliyetlerine açık kaynaklardan ulaşılarak her on yıllık dönemi kapsayan bölümde öncelikle ilgili dönemde popüler olan yönetim yaklaşımları kısaca açıklanmaya çalışılmış, sonrasında şirketin faaliyetlerinden bu yaklaşımlara benzerlik ve farklılık gösterenler ortaya konularak dönemle ilgili bir değerlendirme yapılmıştır.

Sonuç bölümünde, öncelikle şirketin başarısında yönetim yaklaşımlarının payı olup olmadığı ile ilgili bir değerlendirme yapılmış, şirketin dönemsel olarak öne çıkan yönetim yaklaşımları paralelinde hareket edip etmediği sorularına yönelik bir çıkarım yapılmış, sonrasında on yıllık dönemlerin değerlendirmeleri birleştirilerek genel bir sonuca ulaşmaya çalışılmıştır.

Aşağıda MSC'nin kurulduğu 1970 yılından günümüze dünyada öne çıkan yönetim yaklaşımları onar yıllık dönemler halinde kısaca açıklanmış, MSC'nin faaliyetlerinin söz konusu akımlarla benzeştirdiği ve ayrıştırdığı yönler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. 1970-1980 YILLARI ARASI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Bu dönemde öne çıkan yaklaşımlar ve düşünürler arasında; liderlik ve karar verme süreçlerine odaklanan Vroom ve Jago, yönetim işinin doğasına ve yönetici rollerine odaklanan Mintzberg, örgüt performansında insanın rolüne değinen Pershing, liderliğin bilgisel özelliklerine öncelik veren Burns öne çıkmaktadır.

Bu dönemde özellikle insan faktörü, karar verme, yönetici rolleri gibi yönetimin doğası ile ilgili hususlar ön plana çıkmıştır. Belirlenmiş yönetici rollerine ilave hangi rollerin alınabileceği, kaynak dağılımının kendiliğinden mi yoksa yönetici tarafından mı gerçekleştirildiği, yönetimin zaman ve astların geliştirilmesini öncelikli olarak amaçladığı, karar vermede yöneticilerin bir sonuca ulaşamadığında grubun doğru karar verebileceği, örgüt performansında insanın rolü ve insan performansının nasıl geliştirilebileceği konularına cevaplar aranmıştır.

MSC İcra Kurulu Başkanı Diego Aponte; “karada veya denizde nerede faaliyet gösteriyorsak çalışanlarımız en değerli varlığımızdır” diyerek çalışanlarına verdiği önemi belirtmiştir. Bu ifade aynı zamanda örgüt performansında insan faktörünün önemini kavrayan bir yöneticinin ağzından çıkması bakımından da önemlidir.

MSC Vakfı, gezegenimiz ve kaynakları özellikle de denizler ve okyanuslarda gelecek nesillere daha güzel bir çevre bırakmayı hedeflemektedir. Vakıf, UNICEF ile işbirliği kapsamında cruise (turistik) yolcu taşıyan gemilerinde gönüllülük esasına dayalı olarak toplanan 10 milyon Euro başışı, Afrika’da sıtma ile mücadele eden 100.000’den fazla çocuk ve Brezilya’daki savunmasız çocuk ve gençlerin eğitimi için kullanmıştır. Ayrıca Fildişi Sahili’nde 880 ton plastik atığı dönüştürerek 152 sınıf yaptırmış ve 8.360 çocuğun okulla buluşmasını sağlamıştır. MSC Vakfı, Andrea Bocelli Vakfı ile birlikte Haiti’de fakir yaklaşık 8.000 kişinin mobil sağlık hizmeti almasını sağlamıştır (MSC Broşürü, 2020: 14).

MSC Vakfı, çalışanlarının tamamı gönüllü olan ve yüzer hastane olarak görev yapan “Mercy Ships” oluşumunu da destekleyerek Afrika’da binlerce insanın hayatını değiştiren cerrahi operasyonları desteklemiştir (MSC Broşürü, 2020: 15).

MSC konteyner gemileri, MSC Shipmanagement ofisleri tarafından teknik olarak yönetilmektedir. Bu ofisler Limassol/Kıbrıs ve Sorrento/İtalya’da bulunmaktadır. Böylelikle, üst yönetim teknik yönetim işlerini uzman birimlere emanet etmiştir. Gemi personeli eğitimi de bu merkezler tarafından planlanmakta ve uygulanmaktadır. MSC

Shipmanagement ayrıca ISO 9001 kalite yönetimi belgesine de sahiptir (MSC Broşürü, 2020: 26).

3. 1980-1990 YILLARI ARASI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Bu dönemde öne çıkan yaklaşımlar ve düşünürler arasında; kişilik ve kültür arasındaki ilişkiye değinen Hofstede ve McCrae, sezgilerin önemine değinen ve rasyonelliği eleştiren Peters ve Waterman, örgütlerdeki kültür tiplerine odaklanan Schein, örgütsel öğrenmenin önemine değinen ve yeni bir model öneren Evans, çevredeki rekabet unsurlarına ve rekabete etki eden faktörlere değinen Porter öne çıkmaktadır.

1980’li yıllarda yönetim yaklaşımlarında insanın ön plana çıktığı görülmektedir. Kültür, sezgi ve öğrenme gibi konular önem kazanmıştır. Profesyonel yönetim anlayışı eleştirilip sorgulanmaya başlamış ve özellikle duygu eksikliği konusu tenkit edilmiştir. Sletmo (1989: 293), denizciliğin uluslara özgü karakterinin kaybolduğuna, gemi yönetim firmalarının geleneksel gemi sahibi işletmelerin farklı yönetim faaliyetlerine ayrılmış parçalı yapısını desteklediğine değinmiştir.

