

VAK'A: İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ (İDO) A. Ş.*

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İ. Ü. İşletme Fakültesi

Arş. Gör. Gültekin ALTUNTAŞ

İ. Ü. Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu

18 Temmuz 2009 tarihli gazetelerde, İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi'nin belediyenin en gözde işletmeleri İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO) ve İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin (İGDAŞ'ın) özelleştirilebilmesi için İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanına yetki verdiği, kararın Meclis'teki uzun tartışmaların ardından oyçokluğu ile kabul edildiği ve özelleştirmenin "blok satış" veya "halka arz" biçiminde yapılacağı haberleri yer alıyordu. Haberlerde, özelleştirmede ihale usulünün kapalı teklif – açık arttırma biçiminde yapılacağı belirlendiği ve İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanının bu satışlardan en az 10 milyar ABD Doları bir gelir beklediği ekleniyordu.

T. C. Anayasası'nın 47. maddesinin üçüncü ve dördüncü fıkralarında; devletin, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve diğer kamu tüzel kişilerinin mülkiyetinde bulunan işletme ve varlıklarının özelleştirilmesine ilişkin esas ve usullerin, ayrıca kamu tüzel kişileri tarafından yürütülen yatırım ve hizmetlerden hangilerinin özel hukuk sözleşmeleri ile gerçek veya tüzel kişilere yaptırılacağı veya devredilebileceğinin kanunla belirlendiği ifade edilmiştir. Nitekim bu çerçevede düzenlenen, 24 Kasım 1994 tarihli 4046 sayılı "Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"un birinci maddesinde, belediyelerin her türlü iştiraklerindeki paylarının, pay oranlarına bakılmaksızın özelleştirilmesi kanun kapsamına alınmış, yine aynı kanununun 26. maddesinde ise bu payların özelleştirilmesine ilişkin işlemlerin belediye yetkili organlarınca belirleneceği ve yürütüleceği belirtilmiştir.

* Bu örnek olay fiilen karşılaşılmış bir durumu aynen yansıtmakta olup, yazılı basın haberlerinden, İDO'nun faaliyet raporlarından ve ilgili kurum ve kuruluşların web sitelerinden ve hazırlanmış oldukları sektör raporlarından yararlanılarak, Prof. Dr. Hayri Ülgen ve Arş. Grv. Gültekin Altuntaş tarafından hazırlanmıştır. Örnek olaylar, "Örnek Olay Yöntemi" ile yürütülen eğitim programlarında sınıf tartışmalarına temel teşkil üzere hazırlanmış olup, yönetim sorunlarının doğru ya da yanlış çözüldüğünü göstermezler

İstanbul'da Şehir İçi Toplu Taşıma Hizmeti

İstanbul'da şehir içi toplu taşımacılık geçmişi, 1851'de kurulan Şirket-i Hayriye ve 1869 yılında kurulan Dersaadet Tramvay Şirketi'ne kadar uzanmasına karşın, mevcut toplu taşımacılık sistemi, değişik ulaşım aktörlerince gerçekleştirilen bir kamu bir hizmeti olarak karmaşık ve çok başlı bir görüntü sergilemektedir. Günümüz İstanbul'unda toplu taşımacılık hizmeti, İstanbul Elektrikli Tramvay ve Tünel İşletmeleri (İETT), İstanbul

Ulaşım A. Ş., İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş. (İDO) ve Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) gibi kamu kuruluşları ve bağımsız olarak belirli hatlarda İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığınca ruhsatlandırılmış olan minibüs, dolmuş, taksi ve deniz motoru işletmecisi kişiler, işletmeler ve kooperatiflerce verilmektedir.

İstanbul'da karayolu üzerinden işleyen trafiğin en büyük aktörü İETT'dir. Tarişesi, tramvay ve tünel işletmeciliği dışında, havagazı ve elektrik üretim ve dağıtım faaliyetleri içeren İETT bugün yalnızca şehir içi toplu ulaşım hizmeti sunmakta, otobüs ve tünel işletmeciliğinin yanında Özel Halk Otobüsleri'nin yönetim, yürütüm ve denetiminden sorumlu olarak çalışmaktadır. Mevcut durumda, günlük 2 milyon 200 binlere ulaşan yolcu taşınması ile 1,250 kilometrelik bir şebeke üzerinde 530 hat, 2,834 otobüs, 1 tramvay ve 1 finiküler sistem ile toplam 8,796 durakta hizmet veren İETT, 2,047 özel halk otobüsünü de kontrol etmekte, Taksim – Tünel nostaljik tramvay hattını da işletmektedir. Ek olarak, şu anda projeleri devam eden raylı sistemlerin büyük bir çoğunluğunun inşaat işleri de üstlenmiştir. Karayolu aracılığıyla toplu taşımacılık hizmeti veren diğer aktörler arasında gösterilebilecek olan dolmuş ve minibüslerin, güzergâhlarının belirlenmesi ve ruhsatlandırılması işi, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığına bağlı Ulaşım Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığınca yürütölmektedir.

İstanbul'da raylı sistem aracılığıyla şehir içi yolcu taşımacılığını, iki farklı kurum gerçekleştirmektedir. Bunlardan ilki, kökeni daha eskiye dayanan ve İstanbul'un iki yakasında banliyö hizmeti veren TCDD'dir. İşletmekte olduğu Haydarpaşaa – Gebze ve İstanbul – Halkalı banliyöleri ile gün içerisinde yolcu ve yük taşımacılığı hizmeti sunmaktadır. Raylı sistem taşımacılığının bir diğer aktörü, 1988 yılında, raylı sistem taşımacılığını tekrar yaygınlaştırmak, hızla artan şehir içi trafik sorununa alternatif bir çözüm geliştirebilmek amacıyla, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak kurulan İstanbul Ulaşım A. Ş.'dir. Şehir içi toplu taşımacılığa hızlı, ekonomik, güvenli, çevre dostu ve çağdaş bir çözüm getiren İstanbul Ulaşım A. Ş., halihazırda, toplam 64 km uzunluğunda

2 metro, 4 tramvay, 1 finiküler sistem ve 2 teleferik hattı olmak üzere 9 hattın işletmeciliğini yapmakta, günde 700 binin üzerinde yolcu taşımaktadır.

Üç parçaya ayrılmış, deniz kıyısında bir kent olan İstanbul'un trafik sorununa daha ucuz, daha güvenli, daha konforlu bir ulaşım seçeneği sunmak amacıyla, 1987 yılında, sermayesinin büyük bölümü İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait olmak üzere kurulan İDO da, İstanbul'da şehir içi ulaşımın deniz ayağını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, İstanbul'da deniz yoluyla toplu taşımacılık yapan ve yine İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığına bağlı Ulaşım Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığınca ruhsatlandırılan Dentur Avrasya, TURYOL, Mavi Marmara, vb. kuruluşlarda mevcuttur.

Sözü edilen kuruluşların yönetimi ve entegrasyonu açısından bir takım sorunlar mevcuttur. Örneğin, İETT direkt olarak İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığına, İstanbul Ulaşım A. Ş. ve İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş. ise eşanlı olarak –tümü İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı altında faaliyet gösteren– Ulaşım Koordinasyon Merkezine (UKOME), Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığına ve Ulaşım Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığına bağlıdır. TCDD ise, bu anlamda tamamen farklı yapı içerdiğinden, Ulaştırma Bakanlığının kontrolindedir. UKOME temel olarak, raylı / raysız her türlü kara ve deniz taşımacılığı hizmetlerini etkin bir koordinasyon içerisinde ve hızla verimli sonuca ulaştırmak amacıyla kurulmuş, şehrin ulaşım planı doğrultusunda, toplu taşıma araçlarının güzergâh, zaman ve bilet tarifelerini oluşturmakla yükümlü olan birimdir. Kaynak Geliştirme ve İştirakler Daire Başkanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığının sermayesine katıldığı işletmeler üzerinde pay sahipliğinden doğan yasal hakları korumak ve işletmelerin ekonomik ve verimlilik açısından idaresini, planlamasını, programlanmasını ve işlemlerini sağlamak üzere faaliyet göstermektedir. Ulaşım Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığı ise, bünyesinde barındırdığı Ulaşım Planlama, Ulaşım Koordinasyon (UKOME Sekreteryası), Raylı Sistem, Yol Bakım ve Onarım, Trafik ve Toplu Ulaşım Müdürlükleri ile İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığının sorumlu olduğu bölgelerde, mevcut ve gelecekteki ulaşım özelliklerini belirleyerek ulaşım taleplerinin gerektirdiği önlem ve yatırımları yapmakta; ticari minibüsler, taksiler ve deniz motorlarının ruhsatlandırılarak güzergâhlarının belirlenmesini, planlamasını ve diğer ulaşım modları ile entegrasyonunu sağlamaktadır.

Şirket – i Hayriye'den Şehir Hatları İşletmesi'ne

Bir yanda 31,5 km uzunluğunda Boğaz, öte yanda 7,3 km uzunluğunda Haliç ile üç büyük parçaya ayrılmış bir kent olan İstanbul'da, deniz yoluyla yolcu taşımacılığı düşüncesi, Osmanlı Devleti'nin Tanzimat Dönemi'ne kadar uzanır. Tanzimat Dönemi'ne değin, ulaşım olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle tarihi yarımada ve Haliç dışına doğru pek büyüyemeyen İstanbul, bu dönemde bir yandan Osmanlı ekonomisinde yaşanan hareketliliğin artması, diğer yandan yaz aylarında mesirelere, ayazmalara, çayırlara sefa yapmaya gitmek isteyen insan sayısının yükselmesi ile birlikte, Boğaz'a doğru genişlemiştir. Boğaz'ın iki yakasına olan ulaşım talebinin artması, ek olarak kayık ve çektiri gibi geleneksel ulaşırma araçlarının gerek güvenlik gerekse taşıma kapasitesinin talebi karşılayacak düzeyde olmaması, 1837'de bu durumu bir fırsat olarak gören ve kapitülasyonların kendilerine sağladığı ayrıcalıklardan yararlanmak isteyen biri İngiliz diğeri Rus iki şirketin kurulmasına yol açmıştır. Kapitülasyonlar nedeniyle çalışmasına engel olunamayan iki şirkete, deniz ulaşımından sorumlu Hazine-i Hassa Vapurları İdaresi, Hümapervaz adlı vapurla cevap vererek kayıklarla saatlerce süren yolculuk süresini yarı yarıya kısaltan vapurla düzenli yolcu taşımacılığına girişmiştir.

