

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI**  
**PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HAVALİMANI YAPIM VE İŞLETMECİLİĞİNDE**  
**SEKTÖREL GELİŞİM**  
**VE**  
**MARKALAŞMA SÜRECİ**  
**( TAV ÖRNEĞİ )**

**BELİS GÜLAY**

**10 11 30 209**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Özge UĞURLU**

**İSTANBUL - ARALIK 2012**

**T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI**  
**PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HAVALİMANI YAPIM VE İŞLETMECİLİĞİNDE**  
**SEKTÖREL GELİŞİM**  
**VE**  
**MARKALAŞMA SÜRECİ**  
**( TAV ÖRNEĞİ )**

**BELİS GÜLAY**

**10 11 30 209**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Özge UĞURLU**

**İSTANBUL - ARALIK 2012**



## ÖNSÖZ

Bu çalışmamda ulaştırma sektörünün ülkeler ekonomisindeki önemini yüzeysel şekilde değerlendirmeye çalışarak, kamu ulaşımı alt yapı yatırımlarının önemini açmaya çalıştık.

Yap-İşlet-Devret finansman modeliyle yüksek maliyetli ulaştırma altyapı yatırım projelerinin inşasının ülkemizde giderek gelişmesi ve bu projelerde TAV Havalimanları Holding'in büyük payının olduğunu açmaya çalıştık. TAV Havalimanları Holding'in markalaşma yolunda nasıl bir yol izlediğini ve markalaşmanın pazarlama stratejisinde ki rolünü anlatmaya çalıştık. Çalışmamızda kurumsal şirketlerin sosyal ve etik yapılarına değinerek; TAV Havalimanları Holding'in işletmelerinden örnekler vermeye çalıştık.

Bu tez çalışmamda büyük destek ve yardımlarını gördüğüm danışman hocam; Yrd. Doç. Dr. Özge UĞURLU'ya en içten saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Aynı zamanda; çalışmalarında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım biricik babam Dr. İhsan GÜLAY'a teşekkür ederim.

## ÖZ

Ülkelerin uygulamakta oldukları dış ticaret politikaları, ulusal ve uluslararası boyutta ulaştırma sektörlerinin gelişmişliğiyle doğrudan ilgilidir.

Bu bağlamda; çalışmada ulaştırma sektörüyle ilgili Kamu idarelerinin faaliyet alanlarına ve projelerine yer verilmektedir. Söz konusu sektörün gelişiminde etkili olacak finansman modellerinin özellikle ülkemizde uygulanma şekline ve gelişmişliğine değinilmektedir.

Ülkemizi ulaşım sektöründe transit ülke konumuna taşıyacak ve halen inşası devam etmekte olan uluslararası özelliklere sahip projelerin tanıtımını ve önemini vurgulanmaktadır.

Şüphesiz, reklam ve marka bilinirliğinin, pazarlama stratejilerindeki önemi yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla çalışmada, marka oluşumunun evreleri, reklamın bu markalaşmayı nasıl desteklediği ve bu iki oluşumun da pazar payından ne şekilde yararlandıkları değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra, havalimanı işletmesi olan TAV Havalimanları Holding'in sadece Türkiye'de değil, dünyada da tanınmasının marka bilinirliği çerçevesinde nasıl oluştuğu ve gerek kendi bünyesinde gerekse de ülkesine nasıl katkı sağladığı bu çerçevede vurgulanmaktadır.

Küresel finansal krizin tüm dünyayı etkilediği bir ortamda TAV 'ın kendi iç dinamikleri ve girişimcilik ruhunu ulusal ve uluslararası arenaya taşıyarak, başarılı hizmetlerinin istihdam ve ülke ekonomisine etkisi de değerlendirilmektedir.

(Anahtar Sözcükler: Ulaştırma, Havalimanı, Pazarlama İletişimi, Markalaşma)

## **ABSTRACT**

Foreign trade policies adopted by the countries are directly related to the development of the transportation sectors at home and abroad.

Within that context, the activity fields and projects of public authorities are included in the thesis. The application and development of the financing models that would be effective in the improvement of the said industry have been addressed.

Emphasis is laid on the international ongoing projects under construction that will transform Turkey into a transit country in transportation industry.

The importance of advertising and brand recognition has been highlighted. Besides the following issues have also been described: phases of brand creation, how advertising supports the brand and how these two phases affect getting increased market share.

The airport operator TAV Airports is not only recognized in Turkey but also throughout the world as well. The thesis showcases how the brand recognition has been achieved and its contribution to the Company and homeland.

While the global financial crisis has affected adversely almost all markets in the world, TAV has brought its dynamics and spirit of entrepreneurship to the national and international arena and made a significant contribution to the employment and economy of Turkey. And the success factors of that story have been told in the thesis.

(Key Words: Transportation, Airport, Marketing Communications, Branding)

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK .....	i
TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZ .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	ix
TABLO LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ ve İLGİLİ KAMU KURULUŞLARININ ÖNEMİ

1.Ulaştırma Sektörüne Genel Bakış.....	3
2. Ulaştırma Sektöründe Kamu İdarelerinin Yeri.....	5
2.1.Ulaştırma Bakanlığı'nın Sektördeki Yapısı.....	5
2.1.1. Amaç ve Görevleri.....	5
2.1.2. Ulaştırma Sektörünün Gelişiminde İlgili Kuruluşlar ve Amaçları...6	
3. Yatırım Projelerinin Havalimanı İşletmeciliğine ve Ulaştırma Sektörüne Katkısı.....	14
3.1. Marmaray Projesi.....	14
3.2. Yerel Yönetim Projeleri (Belediyeler).....	18
4. Havalimanı İşletmeciliğinde Kara ve Deniz Ulaşımının Yeri ve Önemi.....	20
4.1. Kara Ulaşımının Yeri ve Önemi.....	21
4.2. Deniz Ulaşımının Yeri ve Önemi.....	22
4.2.1. Dünya Açısından Analizi.....	22
4.2.2. Türkiye Açısından Analizi.....	23
5. Havalimanı İşletmeciliğinin Gelişiminde Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Yeri ve Önemi.....	24
5.1.Özel Sektörün Yeri ve Önemi.....	24
5.2. İlgili Kamu İdarelerinin Yeri ve Önemi.....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### MARKALAŞMA SÜRECİNDE REKLAM VE PAZARLAMANIN YERİ

1. Markalaşma.....	28
1.1. Markalaşma Sürecinin Oluşumu.....	30
1.2. Kurumsal Şirketlerde Marka ve Reklam İlişkisi.....	34
2. Pazarlama Stratejisi.....	38
2.1. Marka Pazarlama İlişkisi.....	39
2.2. Reklam Pazarlama İlişkisi.....	41
3. Global Markalaşma.....	44
3.1. Dünya’ da Markalaşma.....	46
3.2. Türkiye’de Markalaşma.....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MARKALAŞMA SÜRECİNDE TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG

1. TAV Havalimanlarının Kuruluşu ve Tarihçesi.....	49
2. TAV’ın Türkiye’deki ve Dünya’daki Havalimanı İşletmeleri.....	49
2.1. Türkiye’deki Havalimanı İşletmeleri.....	49
2.1.1. TAV İstanbul.....	49
2.1.2. TAV Esenboğa.....	50
2.1.3. TAV İzmir.....	50
2.1.4. TAV Gazipaşa.....	50
2.2. Dünya’daki Havalimanı İşletmeleri.....	51
2.2.1. TAV Gürcistan.....	51
2.2.1.1. Tiflis Havalimanı.....	51
2.2.1.2. Batum Havalimanı.....	51
2.2.2. TAV Tunus.....	51
2.2.2.1. Monastır Havalimanı.....	51
2.2.2.2. Enfidha – Hammamet Havalimanı.....	51
2.2.3. TAV Makedonya.....	52
2.2.3.1. Üsküp Havalimanı.....	52
2.2.3.2. Ohrid Havalimanı.....	52
3. Hizmet Şekilleri.....	52
3.1. North Hub Servisi (NHS).....	52
3.2. Türk Yer Hizmetleri (TGS – Turkish Ground Services).....	52
3.3. Cakes & Bakes.....	53
3.4. TAV Bilişim.....	53
3.5. TAV Özel Güvenlik.....	53
3.6. BTA (Bilintur – Tepe - Akfen Ortaklığı).....	53
3.7. ATÜ ( Akfen- Tepe - Unifree Ortaklığı).....	54
3.7.1. TAV Latvia.....	54



3.8.TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.....	54
3.8.1. HAVAŞ.....	56
3.8.2. Ticari İşler.....	58
3.8.3. “primeclass” CIP Servis Hizmetleri.....	62
3.8.4. TAV Passport Kart Hizmeti.....	64
4. TAV’ın Marka Oluşumu.....	68
4.1. TAV’ın Etik Yapısı.....	79
4.2.TAV’ın Kurumsal Değerleri.....	84
4.3.TAV’ın Sürdürülebilirlik Projelerindeki Yeri.....	86
SONUÇ .....	88
BİBLİOGRAFİ / KAYNAKÇALAR .....	93
DERİNLEMESİNE GÖRÜŞMELER .....	99
ÖZGEÇMİŞ .....	111

## KISALTMALAR

- AB : Avrupa Birliği
- ADR : Tehlikeli Maddelerin Karayolunda Uluslararası Taşınması ile ilgili Avrupa Anlaşması
- AETR : Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Yapan Taşıtlarda Çalışan Personelin Çalışmalarına İlişkin Avrupa Anlaşması
- AGE : Adı Geçen Eser
- AGP : Adı Geçen Proje
- AIS : Otomatik Tanımlama Sistemi
- AYB : Avrupa Yatırım Bankası
- CMR : Karayolu Mal Dolaşım Birliği
- DHMİ : Devlet Havameydanları İşletmesi
- DLHİ : Demiryolları, Limanları ve Havameydanları İnşaatları
- GSMH : Gayri Safi Milli Hasılat
- IMO : Uluslararası Denizcilik Örgütü
- JBIC : Japon Bank for International Cooperation
- KGM : Karayolu Genel Müdürlüğü
- KHK : Kanun Hükmünde Kararname
- KTB : Kars – Tiflis – Bakü
- TAV : Tepe Akfen Vie
- TCDD : Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
- TDİ : Türkiye Denizcilik İşletmeleri
- YİD : Yap – İşlet – Devret

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Bakanlık Organizasyon Şeması .....	6
Tablo 2 : Karayolları Genel Müdürlüğü 2012 Yılı Sene Başı Bütçesi.....	13
Tablo 3 : Rakamlar .....	17
Tablo 4 : Ürün ve Marka Arasındaki Fark .....	28
Tablo 5 : Reklam ve Çevresi .....	42
Tablo 6 : Markalaşma Süreci ve TAV'ın Değerlendirilmesi .....	71

## GİRİŞ

Marka kavramı ve markalaşma; bir kültür zenginliği olmakla birlikte, tüm kurumsal stratejilerin uluslararası alanda tanınması ve talep görmesi için bir bütünlük içinde ürüne odaklanması sonucu oluşmaktadır.