Carruth (1997: 782), denizcilik endüstrisindeki kamu ve özel yönetimlerin, Avrupa ve dünyadaki ticari faaliyetlerden büyük ölçüde etkilendiğine değinmiştir. Denizcilik endüstrisinin 19. yüzyılın sonlarından itibaren profesyonel yönetim anlayışıyla tanıştığını, bu dönemden itibaren maliyet tasarrufu sağlayan teknolojiler ve rekabet stratejilerinin deniz taşımacılığı yapan şirketler ile Japonya, ABD ve Almanya gibi İngiliz ticaret filosuna meydan okuyan yükselen endüstriyel güçler için daha da önemli hale geldiğini belirtmiştir. Stanley (1978: 160), Japonya’nın 1976 yılında gemi inşa sektöründe özellikle büyük tonajlı süper gemi sınıfındaki gemiler inşa ederek hâkim konumu ele geçirdiğine değinmiştir.

Çalışkan ve Esmer (2020: 240), makro ve mikro çevredeki yoğun rekabet ve sürekli değışimin, denizcilik endüstrisinin diğer paydaşları gibi limanları da kendilerini yeniden tasarlamaya ve rekabet üstünlüğü sağlamaya zorladığını belirtmiştir. Bu çerçevede MSC kuruluşundan itibaren konteyner tipi gemiler inşa ettirdiğinden bu maliyetten en az şekilde etkilenmiştir denilebilir.

Hatzigrigoris et al. (2006: 185) altı farklı durum çalışmasına yer verdikleri çalışmalarında, kuru yük ve tanker taşımacılığında teknik bölümde görev yaparken aldıkları dersleri ve tecrübelerini paylaşmışlar ve gemi yönetimi yazınına katkı sağlamak istediklerini belirtmişlerdir.

Aşağıda kısaca açıklanan Hanjin isimli deniz taşımacılık şirketinin iflasından çıkarılan dersler bütün dünyada aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlere bir örnek oluşturmuştur. Shin et al. (2019: 151), Hanjin deniz taşımacılık şirketinin iflasına kiralama risklerinin yanlış hesaplanması kadar gelecekle ilgili öngörü hatalarının ve denizcilik pazar koşullarının sebep olduğunu belirtmiştir. Bu olaydan alınan dersler başta MSC olmak üzere denizcilik şirketlerine büyük dersler sağlamıştır.

Midoro et al. (2005: 89), taşımacılık ve lojistik endüstrisinde işbirliğinin, firmanın verimliliğini belirleyen rekabetten daha kritik bir hale geldiğine değinmiştir. İşbirliğinin, denizcilik endüstrisinde genellikle gemi/filo boyutlarında dikkate değer artışlar sağlayan ve taşıma ücretlerinde düşüş sağlayan stratejik işbirlikleri, birleşmeler ve satın almalar olarak kendini gösterdiğine değinmektedir.

Talley (2000: 945), konteyner taşımacılığının denizcilik endüstrisinde teknolojik bir gelişme olduğuna ve denizde yük taşımada devrimsel bir değişiklik ortaya çıkardığına değinmiştir. Buna bağlı olarak dünya ticaret akışı ağlarının bu yeni taşımacılık yöntemine göre tekrar tasarlandığına dikkat çekmiştir. Bu değişiklik sadece gemilerde değil aynı zamanda limanlarda da ciddi ve köklü değişiklik ihtiyaçlarını beraberinde getirmiştir. Yin ve Shi (2018: 159), konteyner ile deniz taşımacılığı ticaret hacminin 1980 yılındaki 102 milyon tonluk kapasiteden, yaklaşık 15 kat artarak 2013 yılına gelindiğinde 1.524 tonluk kapasiteye ulaştığına vurgu yapmıştır. Bu hızlı yükselişin artmasını engelleyecek bir alternatifin günümüz koşullarında mümkün olmadığı değerlendirilmektedir. MSC, kurulduğu tarih itibariyle revaçta olan konteyner taşımacılığına yönelmiş ve bu alanı temel yeteneği olarak belirlemiştir. Böylelikle hem gemilerinde yapması gereken teknik değişikliklerin getirdiği maliyetten kurtulmuş hem de filosunu bu gerekliliklere uygun tesis ederek rekabette bir üstünlük yakalamıştır. Bu üstünlüğün sebebi bir nebze de şirketin kurulduğu tarihin dünya genelinde konteyner taşımacılığının zirveye doğru koştuğu döneme tesadüf etmesidir denilebilir.

MSC, 1970 yılında konteyner taşımacılığını temel yeteneği olarak belirleyerek kurulmasına rağmen, 1989 yılında MSC Cruises adlı turistik yolcu taşımacılığı bölümünü kurarak hizmetlerini çeşitlendirmiş ve farklı bir firma olarak dünya cruise (turistik) yolcu taşımacılığı pazarında da yerini almıştır.

Di Vaio et al. (2020: 17), MSC'nin dört sürdürülebilirlik önceliği bulunduğunu, bunların; sosyal içirme, çevrenin korunması, iş sağlığı ve güvenliği ile iş etiği ve insan haklarını koruma olduğunu belirtmiştir. Wagner (2018: 318) MSC'nin, Environmental Ship Index (ESI)

oluşumuna üye olduğuna ve karbon hesaplama altyapısına sahip olduğuna dikkat çekerek çevreye duyarlılığına vurgu yapmıştır. Narula (2014: 113), denizde sera gazı salınımı ve çevre kirliliğini kontrol eden uygulamaların gemi sahiplerini gemilerde pahalı teknik değişiklikler yapmaya zorladığına ve bu durumun denizde taşıma maliyetlerini yükselttiğine dikkati çekmiştir.

Ayrıca MSC Vakfı ile gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak görev olarak addedilmiş ve insan ile doğanın bir denge içinde yaşadığı, denizlerin korunmasının öncelikle hedeflendiği belirtilmiştir (MSC, ağıs, 2020). Bu çerçevede düşük karbon salınımı, enerji verimliliği ve faaliyetlerde verimlilik MSC'nin ana hedefleri olarak belirlenmiştir.