Zaman içerisinde daha güvenli, rahat ve hızlı bir ulaşım biçimi olarak ortaya çıkan buharlı gemi işletmeciliği, Osmanlı Devleti'nde Tanzimat ile başlayan reform hareketleri ile tüketimin düzenlenerek rasyonelleştirilmesi ve üst gelir gruplarının değışen tüketim alışkanlıklarına paralel olarak 1851'de bir şirket kurulması gereği doğurur: Şirket-i Hayriye. Türk işletmecilik tarihi açısından ilk anonim şirket olma özelliği taşıyan Şirket-i Hayriye, 60 beygir gücünde, ahşap tekneli, yandan çarklı, saatte 5–6 deniz mili hız yapabilen 6 vapur ile faaliyet göstermeye başlamıştır. Kuruluşunda yaklaşmaya uygun hiçbir iskele olmamasına, Trablusgarp, Balkan Savaşları ve I. Dünya Savaşı sırasında vapurlarını orduya devretmesine, savaşlar sonrası vapurlarının birçoğunu kaybetmesine, ancak devlet yardımı ile ayakta kalabilmesine karşın, 94 yıl boyunca İstanbul'un günlük yaşantısı içerisinde Boğaz'ın iki yakasını birleştiren vazgeçilmez bir unsur olarak yaşamını sürdürmüştür. Cumhuriyet'in ilanından sonra, 1945 yılında, Merkezi Hükümetçe tüm vapurları, Hasköy'deki fabrikası, taşınır – taşınmaz tüm mal varlıkları ile devletleştirilerek 1984'te Türkiye Denizcilik İşletmeleri unvanını alacak Devlet Deniz Yolları ve Limanları İşletme Umum Müdürlüğüne devredilmiştir. 1987 yılına kadar çeşitli ad ve biçim değışikliklerine karşın, İstanbul'da şehir içi deniz ulaşımı, büyük ölçüde, Türkiye Denizcilik İşletmelerine bağlı olarak çalışan Şehir Hatları İşletmesi Müdürlüğü adı altında yapılmıştır.

İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş.

1987 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul'un hızla artan trafik sorununun çözümüne katkıda bulunmak amacıyla deniz ulaşımının geliştirilmesine karar vermiş ve 1580 sayılı "Mahalli İdareler Kanunu" ve 3030 sayılı "Büyükşehir Belediyeleri Kuruluş Kanunu"nun verdiği yetkiler çerçevesinde, İstanbul Ulaşım ve Ticaret A. Ş.'yi kurmuştur. Bu dönemde, İstanbul şehir içi trafiğinde toplu taşımacılık araştırmaları yapılarak, kent içi karayolu, demiryolu ve denizyolu taşımacılığının tek tip bir bilet sistemi ile tek bir kuruluş tarafından yönetilmesi ile ilgili stratejiler geliştirilmiştir. 1988 yılında söz konusu şirket unvan değişikliğine giderek İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A. Ş.(İDO) adını almıştır.

Sermayesinin büyük bölümü İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait olan İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş., 75 km uzunluğunda Marmara kıyı şeridinde yerleşmiş bir kent olan İstanbul'un trafik sorununa daha ucuz, daha güvenli, daha konforlu bir ulaşım seçeneği sunmak amacıyla kurulmuştur. Başlangıçta, 449 yolcu kapasiteli iki deniz otobüsü ile faaliyet göstermeye başlayan İDO aynı yıl, 3 adet, bir yıl sonra 5 adet daha deniz otobüsü satın alarak kapasite artırımına gitmiş, gemi sayısını 10'a çıkarmıştır. Bu dönemde, gerek İstanbul'un sürekli göç alan yapısı gerek İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin işyerlerini şehir dışına çıkarılmasına ilişkin kararları trafik sorununu büyütmüş, deniz yoluyla yolcu taşımacılığına olan talebi arttırmıştır. Nitekim Perşembe Pazarı hırdavatçı esnafının PERPA'ya, Sultanhamam ve Osmanbey hazır giyim işletmelerinin Tekstilkent'e, Haliç kıyısı ve Rami'deki demirci ve kalıpcıların İkitelli'ye, Dolapdere ve şehir içindeki oto tamircilerinin Maslak oto sanayi bölgesine taşınması gibi tasarrufları İstanbul sınırlarının doğu – batı yönünde hızla genişlemesine yol açmış ve İstanbul trafiğinde yeni sorunlar yaratmıştır.

Bu doğrultuda, yeni hatlar açarak, maliyetleri düşürerek daha ucuz yolculuk olanağı sağlamaya çalışan İDO, bir yandan şehir hatları vapurları ve şehir hatları arabalı vapurları ile şehir içi ulaşım konusunda uzmanlaşırken, diğer yandan hızlı feribot ve deniz otobüsleri ile Marmara Denizi'nin uzak noktalarına bağlantı sağlayamaya çalışan bir hizmet anlayışına odaklanmıştır. İDO, bu çerçevede geniş bir ürün yelpazesi geliştirebilmek amacıyla, hızla büyüyerek yeni iskeleler kurmuş, yeni deniz otobüsleri ve hızlı feribotlar almış, faaliyet alanını Marmara Denizi'nin tümüne yaymayı amaç edinmiştir. Genişleyen faaliyet alanı ile birlikte, sistemin işleyişini kolaylaştırmak amacıyla iskelelerin art

bölgelerinde ve internet üzerinde bilet satış ve rezervasyon işlemlerini gerçekleştirecek web altyapısına, acente ve çağrı merkezine yatırım yapılmıştır. Öte yandan, İDO yalnızca, faaliyet alanını coğrafik olarak genişletmekle kalmamış, taşımacılıkla ilgili tamamlayıcı hizmetleri de sunmaya, her tür yan hizmeti, ikmal ve tedarik işlerini sağlamaya başlamıştır. Süreç içerisinde, Türk tersaneciliği açısından da önem arz eden deniz otobüsü ve araba vapuru yapımı gibi üstün teknik beceri gerektiren gelişmelere de katkıda bulunmuştur.

2000'li yılların başında İDO, yeni bir hizmet anlayışı ile bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) oluşturmuş; ISO 9001:2000 belgesine sahip olmuştur. Kalite felsefesinin desteklenmesi çerçevesinde, özellikle gemiler için geliştirilmiş bir kalite yönetim ve güvenlik sistemi olan Uluslararası Gemi Güvenliği Yönetimi (International Ship Safety Management - ISM) çalışmaları yapılmıştır. Sözü edilen çalışmalar ile uluslararası ölçekte, geminin seyir sırasında sahip olması gereken özellikler, geminin denize açılması, teknik donanımı, can ve mal güvenliği ile çevrenin korunması vb. konularındaki standartlara uyum sağlanmıştır. Çalışmaların sonuçlanarak yürürlüğe girmesi ile yalnızca uluslararası gemi işleten kuruluşlar için gerekli olan uygunluk belgeleri ve güvenli yönetim sertifikaları edinilerek uluslararası taşımacılık yapma izni alınmıştır.

2005 yılına gelindiğinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Özelleştirme Yüksek Kurulu ile bir protokol imzalayarak özelleştirme kapsamındaki Şehir Hatları İşletmesini devralmıştır. Devralma işlemi ile birlikte, İDO İstanbul'da deniz ulaşımında sorumlu tek otorite durumuna gelmiştir. Kalite çalışmaları, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında, 2006 yılının Kasım ayında elde edilen "Mükemmellikte Yetkinlik" onayı ve 2008 yılında TÜSİAD ve KalDer tarafından verilen Ulusal Kalite Başarı Ödülü ile desteklenmiştir. İDO'nun hızlı büyümesi, Referans Gazetesi'nce gerçekleştirilen Hızlı Balık ödülleri ile de belgelenmiştir. Ciro, kârlılık, pazar payı, verimlilik, istihdam yaratma alanlarındaki performansların göz önüne alındığı Hızlı Balık Ödülleri'nin "Yük ve Yolcu Taşımacılığı" kategorisinde 2008 yılının "Hızlı Balık"ı seçilmiştir.

Ürün ve Hizmetler

Gerek Marmara Denizi'nin sunduğu geniş olanaklar, gerek trafik ve çevre sorunları gibi gerçeklerden hareketle, İDO, deniz ticareti ve işletmeciliği alanında her çeşit yolcu ve yük taşımacılığı ile gemiler, terminaller ve terminallere bağlı kara ulaşım hatlarında yolcu ve yük trafiğinin çağdaş koşullarda gerçekleştirilmesini sağlamayı hedeflemiştir. Geniş bir müşteri portföyüne sahip İDO'nun temel müşteri grupları şu şekilde özetlenebilir:

- a) İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakalarında oturan genellikle işe, okula giden veya gezmek amacıyla karşı yakaya (ve Adalar'a) geçen şehir hatları vapuru ve deniz otobüsü müşterisi,
- b) Bursa, Bandırma ve Yalova hatlarını kullanan genellikle şehirlerarası iş gezisi yapan ya da tatile giden araçlı / araçsız hızlı feribot müşterisi,
- c) Sirkeci – Harem hattında küçük araç ve minibüs sınıfında yoğunlaşan şehir hatları araba vapuru müşterisi,
- d) Eskihisar – Topçular hattında eşit yoğunluklu kamyon – çekici, otobüs ve küçük araç sınıfına yoğunlaşan şehir hatları araba vapuru müşterisi,
- e) Tarifelere bağlı kalmak istemeyen, kara trafiğinden uzaklaşarak zamanını verimli kullanmayı, bireyselliği ön plana çıkaran deniz taksi müşterisi.

Müşteri yoğunluğu açısından hızlı feribot yolcuların ulaşım hareketleri mevsimsel etkiye, deniz otobüsü, şehir hatları arabalı vapurları, şehir hatları vapurları yolcularının ulaşım hareketleri ise günlük mesai saatlerindeki değişkenliğe açıktır. Ayrıca, İstanbul'da yaşanan değişken hava şartları (şiddetli lodos gibi) seferleri aksatıcı bir etkiye sahiptir.

İDO yolcu ve yük taşımacılığı hizmeti dışında, her türlü ikmal ve tedarik işlerini de sağlamaya başlamıştır. Bu çerçevede, esas hizmetlerini aksatmayacak biçimde yolcu vapuru ve deniz otobüsü kiralama ve küçük ölçekli sandal, kayık, yolcu ve yük motorları, yat ve kotralar, römorkörler, çeşitli ölçekte gemiler, yüzer lokantalar ve turistik otellerin gezi gemileri gibi araçlar için de iskelede, bağlama (palamar) hizmeti sunmaktadır.

Mevcut ürün ve hizmetlerine ek olarak, İDO, uzun dönemde özellikle Güney Marmara, Ege ve Anadolu'dan gelen ağır vasıtaların neden olduğu trafiği rahatlatmak amacıyla iki yakada yer alan, hal, otogar, liman bölgelerinde etkili olacak bir RO – RO taşımacılığı projesi için güzergâh çalışmalarına başlamıştır. Yakın bir zamanda sonuçlanması beklenen projeye göre, 350 milyon Avroluk bir yatırımla, 4 gemi ile günde 4 bin aracın İstanbul trafiğine sokulmaksızın Ambarlı – Bandırma arasında taşınması planlanmaktadır.