Bu oluşumun sağlanmasında çevresel etkenler ve ürünle ilgili etkenler gelse de ulaşım çeşitliliği markanın kolay ve rahat pazarlanmasında önemli yer tutmaktadır.

Bir ülkede üretilen ürünün markalaşması o ürünün sadece kendi ülkesinde değil, uluslararası pazarda da talep görmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenledir ki; o ürünün uluslararası arenada tanıtımını gerekli kılmaktadır. Tanıtımının en kolay ve en verimli yapılabilmesi için; o ülkenin diğer ülkelere olan ulaşım çeşitliliğinin zengin ve çok alternatifli olması gerekmektedir.

Bu bağlamda; marka kavramı ve markalaşmanın başarılı olmasında ülkelerin ulaşım sektörünün gelişmişliği ve zenginliği büyük yer tutmaktadır.

Avrupa Birliği adaylık sürecinde olan ve kesintilere uğrasa da devam etmekte olan müzakerelerin önemli fasıllarından olan ulaştırma sektörü ve altyapı yatırımlarının gelişimi ülkemiz ekonomisinde ve dış ticaretimiz bünyesinde de önemli yer tutmaktadır.

Küreselleşme ve birleşme dinamikleri arasında odaklanan yeni dünya düzeninin tek pazarda yer alması, ülkelerin ticari rekabetlerini arttırmaktadır. Bu da; dünyanın bir ucundan diğer ucuna ulaşma imkanı sağlayacak süratli ve güvenilir ulaşım çeşitliliğini ve altyapı gelişmişliğini zorunlu kılmaktadır.

Çalışmamızda; ulaştırma sektörünün ülkemizdeki yerini değerlendirmeye çalışarak ulaştırma sektörünün altyapı yatırım projelerinin ve finansmanının analiz edilmesi ve markalaşma sürecinde bu analizlerin önemi belirtilmektedir.

Ülkemiz de bu farkındalık içerisinde yüksek maliyetli ve büyük finansman ihtiyacı gerektiren ulaşım altyapı projelerini gerçekleştirmek için hazineye finansman yükü getirmeyecek Yap-İşlet-Devret finansman modelini uygulamaya geçirerek, birçok havalimanı altyapı projelerinin bu modelle çözüm şekilleri bu çalışmada açılmaya çalışılmaktadır.

Ülkemizde havalimanı işletmeciliğinde TAV'ın gerek Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli ile yapmış olduğu projeleri tanıtır, söz konusu bu projelerin aynı zamanda işletmeciliğini de yaparak; bu başarısını ulusal projelerden, uluslararası projelere taşıyarak; ülkemizin hem tanıtımını hem de ekonomisine bir katma değer sağlaması değerlendirilmektedir.

TAV Havalimanları Holding'in Sürdürülebilir Gelişim Projeleri'ndeki yerini ve önemini paylaşmaya çalışarak, TAV Havalimanları Holding'in markalaşma yolunu sadece inşaat ve havalimanı işletmeciliği sektöründe değil, sosyal sorumluluk projelerinde ve kültür, sanat etkinliklerinde de gösterdiği başarı ve sağlıklı davranışı ile de kanıtlamış olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın temel amacı, havalimanı yapım ve işletmeciliğinde sektörel gelişim ekseninde markalaşma sürecinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme TAV örneği üzerinden incelenmektedir.

Bu inceleme markalaşmada kurumsal bir takım süreçlerin (iç iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal medya kullanımı, kurumsal itibar, halkla ilişkiler, etik ve ahlaki değerler) işlevsel olduğu ve bunların bütünlük biçimde planlanıp yürütülmesi gerekliliği varsayımından hareketle biçimlendirilmiştir.

Çalışma markalaşma sürecini havalimanı yapım ve işletmeciliği ekseninde değerlendirmesi açısından markalaşmayı kurumsal süreçlerle bütünlük açıdan yaklaşım olanağı sunmasıyla önem arz etmektedir.

Çalışmanın sınırlılığı; çalışmada incelenen temel birim havalimanı yapım ve işletmecisi olan TAV Havalimanları Holding'tir. Çalışmaya ilişkin inceleme ve araştırmalar, TAV Havalimanları Holding'in Yönetim Binası ve işletmekte olduğu havalimanları üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada literatür taraması yapılmış olup, markalaşma, derinlemesine görüşmeler temel alınarak hangi süreçler içerisinde değerlendirileceği ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda; kurumsal iletişim, kurumsal itibar, halkla ilişkiler, sosyal medya etkinlikleri, kurumsal sosyal sorumluluk, kamu işleri, rekabete ayak uydurma, etik ve ahlaki değerler, kalite odaklı hizmet gibi kavramlar çalışma içerisinde vurgulanmaktadır.

Birinci bölümde; ulaşım altyapı yatırım projelerini gerçekleştirilmesi, kamu-özel sektör işbirliğinin öneminden bahsedilmektedir. Ayrıca; ulusal uluslararası yolcu ve yük taşımacılığındaki arz ve taleplere yönelik eksikliklerden ve bunların tamamlanmasının ne kadar önem arz edildiğinden bahsedilmektedir. Buna ek olarak; yapılmış olan yatırım projelerinin ulaştırma ve havalimanı işletmeciliğine ne gibi katkısı olduğundan ve Marmaray Projesi belirtilmektedir.

İkinci bölümde; markalaşma, markalaşma süreci, markalaşma sürecinin nasıl oluştuğu, marka, reklam ve pazarlama üçgeninde global markalaşmayı ele alarak, dünyada markalaşma ve Türkiye’de markalaşma açıklanmaktadır. Markanın reklam üzerindeki etkisinden yola çıkarak, marka olan bir ürünün; tanıtımının ve promosyonunun nasıl yapılması gerektiğini marka ve reklam ilişkileri bünyesinde anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde, YİD finansman modelini kullanan ilk havalimanı işletmelerinden biri olan TAV Havalimanları Holding’in kuruluşu ve tarihçesi açıklanmaktadır. TAV Havalimanları Holding’in iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. ve işletmeleri olan TAV İstanbul, TAV İzmir, TAV Ankara, TAV Gürcistan, TAV Tunus, TAV Makedonya şirketleri ele alınarak, görev ve yetkilerine açıklık getirilmektedir.

Dördüncü bölümde ise; TAV Havalimanları Holding’in marka olma sürecini, markalaşma yolunda hangi marka araçlarını kullandığı analiz tabloları şeklinde gösterilmektedir. Destek verdiği sürdürülebilirlik projeleri ve sosyal sorumluluk projeleri belirtilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ VE İLGİLİ KAMU KURULUŞLARININ ÖNEMİ

#### 1. Ulaştırma Sektörüne Genel Bakış :

Küreselleşme ve demokratikleşme dinamikleri arasında gelişerek şekillenen ulaşım sektörünün, uluslararası teknolojik gelişmelerin dışında tutularak planların yapılması, günümüzde giderek ivme kazanan hem uluslararası lojistik sektörünün hem de kamu ulaşımının karşılanması açısından yeterli olmayacaktır.

Yaşadığımız küresel dünyada ulaştırma sektörünün gelişimi önemli bir yer tutmaktadır. Gerek ulaşım, gerekse haberleşme sektörlerinin gelişiminin yalnızca “ulusal” bazda değil, küresel boyutta da şekillendirilmesinin zorunlu olacağı gerçeği kabul edilmelidir.

Ülkemizde yıllarca süren veri toplama, yeni teknolojileri takip etme ve planlı çalışmaları içeren kapsamlı ulaşım etütleri, ülkemizin içinde bulunduğu ulaştırma sektörü alt yapısının yetersizliği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Ülkemizde, ulaştırma alt yapısının gelişimine yönelik yapılan çeşitli etüd çalışmaları sadece hazineye getirdiği mali yükü kalmamış, zaman içerisinde birçoğunun rafa kaldırıldığı ulaştırma sempozyumlarında dile getirilmiştir.

Ulaştırma sektörünün gelişimi ve alt yapı yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi için yabancı etüt proje firmalarıyla çalışmalar başlatılmış ancak; alt yapı sorununun çözümü yerine, prestijli proje etütlerinin yapımı gerçekleştirilmiştir. Oysa ki; günümüzde bilimsel, teknolojik, siyasal, sosyal alanlar başta olmak üzere hayatın hemen hemen her alanında gelişmeler yaşanırken, bu gelişmelerin belirleyici rolünü ve etkisini ulaştırma sektörünün alt yapı gelişimsizliğinde gözlemlememiz mümkündür.

Alt yapısı gelişmiş, sosyal donatısı çağdaş yaşama ve uluslararası rekabete uygun şekilde hazırlanmış ülkelerin turizm sektörleri başta olmak üzere sosyal ve ticari ilişkilerinde büyük artışların olduğu bir gerçektir.