Yönetim yaklaşım ve tekniklerinin bir ülkeden diğer bir ülkeye zahmetsizce aktarılamamasının nedeni örgütsel ve toplumsal düzeydeki kültür farklılıklarıdır. Yönetim teknikleri kültüre bağımlı olarak değişim göstermektedir. Yönetim teknik ve kavramları belirli kültürel özelliklere dayanmaktadır. Kullanılması planlanan bir yönetim tekniği ya da yaklaşımının öngördüğü kültürel koşullar oluşmuyorsa söz konusu teknik ya da yaklaşım beklenen sonucu ortaya koyamamaktadır. Bu uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için zaman zaman işletmeler kültürel alışveriş ve uyum programları uygulamaktadır (Koçel, 2014: 379-380). Özellikle denizcilik sektörü gibi çok çeşitli ülkelerden çalışan barındıran ve söz konusu çalışanların çok küçük bir fiziksel alanda uzun süreli birlikte vakit geçirmek zorunda olmaları gibi nedenlerle denizcilik sektöründe her ülkede, her bölgede, her denizcilik faaliyetinde geçerli olan ideal bir yönetim yaklaşımı bulunmadığı söylenebilir.

4. 1990-2000 YILLARI ARASI YÖNETİM YAKLAşIMLARI

Bu dönemde öne çıkan yaklaşımlar ve düşünürler arasında; rekabetin yoğunluğunun etiğe olası zararlarına ve etiğe değinen Treviño, Weaver ve Reynolds, öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramına merkeze alan Senge, çevreden ziyade işletmeye odaklanılmasını öneren Prahalad ve Hamel öne çıkmaktadır. Ayrıca; yüksek rekabet ortamında aktif ve dinamik bir stratejinin esaslarına vurgu yapan D'Aveni, geçmişten dersler çıkararak Schwartz, sezgilemeye değinen Weick, yıkıcı teknolojinin önemine ve asimetrik gücüne değinen Christensen ve Bower'da dönemin öne çıkan yaklaşım ve düşünürleri arasındadır.

Bu dönemde; rekabet ve etik, örgütsel öğrenme, işletmenin merkeze alınması, yüksek rekabet ortamında izlenecek stratejiler, geçmişten öğrenip sorunları bu yolla çözme, sezgileme, yıkıcı teknolojinin önemi ve asimetrik gücü gibi konular ön plana çıkmaktadır.

Heaver et al. (2000: 364), denizcilik endüstrisinde 1994 yılında ilk stratejik işbirliğinin kurulmasından sonra, küresel deniz taşımacılığı yapan firmalarla liman ve operasyon yönetimi yapan firmalar arasındaki işbirliklerinin arttığını belirtmiştir. Ancak, 2000 yılı itibarıyla en büyük 10 deniz taşımacılığı şirketinden sadece Evergreen ve MSC'nin söz konusu işbirliklerinden bağımsız faaliyet gösterdiklerine vurgu yapmıştır. Bu faaliyetler, aktif ve dinamik bir strateji izlendiğini göstermesi bakımından kıymetlidir. Ancak bu şekilde devam ettirileceği iddia edilememektedir. Narula (2014: 113-114) senaryoların hızla değiştiği çevrede küresel denizcilik endüstrisinde sürdürülebilir bir çağa geçiş için uzun vadeli bir vizyona ihtiyaç duyulduğuna değinmiştir.

Reel ve Terzi (2008: 136), denizcilik endüstrisinde liman özelleştirme uygulamalarının özellikle 1980'li yıllarda başlayıp 1990'lı yıllarda hızla arttığına dikkat çekmiştir. Söz konusu uygulamaların özellikle konteyner taşımacılığı alanında performansı artırdığına değinmiştir.

MSC'nin ortak bir geçmişi ve güçlü değerleri kucaklayan bir aile şirketi olduğu 2020 tarihli tanıtım broşüründe yer almaktadır. Aynı broşürde MSC'nin başarısının nedenlerinden biri olarak, sadece denizde değil karayolu ve demiryolu ile terminal ve limanlarda öne çıkan taşıma çözümlerine stratejik ve başarılı şekilde intibak etmesi gösterilmiştir.

5. 2000 YILI VE SONRASI YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Bu dönemde öne çıkan yaklaşımlar ve düşünürler arasında; dışsal motive edici faktörlerin içsel motivasyona dönüşmesini ele alan Gagne ve Deci, yeni nesil motivasyon yaklaşımı "Motivation 2.0" ile motivasyona farklı bir açıdan bakan Pink, işletmenin bütün faaliyetlerini birer süreç olarak ele alan ve yenilik/yaratıcılıkla rekabet üstünlüğü sağlanabileceğine değinen Dumas, La Rosa, Mendling ve Reijers, yöneticilerden yeni nesil karmaşık beklentilere değinen Uhl-Bien, Marion ve McKelvey öne çıkmaktadır.

Geleneksel yaklaşımın yetersiz kaldığının vurgulandığı bu dönemde, motivasyon, işletme süreçleri ve yöneticilerden yeni nesil beklentiler çerçevesinde değişimin gerekli görüldüğü konular dikkati çekmektedir.