İDO için önemli gelir kaynaklarından bir diğeri, özellikle 2005 sonrası Şehir Hatları İşletmesinin devralınması ile birlikte artan, gemilerdeki büfelerdir. 2005 yılında mevcut sözleşmelerin sona ermesi ile gemilerin içerisinde sunulan gıda hizmetlerinin HCCP standartlarına uygun olarak sağlanması amacıyla büfe işletmeciliği bir diğer belediye kuruluşu olan BELTUR'a bırakılmıştır.

Rekabet Ortamı

İstanbul'da deniz ulaşımı, ağırlıklı olarak, İDO, Dentur Avrasya A. Ş., TURYOL S. S. Turizm ve Yolcu Deniz Taşıyıcılar Kooperatifi, S. S. Beykoz Deniz Dolmuş ve Turizm Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi, S. S. Mavi Marmara Deniz Yolcu Eşya Turizm Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi, S. S. Beykoz Deniz Dolmuş ve Turizm Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi gibi kuruluşlarca gerçekleştirilmektedir. Öte yandan, şehir hatları vapurlarının taşıma hizmetleri açısından temel olarak rakibi olarak görülebilecek yalnızca üç kuruluş mevcuttur: Dentur Avrasya, TURYOL ve Mavi Marmara. Başlangıçta, yolcu motoru kooperatifi olarak faaliyet göstermeye başlayan bu şirketler, İstanbul Valiliği'nin 2001 yılının Kasım ayında yayınladığı "Deniz Araçlarının Ruhsatlandırılması ve İşletilmesi" genelgesine uygun biçimde organize olarak yasal bir statüye kavuşmuşlardır.

Dentur Avrasya'nın temelleri, cumhuriyet dönemi ile birlikte örgütlenmeye başlayan kayıkçı esnafına uzanır. 1930 yılında, 40 katılımcı ile kurulan İstanbul Yolcu Taşıyan Deniz Nakil Vasıtaları Esnaf Odası, 1997 yılına gelindiğinde, teknolojik gelişmeleri izleyerek edindikleri bilgi birikimi doğrultusunda, çağdaş standartlarda yolcu taşımacılığı odaklı S. S. Dentur Avrasya Deniz ve Turizm Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi çatısı altında birleşmişlerdir. Söz konusu kooperatif, çağdaş teknoloji ile birleştirdikleri tekneleri ile modern, süratli, ekonomik, can ve mal güvenliğini önde tuttukları deniz ulaşımını sürdürürken, teknik altyapısının güçlenmesi, faaliyet alanının genişlemesi ve finansal olanaklarının artması ile büyüyerek gelişmiş, 2002 yılında anonim şirket statüsünü kazanmıştır. Günümüzde Dentur Avrasya, tarifeli deniz yolcu taşımacılığı, turizm, özel gün ve geceler için organizasyon, kurumsal geziler, personel taşımacılığı, reklam ve sigortacılık alanlarında hizmet veren bağımsız birimlerden oluşan bir biçimde çalışmaktadır.

İstanbul'un 2008 yılına göre yolcu taşımacılığında deniz yolunun payı %4,3 olmasına karşın sektördeki bir diğer oyuncu, kuruluşu 100 yıl kadar öncesine dayanan TURYOL Kooperatifi'dir. Uzun yıllardır yolcu taşımacılığı yapan kooperatif, İstanbul dışında İzmir'de de faaliyet göstermekte, beş farklı sınıfta 60'ı aşkın teknelik filosuyla iki kıta arasında ve İzmir'de şehir içi yolcu taşımacılığı dışında turistik tekne gezileri, özel gün ve geceler için yemekli kokteyl ve balo biçiminde turlar da düzenlemektedir.

Sektördeki bir diğer önemli oyuncu, örgütlenmesi Bostancı – Adalar Vapur İskelesi'nin yan tarafında sayıları 10'u geçmeyen esnafa dayanan ve 1950'li yıllarla birlikte motorlu teknelerle faaliyet göstermeye başlayan ve 2002 yılında 21 esnafın bir araya gelmesi ile

kurulan Mavi Marmara Kooperatifi'dir. Mavi Marmara Kooperatifi, aslında İDO'nun yaptığı analizlerin sonucunda gözlemediği, ada başına (Büyükada, Kınalı, Burgaz, Heybeli) kış aylarında 59 kişiye düşen talebin maliyetleri karşılamaması nedeniyle aldığı stratejik karar doğrultusunda taşeron olarak kullandığı bir kuruluştur. Bununla birlikte, İDO'nun belirlemiş olduğu konfor, güvenlik ve engelli kullanım standartlarını uygulayan Mavi Marmara, İDO'nun Adalar'a az olan sefer sayısını arttırarak yolcuların adada bekleme sürelerini yarı yarıya kısaltmış; kısa sürede büyüyerek yeni tekne yatırımları yapar hale gelmiştir.

Sözü edilen Dentur Avrasya ve Turyol kuruluşlarının yaptıkları taşımalar, özellikle şehir hatlarının vapurlarının doluluk oranlarının, sabah ve akşam yoğun olan saatlerde mevcut kapasitenin üzerinde olması nedeniyle kooperatiflere doğru kayan taşımalarlardır. Ayrıca, yolcu motorlarının herhangi bir tarifeyle bağlı olmaksızın, doldukları anda kalkmaları tarifeli yolcu taşıyan İDO'ya karşı bir üstünlük oluşturmaktadır. Öte yandan, İDO'nun yoğun saatlerde oluşan talebe cevap biçimde genişletilmesi de doluluk oranlarını düşürmesi, yatırımın geri dönüşünün sorunlu olması nedeniyle pek de olası olarak görülmemektedir. Ek olarak, İDO, yolcu motorlarını rakip olarak görmemekte, onların İDO iskelelerini kullanmalarına izin vermekte, belirli zamanlarda kendilerini taşeron olarak kullanmakta ve işbirliği yapmaktadır. Nitekim İstanbul Büyükşehir Belediyesi, toplu ulaşım entegrasyon çalışmaları çerçevesinde, sözü edilen kuruluşları akıllı bilet (Akbi) uygulamasına da dâhil etmiş ve bir ortaklaşa rekabet stratejisi (co-opetition) örneği vermiştir.

Şehir hatları vapurları, şehir hatları arabalı vapurları, deniz otobüsleri ve hızlı feribotlar açısından değerlendirilmesi gereken bir diğer ulaşım seçeneği, her ne kadar direkt olarak bir rakip olmasa da karayolları ve raylı sistem taşımacılığıdır. Diğer bir deyişle, ikame ulaşım biçimleri, şehir içi / şehir dışı otobüs seferleri, şehir içi / şehir dışı tren ve şehir içi tramvay benzeri raylı sistem araçlarıdır. Hızlı feribot, deniz otobüsü ve şehir hatları arabalı vapurları açısından söz konusu seçenekler hem fiyat hem de süre avantajı sunmaktadır. Bu seçenek, özellikle, yakın gelecekte, İstanbul'un Anadolu ve Avrupa yakaları arasında uygulamaya geçirilmesi planlanan raylı geçiş sistemi ve metro bağlantısı ile daha da önem kazanacaktır. Bu gelişmelerle birlikte, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı, her gün %11'i iki yaka arasında hareket eden İstanbul nüfusunun daha çok deniz yolu ile hareket etmesini beklemekte, deniz ulaşımının toplam ulaşım içerisindeki payının %10'lar düzeyine çıkmasını hedeflemektedir.

İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş. (İDO) Değer Zinciri

Hizmet Üretimi

2005 yılında Şehir Hatları İşletmesinin devralınması ve 5 yılda yapılan 500 Milyon TL'lik yatırım ile birlikte bugün toplam 33 hat üzerinde, 90 gemi (25 deniz otobüsü, 10 hızlı feribot, 17 araba vapuru ve 38 Şehir Hatları Yolcu Vapuru), 16 yan hizmet gemisi ile 82 noktaya hizmet götürmekte, filo ve iskele sayısı ile dünyanın en büyük araç ve yolcu deniz taşımacılığı şirkettir. Bu başarı, Interferry (Uluslararası Feribot Operatörleri Birliği) tarafından da tescil edilmiş ve İDO, dünyada pek çok gelişmiş kentin (San Fransisko, Sydney, Lizbon, Londra, vb.) erişemediği bir düzeye ulaşarak Interferry Dönem Başkanlığına seçilmiştir.

“Dünyada benzer deniz taşımacılığı yapan kuruluşlar arasında yolcu ve araç sayısının yanı sıra hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından örnek ve lider kuruluş olmak” vizyonu ile hareket eden İDO, 2008 yılını 100 milyon yolcu ve 6 milyon 700 bin'e yakın araç taşıyarak kapatmıştır. Günde 300 bini aşkın yolcu taşıyan İDO, son üç yılda yapılan 350 milyon TL'lik yeni gemi yatırımı ve yeni açtığı hatlar ile yolcu potansiyelini arttırmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, yolcu verileri açısından incelendiğinde, taşımaların %17'sinin, Eskişehir – Topçular hattında, %14'ünün, Kadıköy – Eminönü hattında, %12'sinin, Eminönü – Üsküdar hattında gerçekleştiği görülmektedir. Araç taşımalarının %46'sı Eskişehir – Topçular hattında, %35'inin Yenikapı – Bursa, %8'inin Yenikapı – Bandırma hattında yapıldığı belirlenmiştir. Mevsimsel etkiler açıdan durum değerlendirildiğinde, yolcu taşımalarının ağırlıklı olarak Nisan, Mayıs, Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında, araç taşımalarının ise ağırlıklı olarak, Mayıs, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül ve Ekim aylarında yoğunlaştığı görülmektedir. Kısa bir süre önce hizmete başlayan deniz taksi açısından ise, mevcut deniz taksi sayısının oldukça yoğun olan talebin ancak dörtte birini karşılayabildiği, bu konuda yeni yatırımlara gerek duyulduğu belirtilmelidir.

Yukarıda sözü edilen analizler dinamik olarak gerçekleştirilmekte, talebin maliyetleri karşılamaması durumunda, Bostancı – Adalar hattında olduğu gibi, konfor, güvenlik ve engelli kullanımı açısından İDO'ca belirlenmiş standartları karşılamaları durumunda taşeron kullanımına gidilebilmektedir. Taşeron kullanımı dışında, İstanbul'da toplu taşımaya yönelik entegrasyon çalışmaları çerçevesinde, alternatif toplu taşıma araçları da tamamlayıcı ürün/hizmetler olarak görülebilir. Örneğin, Yenikapı İskelesi, Sirkeci –

Halkalı banliyö hattı ve Yenikapı'ya uzatılması için gerekli çalışmaların yapıldığı Aksaray – Havalimanı metro hattı için ulaşım modlarının entegrasyon noktasıdır.