Ülkelerin menfaatleri ve toplumun değişerek gelişen ve artan ihtiyaçlarına göre yenilenmesine ihtiyaç duyulan ulaşım hizmetlerinin karşılanması, ilgili bakanlığın en önemli görevleri ve hedefleri arasında yer almalıdır.

Hızlı değişimin yaşandığı günümüz dünyasında beklentilerin arttığı, ülkelerin küresel ticaretten büyük pay alma yarışları ve “stratejik planlama” olarak ifade edilen amaç, ilke, hedef ve önceliklerine ulaşmak için finansal kaynak ve yöntemlerin tespitini zorunlu kılmıştır.

Stratejik planlama, yabancı yatırımların ulaştırma alt yapı yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi ve çağdaş hizmetlerin getirilmesi için önemli bir araç olarak görülmelidir.

Ulaştırma hizmet ve alt yapı yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi için stratejik plan hazırlanırken ulaştırma bakanlığının hukuki ve kurumsal yapısı çerçevesinde görev ve yetkileri dikkate alınarak yapılmalıdır. Bundan amaç; ülke kaynakları kullanılırken kamu yararı ön plana çıkarılmalı, yabancı yatırımcıların teşviki ve ülkemizde gerçekleştirilecek yatırımların orta ve uzun vadeli amaçlarının kamu yararına hizmet edecek temel ilke ve öncelikleri arasında yer almasıdır.

Her sektörde olduğu gibi ulaştırma sektöründe de ülkeler rekabet koşullarını ve şartlarını kendi koşullarına uyarlamak isterler. Bu, ticaretin evrensel boyutunda her zaman vardır, var olacaktır.

Rekabetin ekonomide “liberalleşme”, serbestçilik gibi temel prensibe dayandığı gerçektir. Uluslararası ticari arenada söz sahibi ve tercih edilir olabilmemiz için, ihtiyaç duyulan gerekli yatırım ve hizmet üstünlüğünün sağlanmasını gerekli kılmaktadır.

Ülkemizin içinde bulunduğu coğrafyada stratejik öneme haiz, ulaşım sektöründe en iyi hizmeti verecek transit bir ülke konumundadır. Söz konusu bu avantajın, akılcı ve verimli yatırımlarla desteklenmesi, rekabet gücünün artırılarak uluslararası ulaşım ticaretindeki pastasından pay almasını hedefleri arasına alınmalıdır.

Ülkemizin içinde bulunduğu coğrafya itibariyle, ulaşım sektörünün tüm çeşitliliğine hizmet verebilecek konumda olup, hava, deniz, karayolu ve demiryolu sektörlerindeki alt yapı yatırım ve hizmet gelişimine daha fazla özen gösterip, bu yönde politikalar üretmelidir.

2000’li yılların başlarından itibaren Havacılık Sektörü alt yapı yatırımlarının YİD (Yap-İşlet-Devret) modeliyle gelişerek büyümesi ve Avrupa standartlarında havalimanı terminallerine kavuşması demiryolu sektöründe kent içi ve kentler arası demiryolu ulaşımı yatırımlarının yapıyor olması önemli gelişmeler olarak sayılabilir.



Bunun yanı sıra; uluslararası proje olarak görülen Tüp Geçit (Marmaray) Projesi'nin hizmete girmesiyle Asya'yı Avrupa'ya bağlayacak 62.7 km uzunluğunda "Asrın Projesi" gerek kent içi ulaşımında, gerekse kentler arasında yolcu taşımaya büyük katkı olacaktır.

Bu bağlamda; tüm yolcu ve yük taşıma türlerinin ekonomik, teknik ve ulusal güvenlik amaçlarına uygun olarak yapılması, yapılacak yatırımların tüm ulaştırma türlerine uyum ve entegre içinde olması gerekliliğini de ortaya koymaktadır.

## **2.Ulaştırma Sektöründe Kamu İdarelerinin Yeri :**

### **2.1.Ulaştırma Bakanlığı'nın Sektördeki Yapısı:**

#### **2.1.1. Amaç ve Görevleri:**

Ulaştırma Bakanlığı'nın amaç, kapsam ve görevlerini kapsayan kanun hükmünde kararname 6/4/2011 tarih ve 6233 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanarak 26/09/2011 tarih ve bakanlar kurulunca karar altına alınarak değiştirilmiştir.

Söz konusu karara göre; Ulaştırma Bakanlığı'nın adı "Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı" olarak değişmiştir. Kanun hükmünde kararnamenin 1.maddesinde bakanlığın yetki, görev ve sorumluluğunu düzenlenmekte olup, 2.madde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın görevlerini belirtmektedir.

Özetle Bakanlığı,

- Denizcilik, haberleşme ve posta iş ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve kurdurulması,
- Havacılık sanayi ve uzay teknolojilerinin geliştirilmesi,
- Ulaştırma ve denizcilik iş ve hizmetleriyle ilgili altyapı kurmak, sosyal ihtiyaçlara ve teknik gelişmelere uygun olarak planlamak,
- Ulaştırma, denizcilik, haberleşme ve posta hizmetlerinin kamu yararı gözetilerek adil ve sürdürülebilir rekabet ortamında sunulmasını sağlamak,
- Bilgi, toplumun politika, hedef ve stratejileri çerçevesinde ilgili kanun kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği ve koordinasyon içinde olmak,
- Ulaştırma, denizcilik, haberleşme, posta havacılık ve uzay teknolojileri iş ve hizmetlerinin gerektirdiği uluslararası ilişkileri yürütmek şeklinde özetle belirttiğimiz bakanlığın

amaç ve görevleri kapsamlı şekilde yer alarak, belirtilmiş olan bu görev ve amaçların dışında, mevzuatla verilen diğer görev ve hizmetleri rapor şeklinde belirtmiştir.

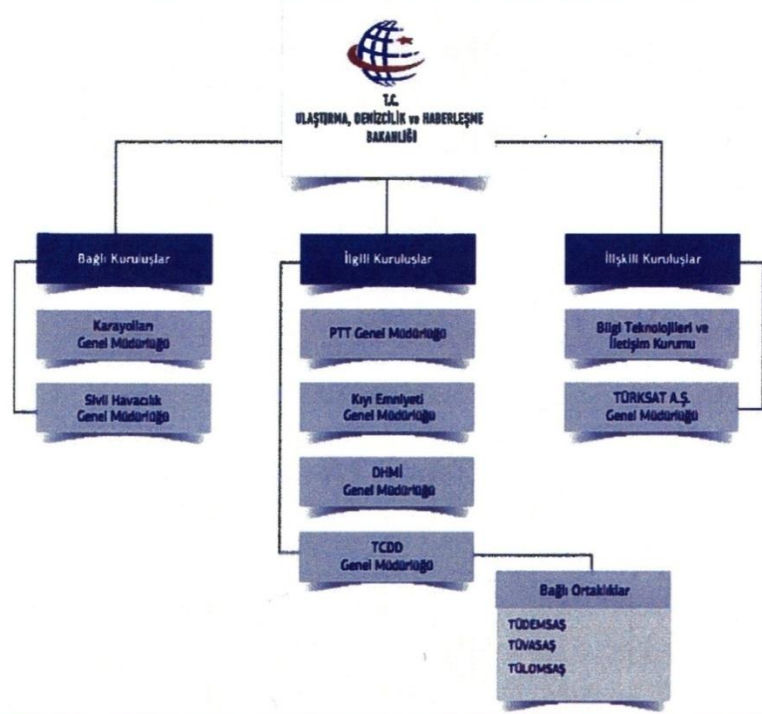
T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın kapsamı, amaç ve görevleri bakımından 19434 sayılı 17/4/1987 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren eski kanunundan ad değişiklikleri dışında ve küreselleşme dinamikleri arasında, teknolojiyi yakından takip edecek bir yeni yapıda olduğunu söylemek mümkün değildir.

### 2.1.2. Ulaştırma Sektörünün Gelişiminde İlgili Kuruluşlar ve Amaçları:

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın yeni oluşumuyla birlikte, bakanlık bünyesinde faaliyet gösteren bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların görevleri, faaliyet alanları belirtilerek "Bakanlık Organizasyon Şeması" yeniden düzenlenmiştir.

**Tablo 1: Bakanlık Organizasyon Şeması**

## BAKANLIĞIMIZ BAĞLI, İLGİLİ ve İLİŞKİLİ KURUM VE KURULUŞLARI



Kaynak : T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Bütçe 2012, s.3.

Bakanlığın merkez genel müdürlüklerinden olan Demiryolları, Limanlar ve Havameydanları İnşaatları (DLHİ) Genel Müdürlüğü, 1 Kasım 2011 tarih 28/02 sayılı ve Kanun Hükmünde Kararname

(KHK) 655 karar sayısı ile Resmi Gazetede yayımlanan “ Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile bakanlığın değişen teşkilat yapısı çerçevesinde söz konusu önemli bir genel müdürlük “ Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü” adı altında hizmet vermeye devam etmektedir.

Bakanlığın en önemli yatırımcı kuruluşu olan eski adıyla DLHİ yeni adıyla Altyapı Genel Müdürlüğü, bakanlığa bağlı tüm ulaşım yapı yatırımların, özellikle de havameydanları yatırım projelerinin hem yatırım ihalelerini, hem de bakanlığın ilgili kuruluşlarından olan Devlet Havameydanları İşletmesi (DHMI) Genel Müdürlüğü’nün havameydanları yapım işlerinin kontrollüğünü üstlenerek ulaştırma sektörüne büyük katkı sağlamaktadır.

Söz konusu genel müdürlük; yalnızca DHMI Genel Müdürlüğü’nün değil, Bakanlığın ilgili kuruluşlarından Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü’nün de, bakanlığa bağlı diğer ilgili kuruluşlarında yatırım projelerinin teknik kontrollüğünü yapması yasal görevleri arasındadır.