Özellikle 2010 yılından sonra bilgi teknolojilerinin denizcilik endüstrisi ve yönetim üzerindeki etkileri ve gelecekteki olası değişimler

konusunda daha çok çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Algantürk Light (2019: 1131-1132), son dönemde yaşanan teknik gelişmelere bağlı olarak deniz taşımacılığının ve bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin kaçınılmaz olarak bilgisayar sistemlerine bağlı ve elektronik bağlantı yöntemleriyle faaliyetlerini sürdürdüklerine dikkat çekmiştir. Söz konusu faaliyetlerin güvenle sürdürülebilmesi için emniyetli siber sistemlerinin tesis edilmesinin önemine dikkat çektiği çalışmasında, yakın gelecekte kullanılması kuvvetle muhtemel olan otonom (insansız) yolcu ve yük taşıyan gemilerin siber tehditlerden yüksek oranda etkilenme olasılığına değinmiştir. Ayrıca sigortacılık işlemlerinin bahse konu gelişmeleri kapsayacak şekilde tadil edilmesi gerekliliğine özellikle vurgu yapılmıştır. Benzer şekilde COVID-19 salgını gibi dünyayı etkileyen olayların gelecekteki yönetim anlayışını dnřtrecekėi öngörülen çeşitli senaryolar içeren çalışmalar da mevcuttur.

Heaver et al. (2001: 303) 2000’li yıllardan itibaren uluslararası deniz lojistik zincirlerindeki aktörler (limanlar, servis sağlayıcılar, denizcilik şirketleri) arasında dikey ve yatay entegrasyonda dikkat çekici gelişmeler olduğuna değinmiştir. Bu durumun, büyük denizcilik şirketlerinin pazardaki gücünü artırdığına vurgu yapılmıştır.

Shin et al. (2019: 136-144), 2010-2016 yılları arasında, kiralama sözleşmesi yönetimi ile faaliyet gösteren büyük deniz taşımacılığı şirketlerinin, denizcilik pazarındaki koşulların dalgalanması ve belirsizliğine karşı hareket tarzlarını incelediği çalışmasında, Hanjin deniz taşımacılık şirketinin iflasını etkileyen hususları incelemişlerdir. Söz konusu şirketin iflasına, büyük gemileri yüksek ücretlerle kiralayıp uzun süreli anlaşmalar yapmasının sebep olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Avrupa deniz taşımacılık şirketlerinin (rneğin MSC), gemi kiralamak yerine büyük gemiler almasının rekabette ne çıkmalarına neden olduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak MSC’nin en büyük rakibi ve Avrupa deniz taşımacılığında kendisinin hemen önünde lider konumda bulunan Maersk ile rekabet edebilmek için yeni gemiler sipariş etmek yerine büyük gemiler kiraladığına dikkat çekilmiştir. MSC böylelikle bazı gzerghlarda faaliyet gösteren firmalarla işbirlikleri kurmuş, bazı gzerghlarda da gemi kiralayarak verimliliğini artırmayı hedeflemiştir.

Cariou ve Wolff (2020: 709) nemi gittikçe artan dış kaynak kullanımı uygulamasının denizcilik endüstrisinde, özellikle küresel ölçekte bazı nedenlerden dolayı tam olarak belgelendirilemediğine değinmiştir. Bu sebeplerden ilkinin, dış kaynak kullanımı uygulamasının çeşitli faaliyetlere uyarlanabileceği ancak denizcilik endüstrisindeki faaliyet alanlarının (taşımacılık, depolama, dağıtım hatta tedarik zincirinin tamamı) hangisine uygulanabileceğinin tespitinin gücülüğü olduğunu belirtmiştir. Ancak gemi

sahipleri tarafından, özel uzmanlık gerektiren karmaşık denizcilik faaliyetleri dikkate alındığında gemi yönetiminin dış kaynak kullanımı uygulaması ile yürütülmesinin bir seçenek olarak görüldüğüne vurgu yapmıştır.

Kong et al. (2020: 484), Analitik Hiyerarşı Süreci (Analytic Hierarchy Process-AHP) yöntemi ile deniz taşımacılığı yapan firmaların finansal risklerini analiz ettikleri çalışmalarında, kârlılığı ve rekabet gücü düşen A firmasında iş hacminin de düşerek kısır bir döngüye girdiğine vurgu yapmıştır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımın devamı olarak kabul edilebilecek olan ve her olayın bir süreç olarak ele alındığı İş Süreç Yönetimi (Business Process Management-BPM) yaklaşımının bu durumlarda uygulanmasının faydalı olacağı öngörülebilir. Lyridis et al. (2005: 419), iş süreç yönetimi ile deniz taşımacılık şirketlerinde zaman ve maliyetten büyük ölçüde tasarruf sağlanabildiğini çalışmalarıyla kanıtlamışlardır. Madar ve Neacșu (2016: 139) deniz taşımacılık şirketlerinin özellikle yön bulmayla ilgili problemlerin oluşturabileceği yüksek maliyetlere karşı TKY uygulamalarını kendi faaliyet alanlarındaki stratejilerine uygun şekilde benimseyip uygulamaları gerektiğine değinmiştir.

Nazi Partisi'nin İsviçre'deki örgütlenmesinin başına görevlendirilen ve daha sonra öldürülen Wilhelm Gustloff'un adını taşıyan gemi, 1937 senesinde Nasyonal Sosyalist Parti'nin tatil örgütü olan "Sevinç Yoluyla Güç" derneği için inşa edilmiştir. Tatil ve gezi amacıyla inşa edilen gemi 2. Dünya Savaşı patlak verince hastane gemisi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sevinç Yoluyla Güç Derneği, Hitler dönemi Almanya'sında görevli işçi ve memurları, derneğin propaganda faaliyetlerini yürütmeleri amacıyla Baltık ve Kuzey Denizi kıyılarında tatil gezilerine göndermiştir. Gemi, 1945 yılında bir Rus denizaltısı tarafından batırılmıştır. Tarihin en büyük üç deniz faciasından biri olarak kabul edilen bu olayda tamamına yakını mülteci sivil yaklaşık 10.000 insan hayatını kaybetmiştir (Kaygın, 2007: 10-18). Bu örnek olay, en sert siyasi rejimlerde bile insanın dış motivasyon faktörleriyle iç motivasyonunun sağlanması yönünde çaba gösterdiğine güzel bir örnek teşkil edebilir. MSC İcra Kurulu Başkanı Diego Aponte; "karada veya denizde nerede faaliyet gösteriyorsak çalışanlarımız en değerli varlığımızdır" diyerek çalışanlarına verdiği önemi belirtmiştir. Bu ve benzer açıklamaların çalışanların örgütsel aidiyet ve örgütsel adanmışlık başta olmak üzere içsel motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin şirketin başarısında katkısı olduğu söylenebilir.