Pazarlama – Satış

İDO'nun dağıtım kanalları, internet, çağrı merkezi, İDO'ya ait bilet satış noktaları ve acenteler üzerinden bilet satış/rezervasyon/iptal/ iade, dilek ve şikâyet kaydını içermektedir. Bu pazarlama ağı kapsamında, İstanbul, Bursa, Bilecik, Balıkesir, Eskişehir, Manisa, Afyon, İzmir olmak üzere 7 ilde toplam 28 noktada İDO'nun sunduğu hizmetler için bilet satışı gerçekleştirilmektedir. Alternatif bir dağıtım kanalı oluşturmak amacıyla, Deniz Bank ile işbirliğine gidilerek, dünyada ilk kez gerçekleştirilen bir uygulama ile müşterilere yapmış oldukları alışverişlere göre “milpuan” kazandıran ve “milpuan” karşılığı ücretsiz bilet elde edebilecekleri bir platform olan (temassız kullanımı da içeren ve 2009 yılı itibariyle 45 bin kullanıcısı bulunan) Sea & Miles kredi kartını geliştirmiş ve müşteri bağlılığı yaratmaya çalışmıştır. Yine müşteri bağlılığı yaratmak açısından, yolculara belirli bir ücret karşılığı ‘seyahat sigortası’ sunulmaya başlanmıştır.

Satış kanallarına göre dağılım incelendiğinde, İDO'nun sunduğu hizmetlerin ağırlıklı olarak terminallerde satın alındığı görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında, satılan biletlerin %42'si terminaller, %27'si internet, %22'si çağrı merkezi, %9'u da acenteler aracılığıyla satın alınmaktadır.

Müşteriye yönelik olarak kısa bir süre içerisinde uygulamaya geçirilmek istenen diğer projeler, havayollarınca gerçekleştirilen uygulamalara benzer biçimde “erken al ucuz öde” ve “bagaj elleçleme” hizmetleridir. Henüz geliştirilme aşamasında olan “erken al ucuz öde” projesine göre, belirli günlerde oldukça yoğun olan talebin, bazı günlerde düşmesi nedeniyle özellikle talep düşen günlerde daha yoğun yolcu ve araç taşımak amacıyla dinamik fiyatlandırma yapılması planlanmaktadır. “Bagaj elleçleme” projesinin uygulamaya geçirilmesi ile birlikte, yolcular, aynı hava yolculuklarında olduğu gibi, “check-in” işlemlerini yaparak bindikleri iskelede bagajlarını bir fiş karşılığı teslim edecek ve indikleri iskelede bant üzerinden bagajlarını teslim alacaklardır.

Pazarlama iletişimi açısından bakıldığında, İDO, büyük bir çoğunluğunu sosyal sorumluluk projesi olarak gördüğü denizcilik tarihi ile ilgili kitaplar yayınlamakta, çeşitli kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemekte, turizm, eğitim, kitap fuarı gibi fuarlara ve Ulaşım Kongresi gibi sektör ile ilgili kongre ve sempozyumlara aktif olarak katılmaktadır.

Yine bu çerçevede, yolculuk sırasında, tanıtım amaçlı olarak ücretsiz olarak dağıtılan aylık bir yayın organı, “Sea Life” vardır.

Tüm kanalları ile müşteri memnuniyetine odaklanan İDO, düzenli olarak müşteri geribildirimlerini Müşteri İlişkileri Yönetimi Biriminde toplamakta ve ön izleme sırasında incelenen konuları ilgili hizmet birimlerine aktararak çözüm üretilmesini sağlamaktadır. Bu amaçla, müşterilerin, öneri ve şikâyetler ile iptal edilen seferlere, günlük sefer tarifelerine yönelik bilgileri, kısa mesaj (SMS) yoluyla öğrenebileceği mevcut durumda 15 bin kullanıcısı olan bir sistem kurulmuştur. Ayrıca, Kalite Şefliği bünyesinde, yılda dört kez tüm iskele ve gemilerin denetlendiği bir iç denetim süreci de işletilerek sorunlar belirlenmeye çalışılmakta ve denetim sürecinin sonuçlarına göre gerekli düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılmaktadır. Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda, müşteri memnuniyet oranının %70’ler düzeyinde olduğu ifade edilmektedir.

Pazarlama açısından önemli bir diğer nokta, İDO’nun kamu hizmeti gerçekleştiren bir kurum olmasıdır. Bu nedenle, İDO’nun sunduğu hizmetleri fiyatlarken, hizmet maliyetini, kara ulaşım seçeneklerinin maliyetlerini değerlendirmekte, belirlediği fiyatları ancak İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Koordinasyon Merkezi’nin (UKOME) onayı ile yürürlüğe sokabilmektedir. Fiyatlama sürecinde, müşteri memnuniyeti ve işletme kârlılığı ile kamu yararı arasındaki optimum noktanın yakalanması dikkate alınmaktadır.

İnsan Kaynakları

İDO, 2008 yılı sonu itibariyle, bilgi ve beceri düzeyi yüksek, deneyimli, gelişen ve değişen çevre koşullarına kolaylıkla uyum sağlayabilen, örgütsel bağlılığı yüksek, müşteri memnuniyetine odaklanmış, uzman olarak nitelediği 1314 çalışana sahiptir. Çalışanlara yönelik veriler incelendiğinde, çalışanların %77’sinin gemi personeli, %6’sının terminal personeli, %6’sının yönetici, %5’inin büro personeli, %2’sinin atölye personeli ve %4’ünün şoför, hizmetli, vb. personel olduğu görülmektedir. Kıdem yılına göre ise, personel ortalama 13 yıllık bir kıdeme, dağılım açısından da, %15’i, 5 yıldan az, %11’i, 5 – 10 yıl, %36’sı, 10 – 15 yıl, %13’ü, 15 – 20 yıl, %11’i, 20 – 25 yıl ve %14’ü de 25 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

İşletme değerleri arasında yer alan müşteri mutluluğunun ve kalite odaklılığın, çalışan mutluluğuna bağlı olduğunu düşünen İDO, bu çerçevede, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem vermekte, çalışanların, nitelikli eğitimcilerden, amaca yönelik,

sürekli, etkin katılımı destekleyen, sorumlu, fırsat eşitliği sunan işbaşı ve teknik eğitimler almaları sağlanmaktadır. Bu anlamda, çalışanlara yalnızca iş performanslarını yükseltecek eğitimler sunulmamakta, onların bireysel kariyer gelişimlerini de destekleyecek, takım çalışması, yetki devri, liderlik ve etkin iletişim gibi eğitim programlarına da devam etmeleri istenmektedir. Yine, eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerisinde önemli bir yer tutan diğer kısım, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleridir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, 2004 yılında çalışan başına 6 saat olan eğitim miktarının, 2005 yılında, 10,1'e, 2006 yılında, 12'ye, 2007 yılında 13,5'e ve 2008 yılında 15,34'e yükseldiği görülmektedir. 2009 yılında kişi başına 20 saate ulaşan eğitim saatinin 2010 yılı içerisinde 22 saate çıkarılması planlanmaktadır.

İDO'da, çalışan katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi için kurum içi konferans, tören ve toplumsal içerikli projeler gerçekleştirilerek, çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmekte, çeşitli toplantılar sırasında alınan çalışan görüşleri doğrultusunda sosyal ve sportif bir takım faaliyetler organize edilmektedir. Yapılan bu çalışmalar, çalışan memnuniyetinin, 2007 yılında %73,4'e, 2008 yılında %76'ya, 2009'da da %78'e yükselmesini sağlamıştır.

İDO, temizlik, güvenlik, çağrı merkezi, gişe ve atölye hizmetleri gibi bir takım destek hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamaktadır. Bu bağlamda, 2008 yılı boyunca, terminal personeli, gemi adamı, bilgi işlem uzmanı, temizlik personeli, atölye personeli, sağlık memuru ve güvenlik personeli gibi ihtiyaçlar dış kaynaklar aracılığıyla temin edilmiş ve bu kapsamda 2050 kişi İDO bünyesinde görev yapmıştır.

Teknik Altyapı

İDO, 5 ayrı tipte 10 adet hızlı feribot, 4 ayrı tipte 25 adet deniz otobüsü, 6 ayrı tipte 38 adet yolcu vapuru, 3 ayrı tipte 17 adet araba vapuru ve 1 adet yolcu gemisi ile operasyonlarını yürütmektedir. Erişim noktaları açısından bakıldığında, deniz otobüsü ve hızlı feribotlar ile yaz aylarında, 8 tanesi Avrupa yakasında, 10 tanesi Anadolu yakasında, 11 tanesi Marmara Bölgesinde olmak üzere toplam 29 iskeleye, kış aylarında ise B. Çekmece, Çınarcık, Esenköy, Kumla, Gemlik, Marmara ve Avşa Adaları hariç olmak üzere 22 iskeleye hizmet ulaşılmaktadır. Şehir hatları vapurları ise, Anadolu ve Avrupa yakalarında toplam 53 iskeleye hizmet götürmektedir.

İDO sahip olduğu teknik altyapıyı geliştirebilmek amacıyla gerek Türk tersaneleri ile gerekse yurtdışında yerleşik tersaneler ile ortak hareket etmektedir. Bu bağlamda, Türkiye

Gemi Sanayi A. Ş. Pendik Tersanesi ile işbirlikleri yapmış, 1997, 1998 ve 2000 yıllarında 400 kişilik dört deniz otobüsü imal edilmesini sağlamıştır. Yine, bir Türk tersanesi ile ortaklaşa projelendirilerek, 2007 yılında 600 yolcu, 80 araçlık bir araba vapuru inşa edilerek hizmete alınmıştır. 2009 yılında alınan bir kararla, 10 milyon Avroluk yatırım yapılması planlanan bir de “Haliç Motorları” projesi mevcuttur. Bu proje kapsamında, Türkiye Gemi Sanayi Haliç Tersanesi A. Ş. ile işbirliği yapılarak, Amsterdam ve Venedik’teki özel tasarım motorların benzerlerinin üretilmesi düşünülmektedir. Yine, İDO açısından yerel kapsamda değerlendirilebilecek olan, yenileme çalışmaları ve talebin düştüğü durumlarda dış kaynaklardan yararlanma olanakları söz konusudur.

Yerel tersaneler dışında, İDO teknik altyapısını güçlendirmek adına, Avustralya, da, Singapur’da ve Çin’de imal edilen çeşitli büyüklüklerdeki deniz otobüsleri ve hızlı feribotları filosuna katmıştır.