**Demiryolu Ulaşım Sektöründe;** T.C. Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü Bakanlığın ilgili kuruluşu olup 150 yıllık köklü bir geçmişe sahiptir. TCDD Genel Müdürlüğü’nün bağlı ortaklıkları arasında olan Tüdemsaş, Tüvesaş ve Tülomsaş şirketleri ile sektörde yerli üretim ve sanayinin yaygın olarak kullanılması sağlanmaktadır.

Raylı ulaşım sistemlerinde 50 yıldan fazla bir süre ihmal edilmiş olmasının başlıca nedenleri arasında, demiryolu altyapı maliyetlerinin yüksek oluşu, demiryolu sektöründe çeken-çekilen araçların üretimindeki teknik ve teknolojik yetersizlikler yapılacak ve yenilenecek yatırımlar için yeterli kaynak ayrılmaması gibi temel faktörler nedeniyle 2000 yılı başlarına kadar Demiryolu Ulaşım sektöründe beklenen ve talep edilen ihtiyaçlar maalesef karşılanamamıştır.<sup>1</sup> 1950 yıllarından itibaren Demiryollarımızda ciddi yatırımların yapılmamış olmasının doğal bir sonucu olarak, sektörün toplam taşımadaki payı 1950’den günümüze kadar yükte % 68’den %5’e, yolcuda % 42’den % 2 seviyesine kadar düşmüştür.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Stratejik Plan 2009 – 2013**, Ankara, 2008, s.82.

<sup>2</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan Erişen Türkiye Demiryolu Sektörü**, Kasım, 2009, s.105.

2000 yılı başlarından itibaren başta, uluslararası projelerden olan Tüpgeçit (Marmaray) Projesi; Kars – Tiflis - Bakü demiryolu projeleri olmak üzere, Kentiçi ve Kentler arası Demiryolu Projelerini yapımına başlanmış, kamu ihtiyacı olan demiryolu ulaşımı talepleri kısmende olsa karşılanmaya başlanmıştır.

Söz konusu uluslararası projelerin tamamlanıp, uygulamaya geçilmesiyle ipek yolu hattının önemi daha da artacak ve Avrupa - Ortadoğu, Orta Asya - Çin bağlantısı sağlanarak; ülkemiz yük ve yolcu taşımacılığında transit ülke olma konumunu kuvvetlendirmiş olacaktır.

Bu projeler, transit ülke konumunda olan ülkemiz üzerinden ticaretin Asya'dan Avrupa'ya geçişi sağlanarak, ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacaktır.

**Denizyolu Ulaşım Sektöründe;** dış ticaretimizin geliştirilmesi ve ekonomimizin dışa açılması küreselleşmiş dünya ekonomisine entegre olmasıyla mümkündür. Dünya deniz ticaretinde kıyı kenti olma avantajımızı kullanarak, üstünlük sağlamanın gerçekleştirilmesi için denizcilik sektörünün geliştirilmesi ve bağlı olduğu bakanlığın yatırım hedefleri arasında yer almasını gerekli kılmaktadır.

Söz konusu yatırımların başında, ulaştırma kıyı yapıları master planlarının hazırlanması gelmektedir.

Kamu ve özel sektöre ait deniz ulaşımı ve taşıma amaçlı mevcut kıyı yapı yatırımları için tek tek çıkarılarak mevcut durumun saptanması, dünya deniz ulaşımı ve taşımacılıktaki ülkelerin yatırımlarıyla mukayesesi sağlanmalıdır.

Yapılan envanter çalışmalarında eksikliklerin giderilmesi ve uluslararası deniz ticaretinde rekabet edebilmek için ihtiyaç duyulan yatırımların gerçekleştirilmesi özel sektörün teşvik edilerek yatırımlara yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

Ulaştırma sektörünü etkileyen dünyada ve bölgemizdeki jeopolitik ve sosyo-ekonomik gelişmeler yakından takip edilmeli, özel sektör – kamu sektörü işbirliği ile başta bölge ticareti olmak üzere dünya deniz örgütleriyle entegrasyon sağlanmalıdır.

Bir taraftan, özel sektör yatırımlar için teşvik edilirken, diğer taraftan bakanlık bütçesine yeni kıyı yatırımları için ödenek koyulmasına özen gösterilmelidir. Ülkemizin uluslararası ölçekte yurt içi ve yurt dışı dinamikleri ışığında 2030 yılı itibarıyla yeni teknolojilerle değişerek gelişen dünya turizm faaliyetlerine yönelik

ihtiyaçların tespiti tercih ve taleplerin karşılanması hedefler arasında yer almalıdır.<sup>3</sup>

Limanların diğer ulaşım modları ile entegrasyonunun sağlanması için diğer ulaşım sektörlerinin bağlantılarının incelenerek, değerlendirilmesi kent içi ulaşımında da bir rahatlama sağlayacaktır.

Liman özelleştirmelerinin yaygınlaşarak hız aldığı günümüz politikasında liman özelleştirmelerinden elde edilen finansman gelirlerinin denizcilik sektörüne geri dönüşümü sağlanarak, yeni yatırımlar gerçekleştirilmelidir. Deniz ticaretinin gelişmesi hem mevcut istihdam açığına hem de artan nüfus ile kamu ihtiyaçlarının karşılanmasına kısmen de olsa katkı sağlayacaktır.

Liman özelleştirilmesiyle sağlanan finansman kaynaklarının bir kısmının, söz konusu sektöre aktarılmasıyla liman kapasitelerinin artırılmasına yönelik bir ülkemizin hızla artan dış ticaretine de ivme kazandıracaktır.

Deniz ticaretinin artmasında, turizm gelirlerinde arzu edilen getirinin sağlanabilmesi için deniz kıyı altyapı yatırımlarının yanı sıra, deniz kirliliğinin önlenmesi de önemli yer tutmaktadır.

Söz konusu durum için; deniz kirliliğinin havadan tespit projesi hayata geçirilmeli ve yıllar itibariyle takibi ve kontrolü sağlanmalıdır.

Ülkemizin deniz sahalarında insansız hava araçları ile gece, gündüz etkin bir şekilde illegal boşaltımların tespit edilmesiyle büyük bir kirliliğin önüne geçilebileceği gibi, kıyı sularımızın korunması da sağlanmış olacaktır. gerekirse, hukuki yaptırımların uygulamaya koyulması caydırıcılık açısından önemli olacaktır.<sup>4</sup>

Havalimanı işletmeciliğinde deniz ulaşımının Dünya ve Türkiye açısından önemi ve yeri konusuna ilerleyen bölümlerimiz içerisinde yer verilecektir.

**Havayolu Ulaşım Sektöründe;** T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın ilgili kuruluşlarından olan Devlet Havameydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü, ülkemizdeki tüm havalimanları ve havaalanları işletmeciliğinden sorumlu kamu idaresidir.

Ülkemizde yapılan havameydanları ile ilgili tüm yatırımlar bakanlığın iki kuruluşu tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunlardan birincisi; önceki yazılarımızda da belirttiğimiz gibi eski adıyla DLHİ

<sup>3</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan Erişen Türkiye 2009**, Ankara, s.219.

<sup>4</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Denizcilik 2003-2007**, Ankara, 2007, s.98.

yeni adıyla Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü, ikincisi ise; yukarıda belirttiğimiz gibi DHMİ Genel Müdürlüğü'dür.

DHMİ Genel Müdürlüğü, havameydanları yapım işlerinin yanı sıra; ana sözleşmesinde belirtildiği üzere asli görevleri arasında olan işletmecilik hizmetlerini vermektedir.

Havameydanları alt yapı yatırımlarının finansmanı kamu bütçesinden karşılanmasının yanı sıra, son 10 yıldan beri büyük gelişmeler gösteren Yap – İşlet - Devret (YİD) modeliyle hazineye yük getirmeden birçok projenin yapımı gerçekleştirilmiştir. Bunlardan stratejik öneme haiz bazı projeleri belirtecek olursak;

- Ankara Esenboğa Havalimanı – İç ve Dış Hatlar Terminali
- Dalaman Havalimanı – Dış Hatlar Terminali
- Milas/Bodrum Havalimanı – Dış Hatlar Terminali
- İstanbul Atatürk Havalimanı – İç ve Dış Hatlar Terminali'dir.

Yatırımları sektörel bazda bütçeden almış oldukları ödenek miktarlarını örnekleme yöntemiyle yıllar itibariyle incelediğimizde;

- 2003 yılı için havayolu sektörü % 8,
- 2011 yılı için havayolu sektörü % 7,
- 2012 yılı için havayolu sektörü % 4 olarak bütçeden pay almışlardır.<sup>5</sup>

Havayolu ulaşımının gelişiminde en büyük finansal katkı, yukarıda belirttiğimiz gibi YİD finansman modeli ihaleleriyle özel sektör tarafından yapılan yatırım projeleridir.

Söz konusu sektörün gelişimi, YİD modeli ihaleleriyle yapılan özel sektör girişimcileriyle ülkemize getirilen yeni teknolojiler ve çağdaş işletmecilik hizmetleridir.

Günümüzde küreselleşme ile birlikte dünya ticaretinin hacmindeki artış, beraberinde uluslararası rekabeti getirmiş ve ulaştırma sektörü dünya ekonomisinin en önemli ve vazgeçilmez aktörleri arasında yerini almıştır.

Global dünya düzeninin en önemli parçası olan ulaşım sektörü, ülkelerin ve toplumların gelişiminde, sosyal, siyasal, ekonomik anlamda önemli yer tutmaktadır. Ülkelerin hergün gelişen yeni teknolojilerle ulaşım türlerini yenileyerek geliştirmeleri, ulaşım sektörüne duyulan ihtiyacın önemini ortaya koymuştur.

---

<sup>5</sup> T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, **2012 yılı Bütçe Raporu**, s.20.

Bu bağlamda; özellikle ticari hayatın hızlı akışı içerisinde zaman kavramının önemi, süratli ve güvenilir ulaşım araçlarının gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Bunlar arasında havayolu ulaşımı en aranan ve tercih edilen ulaşım sektörü olarak öne çıkmaktadır. Havacılık sektöründe seyahat oranlarının açık şekilde ortaya koyduğu gelişmeler göstermektedir ki; ulusal ve uluslararası hava taşımacılığı teşvik politikası sektöre verilen en önemli göstergeler arasındadır.