Kendini yenilemeyen her grup durgun ve tükenmiş hale gelir ve sonunda çürür (Drucker, 2014: 130). Vandayar (2005: 5), MSC müşterileri

üzerinde uyguladığı araştırmasında müşteri memnuniyeti ve müşteri önerilerinin dikkate alınma düzeyini ölçmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda, müşterilerin beklentileri ve algıları arasında ciddi farklar olduğu görülmüştür. Müşterilerin büyük çoğunluğu MSC hizmetlerinden memnun olsa da müşteriler arasında bazı memnuniyetsizlik durumları olduğuna da dikkat çekmiştir.

Vandayar (2005: 90) MSC müşterilerinin hizmet kalitesi memnuniyeti ile ilgili çalışmasının sonunda, MSC'nin mümkün olan en kısa zamanda teknolojiye uyum sağlaması gerektiğinin altını çizmiştir. Bu noktada MSC'nin her ne kadar konteyner teknolojisiyle birlikte kurulsada zamanla teknolojik gelişmelerin getirdiği yıkıcı yaratıcılıktan en az seviye etkilenmesi tavsiye edilmektedir.

Tian et al. (2017: 688-692), denizcilik şirketlerinin büyük veri çağı ile karşılaşmalarına, denizcilik endüstrisi ile ilgili büyük veri toplama yöntemlerine, mevcut problemleri bilişsel olarak canlandırarak bu problemlerin çözümünde denizcilik şirketlerinin büyük veriyi uygulamalarına ve geleceğe yönelik girişim ve istikamet olasılıklarına karar vermede kullanılabileceğine değinmişlerdir. Büyük veri kullanımında önde olan ve büyük verinin öngörülemeyen ve ölçülemeyen etkilerini doğru tahmin eden/öngören ve büyük verinin eşsiz fırsatlarını kucaklayan denizcilik işletmelerinin kazananlar olacağını iddia etmiştir.

MSC'nin 2019 yılında Samsung Tersanesinde imal ettirdiği ve Temmuz 2019 ayı itibariyle denize indirilen MSC GÜLSÜN isimli gemisi, denize indirildiği dönemde dünyanın en büyük konteyner gemisi olarak kayıtlara geçmiştir. MSC'nin kurucusu Gianluigi Aponte'nin oğlu olan ve MSC'nin İcra Kurulu Başkanı olan Diego Aponte, Türk kökenli Ela Soyuer Aponte ile evlidir ve gemiye verilen Gülsün ismi, Ela Soyuer Aponte'nin annesinin adıdır (Lojiport, agis, 2021). Bu durum, dönemin öne çıkan tenkitlerinden biri olan duygusal yönün eksikliğine duyarsız kalınmamasının bir örneği olarak değerlendirilebilir.

MSC'de CEO görevini yürüten Soren Toft, COVID 19 salgını kapsamında pek çok ülkede alınan tedbirler gereği gemi adamlarının görev değişimlerinde aksaklıklar yaşandığına dikkat çekmiştir. Bu kapsamda; söz konusu personelin değişimini kolaylaştıracak şekilde aşılama bu personel öncelik verilmesi, en yüksek standartlarda sağlık hizmeti sağlanması, gemi operatörleri ve kiralık gemi sahipleri ile personele en iyi koşulların sağlanması konusunda işbirliği sağlanması ve son olarak deniz güzergâhlarında ana noktalar belirlenerek buralardan personelin havayolu ile evlerine ulaşmasının sağlanmasını içeren bir dizi önlem alınmıştır

(MSC, agis, 2021). Bu ve benzer yönetim çabalarının çalışanların içsel motivasyonuna katkı sağladığı açıktır.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Genellikle gelişme sürecini tamamlamış ülkelerde biriktirilen yönetim bilgisi, gelişmekte olan ülkeler tarafından modernleşmenin ve kalkınmanın gerekli bir unsuru olarak kabul görmektedir. Söz konusu yönetim bilgisinin dağılımında bilhassa uluslararası şirketlerin rolü öne çıkmaktadır (Özen, 2002: 106). MSC, bu noktada faaliyet gösterdiği farklı ülkelerde, dönemin gereklerine uygun yönetim yaklaşımlarını benimseyerek sadece işletme olarak başarı kazanmamış, aynı zamanda yönetim bilgisinin dağılımına da aracılık etmiştir denilebilir.

Wang et al. (2018: 416), uluslararası ticarete konteyner taşımacılığının 1960'lardan itibaren yükselişe geçtiğine değinmiştir. Buradan hareketle 1970 yılında kurulan MSC'nin konteyner taşımacılığından önce faaliyet gösteren denizcilik şirketlerinin katlanmak zorunda olduğu gemi ve liman tadilat işlemlerinden etkilenmediği ve kuruluşundan itibaren konteyner taşımacılığına uygun gemilerle bir filo oluşturmasına bağlı olarak bir rekabet üstünlük sağladığı sonucuna ulaşılabilir.