İDO’nun işbirliği yaptığı işletmelerden bir tanesi de deniz taksi, sabit ya da yüzer iskele, yolcu indirme ve her türlü deniz taşıtı sağlama hizmetini birlikte sunduğu Teknomar Denizcilik ve Deniz Araçları İşletme ve Ticaret A. Ş.’dir. Türkiye’de ilk defa geliştirilen deniz taksi projesi, dünya üzerinde de ilgi çekmiş, Birleşik Arap Emirlikleri’nin Dubai kentinde bu konuda yatırım yapmak isteyen yatırımcılar için de bir model oluşturmuştur.

Teknoloji Geliştirme

İDO, teknoloji yönelimliliği, müşteri odaklılığın gereği olarak görmektedir. Bu çerçevede, dünyadaki çağdaş gelişmeleri yakından izleyerek, yolcularına güncel teknolojinin de yardımı ile hızlı, konforlu ve güvenli yolculuk hizmet sunmayı ilke edinmiştir. Bu çerçevede, teknolojik yenilikler, yalnızca gemilerde değil, hizmet sunulan tüm alanlarda yaygın bir biçimde uygulamaya geçirilir.

İDO, teknolojiyi yalnızca müşterilerine hizmet sunmanın bir aracı olarak görmemektedir. Bu çerçevede, finans yönetiminden, personel yönetimine, yolcu güvenliğinden lojistik planlamaya kadar tüm operasyonlarını güçlü bir teknoloji altyapısı ile desteklemektedir. Yakın bir zamanda, iş süreçlerini daha verimli hale getirmek, özellikle finans, lojistik ve insan kaynaklarına yönelik çözümler geliştirmek ve kurumsal yönetim ve karar destek mekanizmalarına yardımcı olmak amacıyla SAP Kurumsal Kaynak Planlaması paketini uygulamaya geçirmiş, en başarılı SAP Uygulama Projesi ödülü alınmıştır. SAP uygulamaları ile birlikte satın almalarını toplu hale getiren, sıkı bir stok kontrol politikası ile satın alma maliyetlerini %35 oranında düşüren İDO’da, kısa bir süre içerisinde de

verimliliği yükseltecek bir simülasyon ve optimizasyon projesinin uygulamaya geçirilmesi öngörülmektedir. Kısmen bir yapay zekâ uygulaması olan bu proje ile birlikte, İDO, yeni bir terminal, yeni bir gemi yatırımı yapmadan veya mevcut hatlarda bir değişikliğe gitmeden önce toplam cironun nasıl etkileneceğini, yolcu bekleme sürelerinin ne ölçüde kısılacağını öngörebilecek ve özellikle tarife üretmek konusundaki sıkıntıyı çözebilecektir. 100'ün üzerinde gemi ile 80'in üzerinde iskeleye hizmet vererek dünyanın en büyük araç ve yolcu deniz taşımacılığı işletmesi konumuna yükselen İDO'nun en büyük maliyet kalemini, özel tüketim vergisinden muaf olmalarına karşın, %40'luk bir oranla özellikle son dönemde hızla artan petrol fiyatları yüzünden yakıt giderleri oluşturmaktadır. İDO, söz konusu maliyetleri düşürebilmek amacıyla yeni arayışlara girmiştir. Yakıt maliyetini, güneş ve rüzgâr enerjisi ile aşmak istemekte, bu çerçevede, melez teknolojileri dünyada ilk kez deniz taşıtlarına uygulayan Avustralyalı Solar Sailor ile görüşmeler yürütmektedir. Projenin uygulamaya geçirilebilecek bir hale gelmesi ile birlikte, yakıt maliyetlerinde %30 – 50 oranında düşüşler beklenmekte, bir geminin ortalama 10 milyon ABD dolarlık imalat maliyetinin de yaklaşık 8,5 milyon ABD dolarına düşeceği öngörülmektedir.

Türkiye'deki ilk hidrojen yakıt pili uygulama projesini de İDO geliştirmiştir. Uluslararası Hidrojen Enerjisi Teknolojileri Merkezi ile işbirliği çerçevesinde uygulamaya geçirilen teknoloji ile İDO, kesintisiz güç kaynaklarında hidrojen kullanımına başlamış ve Yenikapı Terminali'nde tüm elektrik ihtiyacını "sıfır" maliyet ile karşılamaya yönelik adımlar atmıştır. Projenin ilerleyen aşamalarında, geliştirilecek teknoloji diğer terminallere ve vapurlara yaygınlaştırılacaktır.

İDO'nun teknoloji geliştirme konusundaki son atılımlarından biri de yukarıda sözü edilen "Haliç Vapuru" projesidir. Bu proje kapsamında, hem trafiği rahatlatmak hem de turizme katkıda bulunmak amacıyla Üsküdar, Eyüp ve Haliç arasında sefer yapacak, Amsterdam ve Venedik'tekilere benzer biçimde görsel güzelliği yüksek, İstanbul'a özgü vapurlar geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

İDO'nun sahip olduğu teknoloji, ek olarak, elektronik haritalama, coğrafik bilgi sistemi, uydu takip sistemi, bilgisayar / radar kontrollü seyrüsefer sistemi, elektronik geçiş sistemi, elektronik tabanlı tahsilât sistemi, elektronik güvenlik sistemi ve uzaktan erişim / yönetim sistemi ile desteklenmektedir. Sahip olunan bu teknolojiler sayesinde, operasyonel ve yönetsel düzeyde etkinlik ve verimliliğin mümkün olan en yüksek düzeye çıkarılması hedeflenmektedir.

Yönetimsel Altyapı

Daha önce de belirtildiği gibi, İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş., İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı bünyesinde faaliyet gösteren Kaynak Geliştirme ve İştrakler Daire Başkanlığı, Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) ve Ulaşımından Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığı eşgüdümünde operasyonlarını sürdürmektedir.

Marmara Denizi'nde araç ve yolcu taşımacılığını çağdaş koşullarda gerçekleştirmeyi ve kent içi ulaşımın bir kısmını deniz yoluna aktararak İstanbul trafiğini rahatlatmayı misyon edinen İDO, bunları yaparken sosyal faydayı ve kamu yararını gözeterek, halka rahat, güvenli, konforlu ve hızlı bir ulaşım seçeneği sunmaktadır. Dünyada benzer deniz taşımacılığı yapan kuruluşlar arasında yolcu ve araç sayısı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından örnek kuruluş olma vizyonu çerçevesinde işletilen İDO, müşteri ve çalışan memnuniyetini, çevreye duyarlılığı, topluma hizmeti, etkin iletişimi ve kalite odaklılığı değerleri olarak benimsemiştir. Bu yolda, müşteri güvenliği, güvenilirlik, kurumsal duyarlılık, ilişki yönelimlilik, kişisel duyarlılık, sorumluluk, kalite yönelimlilik, müşteri odaklılık, zaman duyarlılığı, teknoloji yönelimlilik, sonuç odaklılık, deniz sevgisi ve öncü olmak ilkeleri ile hareket etmektedir.

Sözü edilen misyon ve vizyonu gerçekleştirecek örgüt yapısı açısından incelendiğinde, İDO'nun örgüt şemasında, Genel Müdür'e doğrudan bağlı Proje Yöneticiliği, Kalite Yönetim Şefliği, ERP Şefliği, Basın ve Hukuk Müşavirlikleri ile üç farklı Genel Müdür Yardımcılığı görülmektedir. Genel Müdür Yardımcılarının ilki, insan kaynakları, muhasebe – finans, sivil savunma ve iş sağlığı ve güvenliği birimlerinin, ikincisi, OHSAS 18001 ve ISO 9001 ve ISM sertifikasyonlarının yetkilendirilmiş kişisi olarak operasyonel ve teknik birimlerin, sonuncusu ise pazarlama, satın alma, bilgi işlem ve destek hizmetler birimlerinin yöneticisi durumundadır.

Bir kamu işletmesi olmasına karşın, gerçekleştirdiği etkinlik, verimlilik ve yenilikçilik uygulamaları ile üst düzey bir başarı kazanan İDO, Dr. Ahmet Paksoy'un yönetimindedir. İTÜ'den Gemi İnşa ve Makine Mühendisi olarak mezun olan Paksoy, İ. Ü. İşletme Fakültesi'nde ihtisas ve yüksek lisans yapmış, International Maritime Transport Academy'de "Port, Shipping and Transport Management" diploması almış ve İşletme Doktora derecesi sahibidir. İ. Ü. Mühendislik Fakültesi'nde Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği bölümünde öğretim üyesi ve Anabilim Dalı Başkanı iken 2004 İDO'da Genel Müdür olarak görevlendirilmiştir.

Paksoy, liderlik koltuğuna oturduğu gün, geleceğe yönelik stratejiler tasarlayarak, İDO'nun bir özel sektör işletmesi gibi çalışmasını, bu bağlamda, toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti gibi özel sektör işletmelerinin rekabet avantajı olarak kullandıkları araçları kullanmayı planlamıştır. Kendisinden hayli büyük olan Şehir Hatları İşletmesini bünyesine katarak deniz ulaşımını tek bir çatı altında birleştiren İDO'nun, birleşme sırasındaki İstanbulluların “Vapurlarımızı geri istiyoruz” kampanyası ile karşılaştığı krizi de başarıyla yöneten Paksoy, değişim sürecinde verilerin raporlanarak her şeyin ölçülebildiği bir kurumsal altyapı oluşturmaya gayret göstermiştir. Sayısallaştırmanın da etkisi ile hedefler doğrultusunda motive ettiği astları ile birlikte kurum içi eğitim çalışmalarını da başlatan Paksoy, işletme içerisinde ekip ruhunun ve üst düzey iletişimin gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Personeline sağladığı güven ile birlikte, sonuç odaklı çalışarak en üstten en alta kadar yetki ve sorumluluk devrini de gerçekleştiren Paksoy, çalışanlarını akademik çalışmalara da teşvik eden, devletin “7 altın adam”ından biri olarak görülmektedir. İDO'nun yönetsel başarısı, Paksoy'un 2008 – 2009 dönemi için Interferry Başkanı seçilmesi ile tescillenmiş, Kuzey Avrupa'dan Nijerya'ya, Komor Adaları Birliğinden, Birleşik Arap Emirliklerine, hatta Hong Kong'a kadar birçok bölgeden İDO benzeri işletmeler kurabilmek için işbirliği teklifleri alacak düzeye gelmiştir. İDO'daki görevi yanı sıra denizcilik sektöründe, TDİ, Türk Loydu gibi kuruluşlarda Yönetim Kurulu Üyeliği, Interferry'de Dönem Başkanlığı yapmış olan Genel Müdür Paksoy, 2005 yılından beri de Deniz Ticaret Odası Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

Özelleştirmeye Doğru

Özelleştirme sürecinin gerçekleşmesi halinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi için ciddi bir gelir kaynağı yaratacak olan İDO'nun misyon ve vizyonunda bir dizi değişim yaratacağı, bu nedenle İDO Yönetim Kurulu'nun geleceğe yönelik misyon ve vizyon belirleme çalışması yapması açıktır.