Havacılık sektöründe dünyada yaşanan uluslararası seyahat ve ticari gelişmelere paralel olarak bu alanlardaki talepleri karşılamaya ve arttırmaya yönelik eksikliklerin ve ihtiyaçların karşılanarak uluslararası platformdaki rekabet gücünün artırılması Bakanlığın ve ilgili kuruluşlarının politikaları ve hedefleri arasında en önemli öncelik olarak yer almalıdır.

**Karayolları Ulaşım Sektöründe;** T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın diğer ilgili kuruluşlarından farklı olarak, bağlı kuruluş statüsünde görev ve hizmetlerini yerine getirmektedir.

Ulaşım modları arasında dengesizliği gidermek ve Bakanlığa bağlı diğer ilgili ulaşım birimleri ile entegrasyonu sağlanmalıdır. Taşıma türleri birbirlerinin rakipleri olarak değil, birbirlerinin tamamlayıcısı olarak yük ve yolcu taşımacılığında kamu yararı gözetilerek ekonomiye katkı sağlaması gerçekleştirilmelidir.

Ülkemizin ihtiyaçları ve uluslararası taşımacılıktaki rekabet göz ardı edilmeksizin ulaştırma sektörünün geleceğe yönelik eksiklikleri ve mevcut yatırımları realize ederek, önceliklerin belirlenmesi karayolu ulaşım sektörünün gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.

Karayolu ulaşım sektöründe değişen imar planları ile birlikte yeni güzergahların belirlenmesi de diğer ulaşım modları (Demiryolu, Havayolu ve Denizyolu) bağlantıları ile ulaşım imkanları dikkate alınarak, Karayolu Altyapı Yatırımları'nın gerçekleştirilmesi yararlı ve verimli olacaktır.

Ulaştırma Sektörü 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı'ndan sonra bugün için gelişmiş ülkeler olarak tarif ettiğimiz ülkelerde uygulanan iktisadi ve siyasi politikalar neticesi, dış ticaretin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. II. Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar küreselleşen bu dünya ekonomisinde en belirgin gelişme dış ticarete olmuştur.

Küreselleşmeyi sadece tarihin akışı içerisinde ortaya çıkmış bir gelişme olarak kabul etmemek gerekir. Savaş sonrası ülkeler arası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketlerinin yer

değiştirmesi ve bunun sonucu olarak giderek büyüyen teknolojik gelişmelerin zorunlu kılındığı bir sonuçtur.

Karayolu ulaştırma sektörünün önemi ve her gün biraz daha diğer ulaşım modları ile yenilenecek gelişme zorunluluğunu ortaya koyması, küreselleşme dediğimiz dünya ticaretini evrensel boyutlarda serbestleştirme <sup>6</sup> “Dünya’nın tek pazarda” <sup>7</sup> bütünleşmesi bu pazarın en önemli aktörü haline getirmiştir.

Bu içerikte; diş ticarete taşıma türleri arasında önemli yer tutan karayolu yük ve yolcu taşımacılığında hizmet ağıının vazgeçilemez bir taşıma türü olarak günümüzde yerini korumaktadır. <sup>8</sup>

Her ulaşım türünün üstün ve eksik yönleri olduğu gibi, karayolu ulusal ve uluslararası taşımacılığın da üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını belirtecek olursak;

- Tüketicilerin değişken taleplerinin karşılanabilmesi yönünde çözümlü en kolay bulunan bir taşımacılık türü olması.
- Yaygın ağa sahip olmasının getirdiği bir avantajla karayolu ile her noktaya ulaşılabilmesi.
- Hava şartlarının olumsuzluğu, diğer taşıma türlerinin de etkilemesine rağmen, karayolu taşıma türünü en az etkiliyor olması. Diğer taşıma türlerine göre bir üstünlük sağlamaktadır.

Zayıf yönlerine baktığımızda; taşımacılığın ülkeler arasında transit geçiş olması halinde bile uyulması gereken mevzuat nedeniyle gümrük geçişlerinde beklentiler ve bazı ülkelerin karayolu taşımacılığını sınırlama yönünde kota uygulaması, ağır ve yüksek hacimli yüklerin taşımacılığıyla ilgili olarak ülkeler arasındaki geçişlerde yasal engellerle karşılanması, karayolları taşımacılığının zayıf yönlerinden bazıları olarak sayılabilir.

Ülkemizde en çok kullanılan ulaştırma türleri arasında karayolu yolcu ve yük taşımacılığı sektörü gelmektedir. Tabii tercih edilen bu taşımacılık türü aynı zamanda bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Karayolu trafiğinde ağır taşıtların payı gelişmiş olan ülkelerde % 15 civarında iken, bizim ülkemizde bazı kesimlerde % 60 gibi çok yüksek seviyelere ulaşmıştır.<sup>9</sup> Bu ağır taşıtların karayolundaki payının yüksekliği trafik güvenliğini azaltmakta ve trafikteki risk oranının yükselmesine neden olmaktadır.

<sup>6</sup> Mutlu YILMAZ – Ahmet ÖZKAN, **Dış Ticarete Giriş**, Ankara, Ocak : 2012, s.76.

<sup>7</sup> Emine KABAN –Hilal Yıldırım KESER, **Dış Ticarete Lojistik**, 3.Baskı, Ekin Basım Dağıtım, Bursa, 2010, s.48.

<sup>8</sup> Emine KABAN –Hilal Yıldırım KESER, a.g.e. , s.154 – 155.

<sup>9</sup> T.C.Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan ve Erişen Türkiye**, Kasım : 2009, s.80.



Ülkemizde özellikle ulaşım türleri arasında en çok altyapı yatırımlarının yapıldığı karayolu ulaşımı sektöründe bugün için Karayolu Genel Müdürlüğü (KGM)'nin yol ağında 2100 km'si otoyol olmak üzere toplam 64.253 km yol bulunmaktadır. Bu yolların 17.024 km'si bölünmüş yol standartlarındadır. Bölünmüş yolların 2012 yıl sonuna kadar 22.593 km'ye ulaşması Genel Müdürlüğün hedefleri ve yatırımları arasına alınmıştır.<sup>10</sup>

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın 2012 yılı bütçe görüşmeleri için hazırlanmış olduğu bütçe raporunda (Tablo-2) görüldüğü üzere;

**Tablo 2 : Karayolları Genel Müdürlüğü 2012 Yılı Sene Başı Bütçesi**

KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 2012 YILI SENE BAŞI BÜTÇESİ					
KGM TOPLAM BÜTÇESİ		YATIRIM		CARİ	
6.185.358.000 TL		3.631.499.000 TL		2.553.859.000 TL	
SEKTÖR	BÜTÇE	DIŞ	TOPLAM	KAMULAŞTIRMA	GENEL TOPLAM
<b>ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ</b>	<b>2.512.310.000</b>	<b>798.870.000</b>	<b>3.311.180.000</b>	<b>209.819.000</b>	<b>3.520.999.000</b>
Otoyollar	159.890.000	315.110.000	475.000.000	60.000.000	535.000.000
Devlet ve İl Yolları	2.352.420.000	483.760.000	2.836.180.000	149.819.000	2.985.999.000
<b>ENERJİ SEKTÖRÜ</b>	<b>54.000.000</b>		<b>54.000.000</b>		<b>54.000.000</b>
<b>TURİZM SEKTÖRÜ</b>	<b>50.000.000</b>		<b>50.000.000</b>	<b>6.500.000</b>	<b>56.500.000</b>
		<b>10.000</b>	<b>3.415.180.000</b>	<b>216.319.000</b>	<b>3.631.499.000</b>

Yatırım harcaması toplam bütçenin % 80,5 'idir	Toplam Bütçe
4.979.088.000 TL	6.185.358.000 TL
1.206.270.000 TL	

CARİ (01-02-03)	2.548.807.000
A- PERSONEL	807.426.000
B- SOSYAL GÜVENLİK	163.368.000
C-MAL VE HİZMET ALIMLARI	1.578.013.000
- Yolluklar	20.944.000
- Taahhüt Kirası+Temizlik+Özel GÜv.	94.162.000
- Akaryakıt	155.000.000
- Bakım - Onarım Hizmetleri	1.192.589.000
Bakım (Bütüm)	1.000.000.000
Tesisler ve Bakım	79.075.000
Sanat Yapıları	16.800.000
İşletmeler Bakım-İşletme	80.700.000
Trafik Güvenliği	16.000.000
Destek Hizmetleri	14.000
- Diğer	115.318.000
CARİ TRANSFERLER (05)	5.052.000
<b>CARİ TOPLAM</b>	<b>2.553.859.000</b>

■ **Personel Gid.ve SGK+Mal ve Hizmet Alımları v.d.**  
■ **Yatırım**

**Yatırım içerisinde Yol Bakım ve Onarım - Akaryakıt - Bütüm Bedeli: 1.347.589.000 TL mevcuttur.**

Kaynak : T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Bütçe 2012, s.168.

Karayolları Genel Müdürlüğü'nün toplam bütçesinin 6.185.358.000 TL olduğu, yatırımlar için ayrılan payın 3.631.499.000 TL olarak gerçekleşeceği, aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere 1.347.589.000 TL'lik yol, bakım, onarım, akaryakıt giderlerinin de yatırım için ayrılan tutara eklenerek toplam yatırım bütçesinin 4.979.088.000 TL olarak bağlanarak, yatırımın toplam bütçe içerisindeki payının %80,5'e tekamül ettiği görülmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki; karayolları ulaşım sektörü için altyapı yatırımlarına ayrılan kaynaklar, söz konusu sektörün gelişimine yönelik ışık tutmaktadır.

### 3.Yatırım Projelerinin Havalimanı İşletmeciliğine ve Ulaştırma

<sup>10</sup>T.C.Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan ve Erişen Türkiye**, Kasım : 2009, s.81.