Lapkina et al. (2020: 50), deniz taşımacılığı endüstrisinde günümüz koşullarında, proje yönetim yaklaşımında yaşanan yoğun gelişimin stratejik ve proje bazlı yönetim yaklaşımlarını öne çıkardığını ancak çoğu şirketin henüz teorik esasları uygulayacak altyapıya sahip olamamasının başarısızlığa yol açabileceğini öne sürmektedir. Deniz taşımacılığı şirketlerinin stratejilerini şekillendiren karmaşık ve çok yönlü problemlere dikkat çekilmiştir. MSC, bilgi birikimi ve geleceğe yönelik isabetli öngörülerıyla doğru stratejileri planlayıp uygulamıştır denilebilir. Zira şirketin taşıma kapasitesi ve turistik alandaki faaliyetlerinde dünyada ilk üç sırada kendine yer bulması bunun kanıtı olarak öne sürülebilir.

Lekakou ve Pallis (2004: 45), Avrupa Birliğinin cruise (turistik) yolcu taşımacılığı ve turizmle ilgili kapsayıcı bir politikasının olmamasının eksikliğine dikkat çekmiştir. Cruise taşımacılığının küresel kurullarla yönetilmesi gerekliliğine değinmiştir. Soriani et al. (2009: 249), Akdeniz'in küresel cruise (turistik) yolcu taşımacılığı pazarında dünyada ikinci olduğuna, sektördeki yüksek karmaşıklık ve belirsizliğin çift odaklı bir yönetim yaklaşımı gerektirdiğine dikkat çekmiştir. Sadece denize odaklanmanın yetersiz kalacağı, karasal alanlara da odaklanan bir yönetim gerekliliğini savunmuştur. MSC, farklı ülkelerde farklı kanallarla (örneğin

farklı ülkelere özgü oluşturulan Twitter hesapları) lke bazında hizmet vermeyi seçmiş ve söz konusu ülkelerde binlerce kişiye ulaşmıştır. Böylelikle hem bu eksiklikten etkilenmemiş hem de bu eksikliği bir avantaja dönüştürmüştür denilebilir.

MSC'nin genel bir Twitter hesabı olup olmadığı Ocak 2021 tarihinde incelenmiş, Ağustos 2015 tarihinde açılmış "Msc Shipping" adlı hesabın 839, "Msc Shipping Company" adlı hesabın 307 kullanıcı tarafından takip edildiği görülmüştür. Bahse konu iki hesap da Twitter tarafından doğrulanmış kurumsal hesap değildir. Ancak MSC'nin en büyük rakibi ve dünya konteyner taşımacılığı pazarının lideri Maersk firmasının Eylül 2011 tarihinde açılmış ve Twitter tarafından doğrulanmış kurumsal hesabı 90.934 kullanıcı tarafından takip edilmektedir. Ayrıca Maersk firmasının genel Twitter hesabının yanı sıra bölgesel faaliyetleri içeren doğrulanmış kurumsal bölgesel hesapları da bulunmaktadır. Temmuz 2009 tarihinde açılmış "Maersk North America" hesabı 14.999, Ağustos 2012 tarihinde açılmış "Maersk Indonesia" hesabı 591, Ağustos 2013 tarihinde açılmış "Maersk UK & Ireland" hesabı 3.134, Ağustos 2016 tarihinde açılmış "Maersk India" hesabı 1.135, Mayıs 2011 tarihinde açılmış "Maersk Congo RDC" hesabı 497 kullanıcı tarafından takip edilmektedir. Bu durum, MSC'nin kurumsal iletişimde günümüzün en revaçta olan uygulamalarından biri olan Twitter mecrasında rakibinin gerisinde kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Ancak, MSC'nin kurumsal ve konteyner taşımacılığındaki bu eksikliğinin cruise (turistik) yolcu taşımacılığı bölümünde olmadığı görülmektedir. Eylül 2009 tarihinde açılmış "MSC Crociere" hesabı 21.802, Nisan 2009 tarihinde açılmış "MSC Cruises (USA)" hesabı 44.915, Eylül 2009 tarihinde açılmış "MSC Cruises UK" hesabı 24.543, Haziran 2009 tarihinde açılmış "MSC Cruzeiros Brasil" hesabı 26.977, Eylül 2010 tarihinde açılmış "MSC Cruceros" hesabı 25.247 kullanıcı tarafından takip edilmektedir. Söz konusu hesapların tamamı Twitter tarafından doğrulanmış kurumsal hesaplardır. Dünya genelinde yaklaşık 150.000 takipçisi bulunan kurumsal Twitter hesapları mevcuttur. Bu durumun, özellikle turistik gzerghların müşterilere duyurulması, hizmet kalitesinin sergilenmesi, potansiyel müşterilere fikir vermesi ve memnun müşterilerin izlenmesi açısında bir avantaj oluşturduğu söylenebilir.

MSC Cruises, farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek adına bebekli yolculara daha iyi hizmet vermek amacıyla kendisi gibi İtalyan kökenli bir bebek ürünleri markası olan Chicco ile işbirliği yapmıştır. Benzer şekilde Lego firmasıyla gerek gemi içinde farklı oyun alanlarının kurulması gerekse bazı modellerinde MSC gemilerini kullanması durumlarını kapsayan işbirliği anlaşması yapılmıştır. İşbirliği

anlaşmalarının yapıldığı diğer bir alan ise havayolu şirketleridir. MSC; Air France, Etihad Airways ve Emirates ile yolcularının ulaşımında esneklik ve bazı ek özel hizmetleri içeren iş birliği anlaşmaları yapmıştır (MSC Cruises, agis, 2020).

MSC yönetimi, hidrojen ve biyoyakıtların denizcilik sektöründe geleceğin ideal yakıtının bileşenleri olarak gördüğüne değinmiştir. Ayrıca, dünyada denizciliğin sürdürülebilirliğine odaklı ilk mobil oyun olan ‘‘The Sea Rider’’ oyununu geliştirerek denizciliğe ve buna bağlı evre sorunları ile sürdürülebilirliğe dikkat çekmiştir. evre ile ilgili MSC’nin aldığı bir ödül de belirli gzerghlarda balinaların korunması için düşük hızda seyretmesi karşılığında aldığı ödüldür (MSC, agis, 2020).