Kamu kesiminin yerel düzeydeki üretici birimleri niteliğinde olan yerel yönetimler, kendi görev alanlarında yürüttükleri hizmet politikaları ile kaynak kullanımında verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında önemli bir role sahip bulunmaktadır. Nitekim İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi, Hukuk – Plan ve Bütçe Komisyonu'nun İDO'nun özelleştirilmesi ile ilgili müşterek raporunda da belirtildiği üzere; “...kamudaki özelleştirme uygulamalarına paralel olarak, belediyelerin; mali, beşeri ve teknik kaynaklarını kamusal ve yarı kamusal mal ve hizmet üretimine tahsis ederek, serbest piyasanın daha etkin ve rekabete açık şekilde yürüte işleri piyasadaki mal ve hizmet

üreticilerine bırakması kaynak kullanımında tasarruf sağlayacak ve dolayısıyla toplumsal refaha katkıda bulunacaktır.”

Öte yandan, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Bağlı Kuruluşları ve İştirakleri ile birlikte sermayesinin %100'üne sahip olduğu İDO – İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin;

- a) Faaliyet gösterdiği sektörün iş yükünün dinamik ve mali gücü yüksek bir şirket yapılanmasını gerektirdiği,
- b) Şirkete sermaye, teknoloji ve bilgi transferi yoluyla ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet gücü sağlanmasının önemli olduğu,
- c) Verimlilik artışının gerçekleştirilmesi,
- d) Toplu taşımacılıkta deniz ulaşımının sahip olduğu payın artırılması için yapılması gereken yeni yatırımların özel teşebbüs tarafından gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- e) Kamu menfaatlerinin temini ve genel kamu yararının tesisi için özelleştirmenin uygun olacağı belirtilmektedir

EK 1. İstanbul Deniz Otobüsleri A. Ş.'nin Filosu

TİP	ADET	HIZ (Knot)	YOLCU KAPASİTESİ	ARAÇ KAPASİTESİ	YAKIT TÜKETİMİ (Lt/Mil)	GEMİ ADI
HIZLI FERİBOTLAR						
800 Yolcu 200 Araç	2	34	800	200	170	Adnan Menderes (1998), Turgut Özal (1998)
588 Yolcu 112 Araç	2	22	588	112	62	Fatih Sultan Mehmet I (2004), Recep Tayyip Erdoğan (2004)
490 Yolcu 94 Araç	2	26	490	94	130	Turgut Reis I (1997), Cezayirli Hasan Paşa I (1997)
1200 Yolcu 225 Araç	2	37,4	1200	225	160	Osman Gazi I (2007), Orhan Gazi (2007)
600 Yolcu 112 Araç	2	22	600	112	62	Kanuni Sultan Süleyman (2008), Yavuz Sultan Selim (2008)
DENİZ OTOBÜSLERİ						
449 Yolcu	17	24-32	449	-	18-30	Umur Bey (1987), Sarıca Bey (1987), Uluç Ali Reis (1987), Nusret Bey (1988), Hezarfen Çelebi (1988), Çaka Bey I (1987), Yeditepe I (1987), Ulubatlı Hasan (1987), Karamürsel Bey (1987), Çavlı Bey (1988), Sinan Paşa (1996), Piyale Paşa (1996), Burak Reis III (2007), Salih Reis IV (2007), Kemal Reis V (2007), Mehmet Reis XI (2007), Murat Reis VII (2007)
400 Yolcu	5	30	400	-	20	Piri Reis II (1997), Hızır Reis III (1998), Temel Reis II (1998), Barbaros Hayrettin Paşa (2000), Sokullu Mehmet Paşa (2000)
350 Yolcu	3	30	350	-	20	Oruç Reis VI (1997), Seydi Ali Reis (1997), Kaptan Paşa (1997)
YOLCU VAPURLARI						
2100 Yolcu	6	11-13	2100	-	11.8-14.2	Emin Kul (1988), Aykut Barka (1973), S. Fahri Korutürk (1989), Ahmet H. Yıldırım (1971), Barış Manço (1971), Maltepe I (1959)
1500-1700 Yolcu	2	13	1500-1700	-	24,6	Fenerbahçe (1953)
1450-1500 Yolcu	18	10	1450-1500	-	10,1	Karaoğlanoğlu (1977), Caner Gönyeli (1977), Âdem Yavuz (1976), Necati Gürkaya (1977), Sami Akbulut (1985), Temel Şimşir (1977), Aydın Güler (1981), Mustafa Aydoğdu (1981), Kalamış (1987), İ. Hakkı Durusu (1985), N. Alptoğan (1985), İstanbul IX (1977), Beşiktaş I (1986), Metin Sülüş (1986), Moda (1986), Caddebostan (1987)
747 Yolcu	6	10	747	-	10,1	Kızıltoprak (1988), Anadolu Feneri (1988), Büyükkada (1988), Mehmet Akif Ersoy (1988), K. Gündüz Aybay (1988), Zübeyde Hanım (1988)
1800 Yolcu	1	14	1800	-	11	Fatih (2008)
TİP	ADET	HIZ (Knot)	YOLCU KAPASİTESİ	ARAÇ KAPASİTESİ	YAKIT TÜKETİMİ (Lt/Mil)	GEMİ ADI
ARABA VAPURLARI						
1434 Yolcu 112 Araç	8	9	1434	112	20,5	Topçular I (1986), Karamürsel (1986), Eskişehir I (1986), Hereke III (1986), Ata Nutku (1987), Değirmendere I (1987), Halidere (1987), Şefik Göğen (1988)
930 Yolcu 62 Araç	1	9	930	62	16,8	Topkapı (1970)
738 Yolcu 62 Araç	5	9	738	62	15,7	Selamiçeşme (1987), Zeytinburnu (1987), Gayrettepe (1989), Galatasaray (1989), Okmeydanı (1989)
576 Yolcu 62 Araç	1	9	576	62	11,7	Harem (1965)
600 Yolcu 80 Araç	2	12,5	600	80	16	Suhulet (2007), Sahilbent (2007)
600 Yolcu 80 Araç	2	12,5	600	80	16	Sultanahmet (2008), Sadabad I (2008)
YOLCU GEMİSİ						
1080 Yolcu	1	14	1080	0	48	Mavi Marmara (1994)

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

EK 2. Dentur Avrasya A. Ş.'nin Filosu

TİP	ADET	HIZ (Knot)	YOLCU KAPASİTESİ ¹	ARAÇ KAPASİTESİ	YAKIT TÜKETİMİ (Lt/Mil)	GEMİ ADI
A PLUS SINIFI TEKNELER						
-	1	-	-	-	-	Kaptan Mehmet Akardaş
210-430 Yolcu	1	15	210-430	-	-	M. Şişmanoğlu (1999)
210-450 Yolcu	1	13	210-450	-	-	Sabri K. (1999)
220-460 Yolcu	1	13	220-460	-	-	Emin I (1996)
230-433 Yolcu	1	18	230-433	-	-	Yeni Barbaros (1997)
237-500 Yolcu	1	15	237-500	-	-	Nebioğlu I (1999)
240-580 Yolcu	1	16	240-580	-	-	Turgut Yüksel (2004)
250-500 Yolcu	1	13	250-500	-	-	Yeni Kısmet (1999)
250-500 Yolcu	1	16	250-500	-	-	Kaçar I (1999)
318-560 Yolcu	1	15	318-560	-	-	Tafralı (1996)
350-650 Yolcu	2	18	350-650	-	-	Değtaş (2005), K. Hasan Karadeniz (2005)
370-600 Yolcu	1	15	370-600	-	-	Neşet Giritlioğlu (2004)
A SINIFI TEKNELER						
100-180 Yolcu	1	10	100-180	-	-	R. Morgül (1994)
120-250 Yolcu	1	13	120-250	-	-	Ahmet Şişman (1999)
120-250 Yolcu	1	14	120-250	-	-	Fecri Saadet (1999)
128-238 Yolcu	1	12	128-238	-	-	Mehmet Erdiç (1996)
130-200 Yolcu	1	14	130-200	-	-	Artur (2005)
130-210 Yolcu	1	17	130-210	-	-	Aydın Sedat (1998)
130-250 Yolcu	1	14	130-250	-	-	Aytepe (1998)
140-255 Yolcu	1	15	140-255	-	-	Nazmi Ketenci (1996)
150 Yolcu	1	13	150	-	-	Yücel Kaptan (2000)
150-250 Yolcu	1	12	150-250	-	-	Yeşilçay I
150-250 Yolcu	1	13	150-250	-	-	Yeni Aksu (1999)
150-250 Yolcu	1	14	150-250	-	-	K. Ahmet Cemal (1999)
150-250 Yolcu	1	14	150-250	-	-	Önder K. (1998)
150-250 Yolcu	1	14,5	150-250	-	-	Nihat Kaptan (1998)
150-250 Yolcu	1	15	150-250	-	-	Hızır Reis IV (1998)
150-300 Yolcu	1	16	150-300	-	-	K. Ayhan Karayel (2000)
150-330 Yolcu	1	13	150-330	-	-	Eken I (2000)
160-300 Yolcu	1	12	160-300	-	-	Yazıcı III (1992)
B SINIFI TEKNELER						
58-150 Yolcu	1	10	58-150	-	-	Koçal (1996)
74-134 Yolcu	1	10	74-134	-	-	Sayın I (1996)
76-134 Yolcu	1	13	76-134	-	-	Kartal Kaan (1996)
80-160 Yolcu	1	13	80-160	-	-	Nazmi K. I (1996)
80-180 Yolcu	1	11	80-180	-	-	Girit II (1995)
85-125 Yolcu	1	18	85-125	-	-	Yunus V (1997)
130-200 Yolcu	1	10	130-200	-	-	Gönül V (1997)
C SINIFI TEKNELER						
52-106 Yolcu	1	9	52-106	-	-	Aktaş (1994)
80-94 Yolcu	1	11	80-94	-	-	Bıyıklı (1993)

Kaynak: Dentur Avrasya Resmi Web Sitesi, <http://www.denturavrasya.com/tekneler.asp>

¹ Yolcu kapasitesine ilişkin ilk sayılar kış ayları, ikinci sayılar ise yaz ayları için geçerlidir.