## Sektörüne Katkısı:

### 3.1.Marmaray Projesi :

Dış ticaret gelişimi yalnız ulusal refah düzeyinin yükseltilmesi, Gayri Safi Milli Hasılanın (GSMH) dolayısıyla kişi başına düşen milli gelirin yükseltilmesi değil, uluslararası ilişkilerin gelişmesi ve mal ve hizmet teknolojisinin transferiyle de yakından ilgilidir.

Küresel rekabet boyutlarının gelişerek değişim gösterdiği günümüz ekonomisinde, ülkeler dünya ölçeğinde rakipleri ile mücadele etmektedir. Bu mücadele mal ve hizmet üretiminin kalitesi ve uluslararası arenada pazar bulmasında lojistik önemli bir yer tutmaktadır.

Artık günümüz ekonomisinde, dünyanın bir ucundan bir ucuna yapılan mal ve hizmet taşımacılığında ulaşım çeşitliliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Uluslararası taşımacılıkta en ucuz maliyetli ve en süratli güvenilir taşımacılık türleri tercih edilmektedir. Bu anlamda ülkelerin ulaştırma altyapı yatırımlarını yeni teknolojik gelişmeleri dikkate alınarak gerçekleştirilmesi uluslararası ticaretlerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Ülkemizde de söz konusu bu gelişmeler ışığında asrın projesi olarak kabul edilen Marmaray (Tüpeçit) Demiryolu Projesinin yapımına başlanmış ve 2013 yılında hizmete gireceği Ulaştırma Bakanlığınca belirtilmiştir.

Avrupa müktesebatına uyum yasaları çerçevesinde, ülkemizde de ulaşım sisteminin Avrupa Birliği ölçüleri ile uyumlaştırılması, aynı standartları yakalaması zorunluluk haline gelmiştir.

Yani ulaşım türlerinin güvenilirliği ve kullanımı, Avrupa Birliği'ndeki kullanım oranlarına yükseltilmesi uyum yasalarının çıkartılmasında zorunlu olarak yer alacaktır.

Bu nedenle demiryollarının AB standartlarına uygun hale getirilmesinde, Asya'yı Avrupa'ya bağlayan uluslararası proje olarak kabul edilen Marmaray Projesi önemli yer tutacaktır. Söz konusu projenin hizmete sunulmasıyla, ülkemiz transit bir ülke konumunu güçlendirerek Avrupa, Asya bağlantısı arasında bir köprü ülke olması, Avrupa'dan Türkiye'ye ulaşan "Trans-Avrupa Demiryolu" koridoru için bir makas rol üstlenerek, bir yandan Kafkaslar koridoru ile "Trans-Sibiryaya Demiryolu'na", diğer yandan Ortadoğu koridoruna bağlanacaktır. Söz konusu Avrupa'dan Asya'ya uzanan bu geniş demiryolu ağı, beraberinde yük ve yolcu taşımacılığındaki artış

ülkemin ulaşım sektörüne ekonomik anlamda da büyük katkı sağlamış olacaktır.<sup>11</sup>

Ülkelerin kalkınmışlık seviyelerinin belirlenmesinde önemli göstergelerinden biri ulaştırma hizmetleridir. Ülkelerin coğrafi yapıları diğer ülkelerle olan sınır ticaretleri ve uluslararası ilişkileri dikkate alınmadan uygulanabilir planlar yapılmadan ulaştırma altyapı yatırım projeleri inşaa edilmemelidir. Burada en önemli faktör ülke özelliklerine göre ihtiyaçlar tespit edilmeli, ülke ekonomisinin dinamikleri dikkate alınarak yatırımlar biçimlendirilmelidir.

Ülkemiz uluslararası yolcu ve yük taşımacılığında tüm ulaşım türlerine entegrasyonu sağlanabilecek uluslararası Marmaray Projesini inşaa etmekle, en doğru ve verimli Demiryolu Altyapı Yatırım Projesini gerçekleştirmektedir.

Marmaray (Tüpgeçit) Projesi ile ülkemiz ilk defa uluslararası demiryolu taşımacılığında bir altyapı yatırım projesine kavuşmuş olacaktır. Söz konusu projenin, halen yapımı devam etmekte olan Kars – Tiflis – Bakü (KTB) Demiryolu Projesi ile da entegrasyonu sağlanarak; Londra’dan kalkan bir tren kesintisiz olarak KTB Projesi entegrasyonu ile Hazar denizinden gemilerle geçilerek, Orta Asya Çin’e kadar ulaşma imkanı bulacaktır.

Azerbaycan ile Ermenistan savaşı sonrasında bilindiği üzere Türkiye-Ermenistan sınır kapıları kapanmış, kapıların kapanması sonucunda; Orta Asya, Ukrayna, Gürcistan ve Çin ile yapılan demiryolu ulaşımı kesilmiştir.

Türkiye söz konusu demiryolu ulaşım ağının açılması konusunda uluslararası siyasi, diplomatik girişleri çerçevesinde sonuç alamamıştır. Ülkemiz için uzun yıllara dayanan ve dil, kültür bağlarıyla geçmişini olan Orta Asya’ya Türki Cumhuriyetlerine demiryolu ulaşımıyla yeniden bağlanma arzusu, yeni demiryolu ulaşımı için alternatif hat arayışına girmiştir.

Bu Orta Asya devletlerine ulaşma isteği Kars-Tiflis-Bakü demiryolu projesinin hayata geçirilmesini sağlamıştır. Projenin planlanan programı 2012 yılı sonunda tamamlanması şeklindedir.

Söz konusu projenin tamamlanmasıyla yukarıda bahsettiğimiz gibi Marmaray Projesi ile entegrasyonu sağlanarak, “Demir İpek

---

<sup>11</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Stratejik Plan 2009 – 2013**, Ankara, 2008, s.103.

Yolu” olarak adlandırılan hat ile Avrupa’dan Çin’e kesintisiz yük ve yolcu taşımacılığı gerçekleştirilmiş olacaktır.

Uluslararası ilişkiler boyutunda, Avrupa Birliği uyum programları çerçevesinde ulaştırma sektöründe yapılan çeşitli mevzuat düzenlemeleri kapsamına uygun olarak da gerçekleştirilen Marmaray demiryolu ulaşım projesi ile Avrupa-Hazar bağlantısı sağlanıp, söz konusu ulaşım koridoru Avrasya’nın bel kemiğini teşkil edecektir.<sup>12</sup>

Marmaray (Tüpeçit) Demiryolu Projesini Teknik ve Finansman boyutu ile inceleyecek olursak<sup>13</sup>;

Teknik boyutu, doğal tarihi özellikleri korunarak inşaa edilmekte olan proje, kentsel ulaşım imkanları sağlanarak yüksek kapasiteli enerji kullanılarak çevreyi kirletmeyen bir proje olarak planlanıp inşasına devam edilmektedir. Proje Avrupa Yakası’nda Halkalı’dan başlayıp, Asya yakasındaki Gebze ilçesini kapsayacak şekilde yüksek kapasiteli banliyö demiryolu ulaşım sistemiyle gerçekleştirilmektedir. Mevcut demiryolu sisteminin rehabilitasyonu sağlanarak mevcut sistemle bağlantısı kurularak düzenlenmektedir.

Proje İstanbul’un her iki yakasını birleştiren, boğazın altından geçerek bir demiryolu tünel bağlantısı ile gerçekleşecektir. Proje Gebze’den geçen hat Söğütluçeşme ‘ye kadar yüzeyde devam edip, yeni bir yer altı istasyonu olan Üsküdar’a bağlanarak yeraltına girecektir. Yer altı istasyonları olarak inşaa edilen Sirkeci ve Yenikapı boyunca devam edip Kazlı Çeşme istasyonunda tekrar yüzeye çıkacaktır. Söz konusu boğazı geçerek yeraltı tünel bağlantısının uzunluğu 13.6. km’dir.

---

<sup>12</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan ve Erişen Türkiye**, Ankara, 2008, s. 240.

<sup>13</sup> [www.marmaray.com.tr](http://www.marmaray.com.tr), Erişim Tarihi : 30.03.2012.

**Tablo 3 : Rakamlar**

<b>TOPLAM HAT UZUNLUĞU</b>	<b>76,3 km</b>
Yüzeysel Metro Kesimi Uzunluğu	63 km
-Yüzeydeki İstasyon Sayısı	37 adet
Demiryolu Boğaz Tüp Geçişi Kesimi Toplam Uzunluğu	13,6 km
-Delme Tünel Uzunluğu	9,8 km
-Batırma Tüp Tünel Uzunluğu	1,4 km
-Aç - Kapa Tünel Uzunluğu	2,4 km
-Yeraltındaki İstasyon Sayısı	3 adet
İstasyon Boyu	225 m (en az )
Bir yöndeki yolcu sayısı	75.000 yolcu/saat/tek yön
Maksimum Eğim	18
Maksimum Hız	100 km/saat
Ticari Hız	45 km/saat
Tren Sefer Sayısı	2-10 dakika
Araç Sayısı	440 (2015 Yılı )

Kaynak: www.marmaray.com.tr

Projenin toplam hat uzunluğu 76.3 km olup, tabloda yüzeysel metro kesimi uzunluğu 63 km + Demiryolu Boğaz Tüp Geçişi kesimi toplam uzunluğu 13.6 km olmak üzere toplam 76.6 km olarak görölmektedir.

Tablo 3'de göröldüğü üzere; yer altındaki istasyon sayısı 3 adettir. Bir yönden diğer yöne saatte tek yön olarak 75.000 kişi ulaşım imkanı bulabilecektir. Kullanılması düşünölen hatlarda ticari hız 45km/saat olup, maksimum hız ise 100km/saat olarak planlanmıştır. Hatta kullanılacak tren araç sayısı 440 adet ve 2-10 dakika aralıklarla sefer sayısı yapılacaktır.