Li et al. (2015: 47) konteyner taşımacılığı ile ilgili çalışmaların; tarife esaslı deniz taşımacılığı, dünya ticareti ve Global Shipping Network (GSN) (Küresel Deniz Taşımacılığı Ağı) arasındaki ilişkiye odaklandığına değinmiştir. Bu üç değişken arasındaki ilişkinin dünya ticareti ve ekonomisi üzerinde değişiklik yapabilme potansiyeline dikkat çekmiştir. MSC, bu üç değişkenle ilgili optimum çözümü bularak bundan sonra da alanında dünyada ilk üç şirket arasında olmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtlarından biri şirketin faaliyetlerinin açık kaynaklardan elde edilmesidir. Konu ile ilgili MSC ile yapılan telefon görüşmesi ve mail yazışmalarından cevap alınamamıştır. Bu sebeple açık kaynaklarda yer alan faaliyetlere dayalı olarak şirketin yönetim faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır.

Gelecek alışmalarda MSC’nin sadece kargo ya da sadece cruise bölümleri ile ilgili araştırmalar yapılarak söz konusu şirketler derinlemesine incelenebilir. Ayrıca MSC ve en büyük rakibi Maersk’in işlem hacimleri ve ilgili dönemlerdeki faaliyetleri mukayese edilerek yönetim yaklaşımlarına uyum ile başarı arasında ilişki olup olmadığı incelenebilir. MSC’nin sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetleri üzerine de çalışmalar yapılabilir.

Son tahlilde MSC için çevreye duyarlı, çalışanlarına önem veren, denizcilik endüstrisinde aldığı ödüllerle rakipleriyle adil şekilde mücadele eden, değerleri olan ve bu değerleri sonraki nesillere aktaran, bir aile şirketi olmasına rağmen dönemsel yönetim yaklaşımlarına uygun hareket eden, yöneticilerin bireysellikten uzak olduğu bir denizcilik işletmesidir demek yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Algantürk Light, D. (2019). Siber Tehlikelerin Denizcilik Sektörüne Etkisi. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 1131-1137.
- Bakkalbaşı, İ.O. (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 429-450.
- Başer, S.Ö. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi: Sınıflamalar, İşlevler ve Deniz Ulaştırması. Cerit, A.G., Deveci, D.A. ve Esmer, S. (Editörler). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s. 61-91). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Başer, S.Ö. ve Açıık, A. (2019). Küresel Ekonomik Büyümenin Kuru Dökme Yük Navlun Piyasasına Etkisi. *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-17.
- Cariou, P. ve Wolff, F.-C. (2020). Ship-Owners' Decisions to Outsource Vessel Management. *Transport Reviews*, 31(6), 709-724.
- Carruth, R. (1997). Technological Change, Competitive Advantage and Corporate Response in the 20th Century European Shipping Industry: The Case of the Ahlers Shipping Company 1960-1980. *Business and Economic History*, 26(2), 782-791.
- Cerit, A.G., Deveci, D.A. ve Denkaş Şakar, G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi: Sınıflamalar, İşlevler ve Deniz Ulaştırması. Cerit, A.G., Deveci, D.A. ve Esmer, S. (Editörler). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s. 1-58). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çalışkan, A. ve Esmer, S. (2020). An Assessment of Port and Shipping Line Relationships: The Value of Relationship Marketing. *Maritime Policy & Management*, 47(2), 240-257.
- Çetin, İ.B., Ayan, S. ve Deveci, D.A. (2013). Gemi İşletme Yönetimi. Cerit, A.G., Deveci, D.A. ve Esmer, S. (Editörler). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s. 343-376). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Drucker, P. (2014). *Yöneticinin Değişen Dünyası* (Çev. İ Gülfıdan). İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Di Vaio, A., Varriale, L., Lekakou, M. ve Stefanidaki, E. (2020). Cruise and Container Shipping Companies: A Comparative Analysis of Sustainable Development Goals Through Environmental Sustainability Disclosure. *Maritime Policy & Management*, <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1754480>, 1-29.
- Esmer, S. ve Karataş Çetin, Ç. (2013). Liman İşletme Yönetimi. Cerit, A.G., Deveci, D.A. ve Esmer, S. (Editörler). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s. 377-416). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Günarlan, H. (2019). İngiliz Doğu Hindistan Şirketinin Mysore Krallığı ve Maratha Konfederasyonu ile Mücadelesi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-17.
- Hatzigrigoris, S., Dritsas, C., Heliotis, A., Spertos, A., Morfinos, C. ve Kriezis, G. (2006). Day-to-Day Challenges of a Shipping Company From the Technical Department's Point of View: Lessons Learned. *Marine Technology*, 43(4), 185-202.
- Heaver, T., Meersman, H., Moglia, F. ve Van De Voorde, E. (2000). Do Mergers and Alliances Influence European Shipping and Port Competition? *Maritime Policy & Management*, 27(4), 363-373.
- Heaver, T., Meersman, ve Van De Voorde, E. (2001). Co-operation and Competition in International Container Transport: Strategies for Ports. *Maritime Policy & Management*, 28(3), 293-305.
- Kalkan, M. (2013). Uluslararası Ticaret ve Deniz Ulaştırması. Cerit, A.G., Deveci, D.A. ve Esmer, S. (Editörler). *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s. 503-530). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kaygın, Ş. (2007). *Günter Grass'ın Yengeç Yürüyüşü Adlı Nuvelinin Teknik ve Tematik Açıdan İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Kong, M.-Q., Tang, J.-X. ve Yu, S.-M. (2020). Financial Risk Assessment of an Ocean Shipping Company Based on the AHP. *Journal of Coastal Research*, 106(SI), 481-485.
- Lapkina, I, Prykhno, Yu. ve Lapkin, O. (2020). Content Optimization of The Development of Multi-Project of a Shipping Company. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2(3)104, 50-57.
- Lekakou, M.B. ve Pallis, A.A. (2004). Cruising the Mediterranean Sea: Market Structures and EU Policy Initiatives. *Journal of Transport and Shipping*, 2004(2), 45-59.
- Li, Z., Xu, M. ve Shi, Y. (2015). Centrality in Global Shipping Network Basing on Worldwide Shipping Areas. *GeoJournal*, 80(1), 47-60.
- Lojiport (2021). *Haberler*. <https://www.lojiport.com/en-buyuk-msc-gemisine-turk-kayinvaldenin-ismi-verildi-105533h.htm>, Erişim Tarihi: 03.01.2021.
- Lyridis, D.V., Fyrvik, T., Kapetanis, G.N., Ventikos, N., Anaxagorou, P., Uthaug, E. ve Psaraftis, H.N. (2005). Optimizing Shipping Company Operations Using Business Process Modelling. *Maritime Policy & Management*, 32(4), 403-420.
- Madar, A. ve Neacșu, N.A. (2016). Quality Management in Shipping Case Study: Maersk Line Denmark. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov, Series 5 Economic Sciences (Management)*, 9(58)1, 139-148.
- Midoro, R., Musso, E. ve Parola, F. (2005). Maritime Liner Shipping and the Stevedoring Industry: Market Structure and Competition Strategies. *Maritime Policy & Management*, 32(2), 89-106.
- MSC (2020). Introduction of MSC Group Brochure.
- MSC (2020). *Sustainability*. <https://www.msc.com/lbr/sustainability/msc-foundation>, Erişim Tarihi: 21.12.2020.
- MSC (2020). *About Us*. <https://www.msc.com/arm/about-us>, Erişim Tarihi: 10.12.2020.