EK 3. S. S. TURİYOL Kooperatifi'nin Filosu

TİP	ADET	HIZ (Knot)	YOLCU KAPASİTESİ	ARAÇ KAPASİTESİ	YAKIT TÜKETİMİ (Lt/Mil)	GEMİ ADI
A1 SINIFI TEKNELER						
-	1	15	-	-	-	Haşim Tüfekçi (2003)
380 Yolcu	1	14	380	-	-	B. Yeşilada (2000)
540 Yolcu	1	12	540	-	-	Harran Ovası (1996)
550 Yolcu	1	15	550	-	-	Adatepe II (1994)
550 Yolcu	1	17	550	-	-	B. Feyizoğlu (2001)
550 Yolcu	2	14	550	-	-	Y. Yeşilada (1995), Urfalı Cemal (2000)
600 Yolcu	1	14,5	600	-	-	Fethi Bey (2002)
607 Yolcu	1	12	607	-	-	F. Ömeroğlu (1998)
615 Yolcu	1	14	615	-	-	Venus I (1997)
650 Yolcu	2	15	650	-	-	Kırçiloğlu (2001), Haşim İnandı (2002)
650 Yolcu	1	14	650	-	-	Kınalı Varan (1998)
670 Yolcu	2	15	670	-	-	Hadeka (2004), Lütfi Kaptan (2004)
676 Yolcu	1	15	676	-	-	Altınkaya I (1999)
700 Yolcu	2	15	700	-	-	Yazıcı IV (2000), Çağlayan Princess (2004)
700 Yolcu	1	18,86	700	-	-	Enabircan (1999)
700 Yolcu	1	14	700	-	-	Metin Yılmaz (2004)
713 Yolcu	1	14	713	-	-	İnandılar (2000)
725 Yolcu	1	15	725	-	-	Karadeniz A (1996)
737 Yolcu	1	15	737	-	-	K. Şeref Can (2001)
750 Yolcu	3	15	750	-	-	H. Ali Reis V (2001), K. Dursun Güler (2002), Necmi Ketenci (2002)
750 Yolcu	2	13	750	-	-	Polaris (1996), H. Reisoğlu (2004)
750 Yolcu	1	14	750	-	-	Mete III (2002)
795 Yolcu	1	15	795	-	-	Büyük Varan II (2006)
800 Yolcu	1	15	800	-	-	Meteoğlu (2005)
850 Yolcu	2	14	850	-	-	Emin İnandı (2000), Necdet Ali Yıldırım (2001)
850 Yolcu	1	15	850	-	-	K. Mustafa Güler (2000)
850 Yolcu	1	16	850	-	-	K. Şevki İyidere (2004)
A2 SINIFI TEKNELER						
386 Yolcu	1	13	386	-	-	Varan IV (1994)
450 Yolcu	1	12	450	-	-	Ali Reis III (1990)
460 Yolcu	1	14	460	-	-	Mefkûre
480 Yolcu	1	13	480	-	-	B. Beşiktaş (1998)
500 Yolcu	1	14	500	-	-	Yeni Menderes (1997)
510 Yolcu	1	14,5	510	-	-	Ali Reis IV (1994)
530 Yolcu	1	14	530	-	-	Varan Kaptan (2000)
550 Yolcu	1	12	550	-	-	Mete II (1994)
550 Yolcu	4	14	550	-	-	Tüfekçioğlu II (1996), Feyizoğlu II (1997), Muzaffer Kaptan (1998), H. Reisoğlu IV (1999)
550 Yolcu	1	13	550	-	-	Mühendis
571 Yolcu	1	14	571	-	-	Kırçiloğlu IV (1996)
600 Yolcu	1	11	600	-	-	Varan I (1997)
600 Yolcu	1	14	600	-	-	B. Çağlayan (1997)

TİP	ADET	HIZ (Knot)	YOLCU KAPASİTESİ	ARAÇ KAPASİTESİ	YAKIT TÜKETİMİ (Lt/Mil)	GEMİ ADI
B1 SINIFI TEKNELER						
325 Yolcu	1	13	325	-	-	Aynacıoğlu II (1993)
450 Yolcu	1	11	450	-	-	S. Güler (1982)
450 Yolcu	1	12	450	-	-	Yeni Marmara (1996)
450 Yolcu	1	13	450	-	-	K. Bego Şevket (1996)
B2 SINIFI TEKNELER						
-	-	-	-	-	-	Aynacıoğlu IV
150 Yolcu	2	9	150	-	-	Güler IV (1990), K. Ahmet Can (1992)
200 Yolcu	1	-	200	-	-	Turyol II (1991)
200 Yolcu	1	9	200	-	-	K. Ömeroğlu (1990)
200 Yolcu	1	10	200	-	-	Ziyabey I (1992)
C1 SINIFI TEKNELER						
-	-	-	-	-	-	Hanönü T
100 Yolcu	1	8	100	-	-	Reisoğlu II (1992)

Kaynak: TURYOL Resmi Web Sitesi, <http://www.turyol.com/filo.html>

EK 4. S. S. Mavi Marmara Kooperatifi'nin Filosu

TİP	ADET	HIZ (Knot)	YOLCU KAPASİTESİ	ARAÇ KAPASİTESİ	YAKIT TÜKETİMİ (Lt/Mil)	GEMİ ADI
7 Yolcu	1	-	7	-	-	Süvaribey
75 Yolcu	1	-	75	-	-	Avcı
80 Yolcu	1	-	80	-	-	Derya IV
100 Yolcu	1	-	100	-	-	Hora I
116 Yolcu	1	-	116	-	-	Önder II
174 Yolcu	1	-	174	-	-	Mustafa Uzunoğlu
175 Yolcu	1	-	175	-	-	Erol K
180 Yolcu	1	-	180	-	-	Şen Kardeşler
210 Yolcu	1	-	210	-	-	Sarioğlu
250 Yolcu	1	-	250	-	-	Caner Kaptan II
250 Yolcu	1	-	250	-	-	HepGül I
250 Yolcu	1	-	250	-	-	HepGül III
312 Yolcu	1	-	312	-	-	Dursunoğulları
395 Yolcu	1	-	395	-	-	Zetuesemce
395 Yolcu	1	-	395	-	-	Yeni Ahmet Kaptan

Kaynak: Mavi Marmara Resmi Web Sitesi,
<http://www.mavimarmara.net/filomuz.php?sayfa>

EK 5. Taşınan Yolcu Sayısının Yıllara ve İşletmelere Göre Dağılımı
2004 – 2007 Yılları Arası İstanbul'da Deniz Yoluyla Taşınan Yolcu Sayısı

KURULUŞ	2004	2005	2006	2007
TDİ	61,850,107	11,968,282*	-	-
İDO	6,967,735	60,707,446	63,211,7927	62,844,145
TURYOL	11,097,175	12,596,606	12,113,396	15,897,939
AVRASYA	13,766,381	14,606,852	14,833,920	17,884,109

* İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne devredilene kadar olan taşımalar

Kaynak: Deniz Ticaret Odası, Deniz Sektörü Raporu, 2007

EK 6. İDO'nun Taşdığı Yolcu ve Araç Sayısının Yıllara Göre Dağılımı
Yıllara Göre Taşınan Araç Sayısı

YIL	ARABA VAPURLARI	FERİBOT	TOPLAM
2003	-	517,066	517,066
2004	-	955,806	955,806
2005	3,137,584	1,291,561	4,429,145
2006	4,322,267	1,314,571	5,636,838
2007	4,616,902	1,310,637	5,927,539
2008	5,397,008	1,266,037	6,663,045

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

Yıllara Göre Taşınan Yolcu Sayısı

YIL	VAPUR / ARABA VAPURLARI	DENİZ OTOBÜSÜ / FERİBOT	TOPLAM
2003	-	8,168,167	8,168,167
2004	-	11,076,822	11,076,822
2005	53,610,004	13,835,475	67,445,479
2006	76,541,120	13,928,968	90,470,088
2007	82,599,631	15,032,535	97,632,166
2008	84,753,392	15,307,802	100,061,194

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

EK 7. İDO'nun Yıllara Göre Bilanço Aktiflerinin Büyüklükleri

	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008
AKTİF (VARLIKLAR)			
	(MİLYON TL)		
1- DÖNEN VARLIKLAR	40.351	65.543	93.903
A- HAZIR DEĞERLER	19.253	27.275	54.028
B- MENKUL KIYMETLER	0	0	-
C- TİCARİ ALACAKLAR	5.576	4.143	4.232
D- DİĞER ALACAKLAR	4.972	13.615	3.636
E- STOKLAR	10.150	19.531	23.247
F- YILLARA YAYGIN İNŞ. VE ON. MAL.	0	0	0
G- GELECEK AYLA AİT GİDERLER	196	691	8.319
H- DİĞER DÖNEN VARLIKLAR	204	288	441

2- DURAN VARLIKLAR	384.357	414.828	536.660
A- TİCARİ ALACAKLAR	4	65	101
B- DİĞER ALACAKLAR	0	0	0
C- MALİ DURAN VARLIKLAR	4.271	5.873	5.873
D- MADDİ DURAN VARLIKLAR	366.091	386.835	507.266
E- MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	13.980	20.695	19.957
F- ÖZEL TÜKENMEYE TABİ VARLIKLAR	0	0	0
G- GELECEK YILLARA AİT GİDERLER	11	1.360	3.463
H- DİĞER DURAN VARLIKLAR	0	0	0

AKTİF TOPLAM	424.708	480.371	630.563
---------------------	----------------	----------------	----------------

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	(MİLYON TL)						
BİLANÇO BÜYÜKLÜĞÜ	458.396	381.053	400.885	404.549	424.708	480.371	630.563
MADDİ DURAN VARLIKLAR	432.669	347.202	368.550	343.313	366.091	386.835	507.266
MALİ DURAN VARLIKLAR	220	3.194	4.032	4.271	4.271	5.873	5.873
DÖNEN VARLIKLAR	15.291	19.182	21.476	46.538	40.351	65.543	93.903
DURAN VARLIKLAR	443.104	361.871	379.409	358.011	384.357	414.828	536.660

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

EK 8. İDO'nun Yıllara Göre Bilanço Pasiflerinin Büyüklükleri

	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008
PASİF (KAYNAKLAR)			
	(MİLYON TL)		
1- KISA VADELİ YAPANCI KAYNAKLAR	31.089	28.771	54.037
A- MALİ BORÇLAR	10.967	7.896	25.746
B- TİCARİ BORÇLAR	12.220	11.807	12.350
C- DİĞER BORÇLAR	487	3.171	11.289
D- ALINAN AVANSLAR	43	108	44
E- YILLARA YAYGIN İNŞ. VE ON. HAKEDİŞLERİ	0	0	0
F- ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜK.	7.137	5.297	4.608
G- BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	235	456	0
H- GELECEK AYLARA AİT GELİRLER	0	0	0
I- DİĞER KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0	0	0
2- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	29.439	50.172	166.055
A- MALİ BORÇLAR	29.439	50.172	166.055
B- TİCARİ BORÇLAR	0	0	0
C- DİĞER BORÇLAR	0	0	0
D- ALINAN AVANSLAR	0	0	0
E- BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0	0	0
F- GELECEK YILLARA AİT GELİRLER	0	0	0
3- ÖZ KAYNAKLAR	364.180	401.428	410.471
A- ÖDENMİŞ SERMAYE	539.967	539.967	539.967
B- SERMAYE YEDEKLERİ	0	0	0
C- KAR YEDEKLERİ	0	0	0
D- GEÇMİŞ YILLAR KARLARI	307	5.543	0
E- GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI	-181.329	-181.329	-138.540
F- DÖNEN NET KÂRI / ZARARI	5.235	37.247	9.047
PASİF TOPLAMI	424.708	480.371	630.563