Finansman boyutu; mühendislik ve müşavirlik hizmetleri kredi anlaşması ile proje 17.09.1999 yılında başlamıştır. İlk kredi 12.464 milyar Japon Yeni kredisi sağlanmış, ikinci kredi dilimi ise; hazine müsteşarlığı ile Japon Bank for International Cooperation (JBIC) arasında 950 milyon ABD olarak imza altına alınmıştır.

Söz konusu her iki kredi de 10 yıl ödemesiz 40 yıl vadeli bir finansmandır. Projenin inşası ilerledikçe, finansman ihtiyacı Avrupa Yatırım Bankası (EIB) ve hazine müsteşarlığı arasında yapılan anlaşmalarla karşılanmaya çalışılmıştır.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> www.marmaray.com.tr, Erişim Tarihi : 30.03.2012.

### 3.2.Yerel Yönetim Projeleri (Belediyeler):

Ulaşım türlerinin çağdaş yaşam koşullarına uygun olarak yenilenerek gelişmesinde yerel yönetim projeleri önemli yer tutmaktadır. Kent içi ve kentler arası ulaşım taleplerinin tespiti, merkezi idareden önce yerel yönetimlerce sağlanmalıdır.

Yerel yönetimlerden bir taraftan yaşamı kolaylaştıran kent içi ulaşım sorununa çözümler getiren alt yapı yatırım projeleri beklenirken, diğer taraftan merkezi idarenin kentler arası güvenilir ve emniyetli ulaşım sorunlarının çözümüne yönelik katkı sağlaması beklenmelidir.

Ulaştırma altyapı yatırım projelerinin yüksek maliyetli oluşu, yüksek miktarda finansman gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir ve diğer Büyükşehir belediyelerine ait illerimizde yapılacak olan projelerin finansmanı belediyelerin sadece kendi gelirleriyle finanse edilebilmesi mümkün kılmamaktadır. Söz konusu kent içi projeler için; merkezi idare kanalıyla ya da, dış finansman kredileriyle yapılması olanakları araştırılmalıdır.

Özellikle; 1957 tarihli Roma Antlaşması ile kurulan Avrupa Yatırım Bankası (AYB), altyapı yatırım projelerinden olan havayolu, karayolu, demiryolu, köprü, otoyollar gibi ulaşım altyapı yatırım projelerinin yapımının geliştirilmesinin ve modernleştirilmesine yönelik uzun vadeli finansman imkanları sağlamaktadır.<sup>15</sup>

Marmaray Projesi'nin bir kısım finansmanının temininde Avrupa Yatırım Bankası (AYB) 'nın kullanıldığını, söz konusu finansman kısmında belirtmiştik.

Yerel yönetimlerin proje üretimlerinde ve gerçekleştirmelerinde en temel ihtiyaç, kamu ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesine yönelik hazırlanmış fizibilite ile söz konusu bu projenin yapımında kullanılacak olan finansman ihtiyacıdır. Ülkemizde yerel yönetim projelerinin finansmanının yukarıda da belirttiğimiz gibi iki temel dayanağı bulunmaktadır.

---

<sup>15</sup>[http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_dergisi/yayinlar/md/md146/ABmaliyardim.pdf](http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md146/ABmaliyardim.pdf) , Erişim Tarihi : 30.03.2012.

1. Belediyelerin kendi gelirleriyle elde ettiği finansman. (Bu yöntem büyük altyapı yatırım projeleri için yeterli olmamaktadır.)
2. Merkezi idare kaynaklı finansman tedarikçileridir. Burada kendi içinde ikiye ayırmamız daha doğru bir yaklaşım olacaktır.
  - a) Merkezi idare tarafından direkt sağlanan proje finansmanları,
  - b) Hazine garantisiyle sağlanan yurt dışı altyapı yatırım projeleri finansmanı. Şimdiye kadar ülkemizde gerçekleştirilmiş olan yerel yönetimlere ait yatırım projeleri genellikle yukarıda belirttiğimiz maddeler ışığında gerçekleşmiştir.

Bunun yanısıra; yerel yönetimlerin kendi kaynaklarından veya milli emlağa ait bazı kamu arsa ve gayrimenkullerin Yap-İşlet-Devret (YİD) finansman modeli aracılığıyla da, finansman ihtiyacına gerek duymaksızın gerçekleştirileceği görülmektedir.

Ancak; AB ile görüşmelerimizin devam ettiği müktesebat süreci pek arzu edilen düzeyde devam etmese de; AB'nin yerel yönetimlerin projelerine yönelik hibe fonları bulunmakta ve bunları bazı koşullara bağlamaktadır. Bunların başında ulusal programların açıklanması ve bu programların hedeflerinin gerçekleşmesidir.

Gerek AB gerekse Dünya Bankası gibi kuruluşlar projelerin finansmanını programa bağlamışlardır. Ülkelerin ulusal programlarını açıklarken bu programların içeriği hibe fona destek sağlayacak program öncelikleri ve kriterleri çerçevesinde olmalıdır.<sup>16</sup>

Ülkemizdeki yerel yönetimlerin söz konusu hibe proje finansman fonundan pek yararlandığı söylenemez.

AB'ye uyum çalışmasına yönelik ülkemizde de açılan ulusal programlar, bu proje finansmanlarına yönelik, yatırım projelerinin niteliğini ve kriterlerini desteklemesine özen gösterilmelidir.

---

<sup>16</sup><http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1108>, Erişim Tarihi : 02.04.2012.

#### **4. Havalimanı İşletmeciliğinde Kara ve Deniz Ulaşımının Yeri ve Önemi :**

Ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinin belirlenmesinde en önemli göstergeler arasında yer alan dış ticaretlerinin uluslararası boyuttaki büyüklüğü dikkate alınsa da bunun temel fonksiyonlarını oluşturan faktörlerin başında ulaşım sektörü gelmektedir. Ülke ekonomilerinin dinamizmi, söz konusu ulaşım sektörünün tüm türlerinin kendilerini yenileme ve uluslararası rekabette paralel olarak geliştirmesi ile doğrudan ilişkilidir.<sup>17</sup>

Ulaştırma sektörünün sanayi, ticaret, tarım, turizm gibi birçok sosyal ve ekonomik alandaki gelişmişliğin belirleyici olmasında önemli bir rol üstlenmiş olması bu sektörde hizmet vermekte olan tüm ulaşım türleri arasındaki entegrasyonu zorunlu kılmaktadır. Önceki konularımızda belirttiğimiz gibi tüm ulaşım türleri arasında bağlantı yollarının sağlanabilmesi için altyapı yatırım projelerinin günün koşullarına ve artan nüfusa paralel olarak yeniden dizayn edilmelidir. Özellikle karayolu ulaşımında yük ve yolcu taşımacılığının çok yaygın olduğu ülkemizde gerçek zamanlı istatistiksel verilere sahip olunması gerekmektedir.

Uluslararası standartlara uygun olarak yapılan havalimanı işletmeciliği hizmetlerinin başarılı olması, kara ve deniz ulaşım sektörünün bağlantılı yollarının havayolu ulaşım sektörüyle entegrasyonunu da gerekli kılmaktadır. Bu nedenle havalimanı işletmecileri kamu tarafından yapılan havalimanı Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli ihalelere katılırken yapmış oldukları fizibilitelerde en önemli veri olarak aldıkları konu, uçağın piste inmesinden sonraki aşama olan yolcuların seyahat edecekleri noktalara seçenekli ulaşım türlerinden yararlanma imkanlarına sahip olmalarıdır.

Söz konusu havalimanında pasaport kontrolü işlemi sonrasında şehrin merkezine veya diğer merkezlere ulaşım altyapı yatırımlarının eksikliği ve yeterli bağlantı yollarının olmayışı, başta turizm olmak üzere ulusal ve uluslararası bazda ticareti de olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu nedenledir ki; havalimanı işletmeciliğinin gelişiminde önemli yatırımların başında ülkemizin üç yanını kapsayan denizlerle karayolu ulaşımı bağlantı yollarının sağlanmasıdır.

---

<sup>17</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **2007 Faaliyet Raporu**, Strateji Geliştirme Başkanlığı, s.119.



Havayolu sektöründe yapılacak yatırımlarda, yatırımın yapılacağı yer seçimi en önemli kriter olarak ele alınmalıdır. Buradaki kriter; söz konusu yatırımın yapılacağı yerlere gerek deniz gerekse diğer ulaşım türleri arasında yer alan karayolu ve demiryolu ulaşım türlerinin bağlantı yollarının varlığı ve uygulanabilirliğidir.

#### **4.1.Kara Ulaşımının Yeri ve Önemi :**

Ülkemizin coğrafi konumu, tarihi dokusu sosyal ve kültürel yapısı itibariyle en çok kullanılan ulaşım türleri arasında karayolu ulaşım türünün yer aldığını belirtmiştik. T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, karayolu ulaşım bağlantı yollarının yurt dışında yaygınlığı sağlamak için çeşitli finansman modellerine dayalı projeler üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir.

Özellikle dünya kenti olan ve tüm ulaşım türlerini içinde barındıran İstanbul kentinde, kent içi ulaşımı adeta bir çıkmaza girmiş, söz konusu kentte yaşayanların yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda; Bakanlık bu mega kentin ulaşım sorununun, tüm ülkeyi de etkilemesini farkındalığında olacak ki; başlatmış olduğu karayolu ulaşım projelerinin başında İstanbul kentini öncelikleri arasına almıştır. Bu içerikte; 468,5 milyon ABD Doları maliyetinde İstanbul Boğazı Karayolu geçiş projelerini hızlandırmıştır.<sup>18</sup> YİD modeli çerçevesinde gerçekleştirilmesi planlanan projenin yanısıra diğer bağlantı yolları ve köprü projeleri üzerinde çalışmalar devam etmektedir.