- MSC (2020). *News*. <https://www.msc.com/twn/news/2020-september/msc-introduces-enhanced-2020-version-of-sea-rider>, Erişim Tarihi: 16.12.2020.
- MSC (2020). *News*. <https://www.msc.com/lbr/news/2020-october/msc-sees-hydrogen-and-biofuels-as-key-components-o>, Erişim Tarihi: 22.12.2020.
- MSC (2021). *News*. <https://www.msc.com/twn/news/2021-january/msc-backs-campaign-for-seafarers-wellbeing>, Erişim Tarihi: 13.01.2021.
- MSC Cruises (2020). *About MSC Cruises*. <https://www.msccruises.com/en-gl/About-MS-C.aspx>, Erişim Tarihi: 11.12.2020.
- MSC Cruises (2020). *Partnerships*. <https://www.msccruises.com/en-gl/Partnerships/MS-C-Chicco.aspx>, Erişim Tarihi: 31.12.2020.
- MSC Cruises (2020). *Partnerships*. <https://www.msccruises.com/en-gl/Partnerships/MS-C-Lego.aspx>, Erişim Tarihi: 31.12.2020.
- MSC Cruises (2020). *Partnerships*. <https://www.msccruises.com/en-gl/Discover-MS-C/Partnerships.aspx>, Erişim Tarihi: 31.12.2020.
- Narula, K. (2014). Emerging Trends in the Shipping Industry Transitioning Towards Sustainability. *Maritime Affairs: Journal of the National Maritime Foundation of India*, 10(1), 113-138.
- Nemlioğlu Koca, Y. (2016). Doğu-Batı İlişkilerinde Türk Denizciliği: Anadolu Jeopolitiği. *CEDRUS Akdeniz Uygarlıkları Araştırma Dergisi*, 2016(4), 411-424.
- zen, Ő. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Trdeşleşme Tezinin Bir Testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 105-142.
- Reel, Y. ve Terzi, N. (2008). Dünya Denizcilik Sektörü ve zelleştirme Uygulamaları. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 119-139.
- Shin, S.-H., Lee, P.T.-W., Lee, S.-W. (2019). Lessons From Bankruptcy of Hanjin Shipping Company in Chartering. *Maritime Policy & Management*, 46(2), 136-155.

- Sletmo, G.K. (1989). Shipping's Fourth Wave: Ship Management and Vernon's Trade Cycles. *Maritime Policy & Management*, 16(4), 293-303.
- Soriani, S., Bertazzon, S., Di Cesare, F. ve Rech, G. (2009). Cruising in Mediterranean: Structural Aspects and Evolutionary Trends. *Maritime Policy & Management*, 36(3), 235-251.
- Sözen, H.C. ve Basım, H.N. (2017). *Örgüt Kuramları*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Stanley, W.R. (1978). Some Geographic Trends in World Shipping. *GeoJournal*, 2(2), 147-161.
- Talley, W.K. (2000). Ocean Container Shipping: Impacts of a Technological Improvement. *Journal of Economic Issues*, 34(4), 933-948.
- Tian, Y., Li, T. ve Chen, C.L.P. (2017). Shipping Big Data and its Application Prospects in Shipping Company. 4th International Conference on Information Cybernetics and Computational Systems (ICCS), 688-692.
- Vandayar, L. (2005). *Delivering Service Quality at Mediterranean Shipping Company*. Unpublished Master Thesis, The Graduate School of Business University of KwaZulu-Natal, Durban (Güney Afrika Cumhuriyeti).
- Wagner, N. (2018). Ways of Implementing Corporate Social Responsibility Idea in Shipping Companies. *European Journal of Service Management*, 26(2), 315-321.
- Wang, L., Zhu, Y., Ducruet, C., Bunel, M. ve Lau, Y.-Y. (2018). From Hierarchy to Networking: The Evolution of the "Twenty First Century Maritime Silk Road" Container Shipping System. *Transport Reviews*, 38(4), 416-435.
- Yin, J. ve Shi, J. (2018). Seasonality Patterns in the Container Shipping Freight Rate Market. *Maritime Policy & Management*, 45(2), 159-173.