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	(MİLYON TL)						
BİLANÇO BÜYÜKLÜĞÜ	458.396	381.053	400.885	404.549	424.708	480.371	630.563
KISA VADELİ BORÇLAR	37.152	35.928	49.972	34.432	31.089	28.771	54.037
UZUN VADELİ BORÇLAR	458.396	112.154	62.560	45.375	29.439	50.172	166.055
ÖDENMİŞ SERMAYE	458.396	462.209	469.682	505.765	539.967	539.967	539.967
SERMAYE	458.396	497.590	539.967	539.967	539.967	539.967	539.967
GEÇMİŞ YIL ZARARLARI	458.396	-229.238	-147.210	-181.329	-181.329	-181.329	-138.540
DÖNEM NET KÂRI / ZARARI	458.396		-34.120	307	5.235	37.247	9.047
ÖZKAYNAKLAR	458.396	232.971	288.353	324.742	364.180	401.428	410.471

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

EK 9. İDO'nun Yıllara Göre Gelir Tablosu Büyüklükleri

	2006	2007	2008
	(MİLYON TL)		
A- BRÜT SATIŞLAR	298.590	435.044	378.188
B- SATIŞ İNDİRİMLERİ	10	29.646	30.163
C- NET SATIŞLAR	298.580	405.398	348.025
D- SATIŞLARIN MALİYETİ	268.505	364.547	281.187
BRÜT SATIŞ KÂRI	30.075	40.851	66.838
E- FAALİYET GİDERLERİ	28.244	43.527	38.849
FAALİYET KÂRI VEYA ZARARI	1.831	-2.676	27.989
F- DİĞER FAALİYET OLAĞAN GELİR VE KARLAR	15.693	20.044	13.783
G-DİĞ. FAAL. OLAĞ. GİD. VE ZAR. (-)	2.808	5.089	4.226
H- FİNANSMAN GİDERLERİ	10.301	11.352	1.452
OLAĞAN KAR VEYA ZARAR	4.415	927	36.094
I- OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR	1.233	8.766	1.533
J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR	649	649	380
DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI	9.044	9.044	37.247
K- VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER KARŞILIĞI	0	0	0
DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI	5.235	9.044	37.247

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

EK 10. İDO'nun Yıllara Göre Gelir Dağılım Tablosu

Yıllara Göre Gelir Dağılım Tablosu

YIL	VAPUR / ARABA VAPURLARI	DENİZ OTOBÜSÜ / FERİBOT	DİĞER GELİRLER
2003	-	27,101,789.65	68,178,092.90
2004	-	17,733,821.22	80,613,551,74
2005	118,720,865.79	13,232,167.00	115,584,132.94
2006	152,107,964.80	13,726,695.92	120,141,604.47
2007	196,126,452.00	15,316,141.00	151,898,505.00
2008	234,083,386.81	28,809,944.80	171,315,012.06

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

EK 11. İDO'nun Yıllara Göre Yüzdesel Gelir Dağılımı

İDO'nun Yıllara Göre Yüzdesel Gelir Dağılım Tablosu

GELİR TÜRÜ	YÜZDE (%) 2007	YÜZDE (%) 2008
Araba Vapuru	39,20	39,73
Feribot	30,30	29,96
Vapur	14,80	14,18
Deniz Otobüsü	11,50	9,49
Diğer	4,20	6,64
Toplam	100	100

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2007 ve 2008

EK 12. İDO'nun Yıllara Göre Yüzdesele Gider Dağılımı

İDO'nun 2008 Yılı Yüzdesele Gider Dağılım Tablosu

GİDER TÜRÜ	YÜZDE (%)	YÜZDE (%)
	2007	2008
Akaryakıt	22,71	25,35
İşçilik	22,76	19,08
Taşeron İşçilik	13,40	11,83
Bakım Onarım	5,74	6,28
Kira	14,24	14,19
Dışarıdan Sağlanan Fayda	5,93	5,83
Amortisman	11,67	12,16
Sigorta	1,96	1,74
Kur Farkı Giderleri	1,14	0,88
Finansman Giderleri	0,45	2,67
Toplam	100	100

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2007 ve 2008

EK 13. İDO'nun Şirket Sermaye Durum Tablosu

İDO'nun Şirket Sermaye Durum Tablosu

ŞİRKET	HİSSE ADEDİ	HİSSE TUTARI (TL)	PAY ORANI (%)
İBB	323,980.446	161,990,223.00	30
İBB	151,190.875	75,595,437.50	14
İBB	544,254.794	272,127,397.00	50.397
İETT	60,476.350	30,238,175.00	5.60
Hamidiye A. Ş.	10.77	5,399.50	0.0010
İSBAK A. Ş.	2.160	1,080.00	0.0002
İSTON A. Ş.	19.396	9,698.00	0.0018
TOPLAM	1,075,934.820	539,967,410.00	100

Kaynak: İDO Faaliyet Raporu, 2008

Kaynakça

Faaliyet Raporu, İDO, 2007

Faaliyet Raporu, İDO, 2008

Deniz Sektörü Raporu, Deniz Ticaret Odası, 2007

2008 Yılı İdare Faaliyet Raporu, İETT, 2008

2008 Yılı Performans Programı, İETT, 2008

“Deniz taksi modeli Dubai’ye örnek oldu”, Zaman Gazetesi, 29.11.2008

“İDO’dan ‘erken al ucuz öde’ kampanyası”, Zaman Gazetesi, 11.02.2009

“Paksoy: Dubaililer hayran kaldı, İDO’ya fiyat biçmek zor”, Yeni Şafak Gazetesi, 05.07.2009

“Haliç’e özel yeni motorlar geliyor”, Zaman Gazetesi, 03.02.2009

“İDO ‘güneş’ depolayıp %50 tasarruf sağlayacak”, Sabah Gazetesi, 18.11.2007

“İstanbul ulaşımında denizin payı artacak”, Star Gazetesi, 16.10.2009

“İDO’dan temiz enerji için dev adım”, Sabah Gazetesi, 01.04.2009

“Denizin 'hızlı balığı', 350 milyon Euro yatırımla Ro-Ro şirketi kuracak”, Referans Gazetesi, 07.04.2008

“İstanbul’da yeni liman ve marinalar yapılmasına ihtiyaç var”, Referans Gazetesi, 16.10.2009

“Güneş Sigorta Karaköy İskelesi için 4 milyon YTL ödeyecek”, Referans Gazetesi, 29.11.2008

“400 özelleştirme yapacağız, Türk işadamlarına ihtiyacımız var”, Referans Gazetesi, 20.08.2008

“Devletin 7 Altın Adamı”, CNBC-E Business Dergisi, Kasım 2009.

“Şirketler trafik çilesine özel çözümler üretiyor”, Hürriyet Gazetesi, İK Eki, 02.11.2007

“İstanbul’da deniz ulaşımı ve UKOME”, Dünya Gazetesi, Perşembe Rotası Eki, 31.05.2007

“İDO ve İGDAŞ özelleştiriliyor”, Sabah Gazetesi, 18.08.2009

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Belediye Meclis Kararları, Karar No. 1461,

<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Lists/BelediyeMeclisKararlari/DispForm.aspx?ID=16102>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=6&kapsam=1&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=1603&kapsam=1&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=1604&kapsam=1&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=1605&kapsam=1&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=8&kapsam=1&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=130&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=131&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=834&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=835&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=846&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=14&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.ido.com.tr/index.cfm?page=SubPage&textid=300&kapsam=7&ln=tr>

<http://www.denturavasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=103&UstSayfaID=99>

<http://www.denturavrasya.com/Tekneler.asp>
<http://www.denturavrasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=107&UstSayfaID=106>
<http://www.denturavrasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=108&UstSayfaID=106>
<http://www.denturavrasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=110&UstSayfaID=106>
<http://www.denturavrasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=111&UstSayfaID=106>
<http://www.denturavrasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=112&UstSayfaID=106>
<http://www.denturavrasya.com/sayfaDetay.asp?SayfaID=109&UstSayfaID=106>
<http://www.turyol.com/tarihce.html>
<http://www.turyol.com/hizmetler.html>
<http://www.turyol.com/filo.html>
<http://www.mavimarmara.net/tarihi.php>
<http://www.mavimarmara.net/filomuz.php?sayfa=>
<http://www.denizhaber.com.tr/nakliyat/21890/adalar-seferi-mavi-marmara-tekne-motor-buyukada.html>
<http://www.deniztaksi.com.tr/kurumsal.asp?mid=1>
<http://www.sirketihayriye.com/index.cfm?page=SubPage&kapsam=1&belge=4>
<http://www.sirketihayriye.com/index.cfm?page=SubPage&kapsam=1&belge=26>
<http://www.sirketihayriye.com/index.cfm?page=SubPage&kapsam=1&belge=27>
<http://www.sirketihayriye.com/index.cfm?page=SubPage&kapsam=2&belge=41>
<http://www.iett.gov.tr/metin.php?no=190>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/ulasimPlanlama/Pages/AnaSayfa.aspx>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/birimler/UlasimKoordinasyon/Pages/AnaSayfa.aspx>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/RayliSistemler/Pages/AnaSayfa.aspx>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/YolBakimveOnarim/Pages/AnaSayfa.aspx>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/TrafikMudurlugu/Pages/AnaSayfa.aspx>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/TopluUlasimHizmetleri/Pages/AnaSayfa.aspx>
<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Kurumsal/Birimler/IstiraklerDB/Pages/AnaSayfa.aspx>
http://www.istanbul-ulasim.com.tr/default.asp?menu_id=3&sayfa_id=0
http://www.istanbul-ulasim.com.tr/default.asp?menu_id=1&sayfa_id=0
http://www.istanbul-ulasim.com.tr/default.asp?menu_id=1&sayfa_id=9
<http://www.seaandmiles.com/content.aspx?PID=4>
<http://www.internethaber.com/ido-cazibesini-tasarrufla-artirdi-239341h.htm?interstitial=true>
<http://www.gemipersoneli.com/haberbak.asp?id=257>