Karayolu ulaşımında dünya ölçeğinde yaşanan bütün gelişmeler rekabet gücü son derece önemli bir yarışın öncelikle ele alınmasını gerekli kılmış ve bu nedenle dinamik rekabet şartlarının sağlanmasın da Lojistik sektörü öne çıkmıştır. Karayolu ulaşımını sadece yolcu ulaşım türü olarak algılamak doğru değildir. Küreselleşen dünyamızda yük taşımacılığı işletmeler arasında en önemli ticaret alanı haline gelmiş, ulusal ve uluslararası ticarete lojistiğin çeşitliliği rekabetin bir parçası haline gelmiştir. Lojistik taşıma yönteminin çeşitliliği arasında tek modlu taşıma, çok modlu taşıma, kombine taşıma türleri önemli yer tutmaktadır.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **2007 Faaliyet Raporu**, Strateji Geliştirme Başkanlığı, s.71.

<sup>19</sup> Emine KOBON- Hilala Yıldırım KESER, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım yayın dağıtım, 2010, 3.Baskı, s.124.

Havalimanı işletmeciliğinin gelişiminde karayolu ulaşımı bağlantı yolları ve altyapı yatırımlarının önemi kadar lojistik taşıma modlarının çeşitliliği ve yaygınlığı büyük yer tutmaktadır. Uluslararası karayolu ile eşya taşımacılığında uluslararası anlaşmalar “konvansiyonlar” başlığı altında genel esaslara yer verilerek bunlar 4(dört) başlık altında toplanmıştır. Bunları aşağıda belirtecek olunursa<sup>20</sup>;

1. 1975 Tır Sözleşmesi ve 1975 Tır Konvansiyonu
2. ADR Konvansiyonu
3. CMR Konvansiyonu
4. AETR Konvansiyonu olarak uluslararası sözleşmelerde yer almıştır.

Bunlar arasında en önemlisi ADR Konvansiyonu ile ilgili sözleşme olup, bu sözleşme tehlikeli maddelerin karayolu ile taşınmasına yönelik yapılan sözleşmeleri kapsamaktadır.

Sonuç olarak havayolu işletmeciliğine karayolu ulaşımı bağlantı yollarını kapsayan altyapı yatırım projelerinin uluslararası standartlara uygunluğu ve gelişmişliği kadar, lojistik sektörünün taşıma zincirlerinin yaygınlığı önemli yer tutmaktadır.

## **4.2. Deniz Ulaşımının Yeri ve Önemi :**

### **4.2.1. Dünya Açısından Önemi :**

Dünya ticaretinin önemli yapı taşlarından biri olan ulaştırma sektörü, küresel bütünleşmenin getirdiği ticaretin serbestleşmesiyle uluslararası kalkınma stratejilerinin uygulanması, teknolojik gelişmeler sektörün hızlı bir şekilde büyümesine ve gelişmesine yol açmıştır. Özellikle Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte, Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO - World Trade Organization) kurulmasının yanı sıra, Çin Halk Cumhuriyeti'nin Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olması, Küreselleşen Ekonomiyle Avrupa Birliği'nin genişlemesi dünya ticaretinin bir uçtan bir uca yayılmasını ve gelişmesini sağlamıştır.<sup>21</sup>

Evrensel boyutlarda deniz yolu ulaşımının ulaşım tarihi, karayolu ulaşımının tarihi kadar eskiye dayanmakta ise; küresel ekonominin gelişmesine kadar yük ve yolcu taşımacılığında karayolu ulaşımı kadar tercih edilmemekteydi. Ancak; küreselleşmeyle birlikte

<sup>20</sup>Emine KOBON- Hilala Yıldırım KESER, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım yayın dağıtım, 2010, 3.Baskı, s.161.

<sup>21</sup> Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, Kurumsal Yapısı – **Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü**, Yayın No. TÜSİAD – T , 2007 – 02/431 , İstanbul, Şubat : 2007, s.33.

denizyolu ulaşım sektörünün uluslararası boyutta önemi daha çok kavranmış olacak ki, söz konusu sektörde ticaretin gelişmişliğiyle aranan en önemli ulaşım türü konumuna gelmiştir.

Söz konusu taşımacılık ticaretinde, hiç kuşku yok ki en önemli payı denize kıyısı olan ülkeler coğrafi konumlarından dolayı almaktadır.

Özellikle transit taşımacılığının dünyada giderek önem kazanması ve Avrupa Birliği'nin deniz güvenliğinin geliştirilmesine yönelik destek vermesi, uluslararası taşımacılığın gelişmesine önemli katkı sağlamıştır.<sup>22</sup> Bunun dolaylı olarak etkilendiği diğer ulaşım türleri arasında da yer alan havacılık sektörü ve havalimanı işletmeciliği yer almıştır.

#### 4.2.2. Türkiye Açısından Önemi :

Ülkemiz coğrafi konumu itibariyle 3 tarafı denizle çevrili, deniz yolu ulaşımında ve ticaretinde şanslı olan ülkelerden biridir.

Ulusal ve uluslararası ticarete kara yolundaki yük yoğunluğunu azaltmak için çevreye daha az zararlı ve taşıma maliyeti karayolu taşımacılığına göre daha az olan denizyolu ulaşım türü tercih edilmektedir.

Özellikle AB'nin de desteklediği deniz yolu ulaşım türünün çok modlu olması söz konusu denizyolu taşımacılığını ön plana çıkarmıştır. Ancak ülkemiz denizyolu ulaşımındaki avantajlı coğrafi konumunun gerektiği kadar ticari getiriyle süsleyememektedir. Gerçi Denizcilik Müsteşarlığı bünyesinde İspanya ve Türkiye tarafından ortaklaşa yürütülmekte olan AB eşleştirme projesi tamamlanmış olsa da, deniz emniyetinin sağlanmasında ve ihtiyaç duyulan tüm önlemlerin alınması hususları uygulama aşamasında önemli yer tutacaktır.<sup>23</sup>

Ülkemiz Denizcilik Müsteşarlığı tarafından Avrupa Birliği'nin denizyolu taşımacılığındaki kıyı ve deniz emniyetinin güçlendirilmesi konularıyla ilgili çalışmalar yaparken, diğer taraftan liman özelleştirmelerine hız vermektedir.

Özelleştirilmesi tamamlanan limanların büyük bir kısmı yazılı ve görsel basında yer almıştır. Burada üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri liman özelleştirmelerinden elde edilen

<sup>22</sup>T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Deniz Yolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2007, s.50.

<sup>23</sup>T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Deniz Yolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2007, s.51.

finansman kaynaklarının, denizcilik sektörünün gelişimine yönelik altyapı yatırımlarında kullanılmalıdır.

Bunlar arasında Türk Deniz Ticaret filosunun güçlendirilmesi ve liman ve yat limanı sayısının ulusal ve uluslararası turizmin gelişmesine yönelik yatırımlar şeklinde olmasıdır.

Ayrıca tüm denizcilik sektörünün gelişmesine yönelik AB standartlarına uygun olarak uyum yasaları çıkarılırken, denizlerin gemiler tarafından kirletilmesinin önlenmesi hakkında milletlerarası sözleşmeye (MARPOL) bağlı kalarak ve eksiksiz uygulamalarıdır. Bu bağlamda denizyolu ile taşınan zararlı maddelerin ve deniz kaynaklı kirlilik tehdidinin büyümemesine ve önlenmesine yönelik söz konusu sözleşme çerçevesinde uygulamaların yapılmasına özen gösterilmelidir.<sup>24</sup>

## **5. Havalimanı İşletmeciliğinin Gelişiminde Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Yeri ve Önemi :**

### **5.1. Özel Sektörün Yeri ve Önemi :**

Kamu kaynaklarının, kamu yararı ön planda tutularak en etkin ve en verimli şekilde kullanılması ve yönlendirilmesi kamuda görev yapan kamu otoritelerinin temel görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik sorumluluğu ile kamu – özel sektör ilişkisi kurulmalı, kamuya ait yatırım alanları özel sektör yüklenicilerine aktarılırken bunların geri dönüşümünde kamu yararı ön planda tutulmalıdır.

Ülkemizin ekonomideki büyümesinin yanı sıra, sosyal refah ve kişi başına düşen milli gelirin son yıllarda artış göstermesinin temel faktörlerinin başında özel sektör girişimciliğinin ulusal ve uluslararası ticaretteki başarıları gelmektedir.

Ülkemizde Yap – İşlet – Devret (YİD) finansman modelinin en başarılı olduğu sektörler arasında Havayolu ulaşımı sektörü gelmektedir. 2000’li yılların ortalarından itibaren büyük bir hızla yapılan havalimanı YİD modeli ihaleleri ile ülkemiz havayolu ulaşımı altyapı yatırım projelerini çağdaş ve son teknolojilere uygun olarak özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirmiştir.

Hazineye hiç bir finansman yükü getirmeden son yıllarda çağdaş ve son teknolojilere uygun olarak uluslararası standartlarda

---

<sup>24</sup>Derya Aydın OKUR, **Deniz Hukukunda Liman Devleti Yetkisi ve Denetimi**, 1. Baskı, İstanbul, Nisan:2009, s.100.

gerçekleştirilen havalimanı modeli olan İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali ve Ankara Esenboğa Havalimanı'nı örnekler arasında gösterebiliriz.

İstanbul Atatürk Havalimanı YİD modeliyle gerçekleştiren ve halen işletmeciliğini üstlenmiş olan TAV'ın başarılı şekilde gerçekleştirdiği çağdaş işletmecilik hizmetleri ulusal alandan uluslararası seviyeye taşınmış, birçok Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinde gerçekleştirdiği havalimanı yapım ve işletmecilik hizmetleriyle ülkemiz ekonomisine katkı sağlamaktadır.

Ülkemiz coğrafi konum itibariyle Akdeniz çanağında Doğu – Batı, Kuzey – Güney eksenlerinde, Avrupa'yı Asya'ya bağlayan bir köprü vazifesi görmektedir. Türkiye Transit ülke olma konumuyla Avrupa'dan Ortadoğu'ya, Uzakdoğu'ya ulaşımının odağındadır. Söz konusu bu oluşum, sadece havayolu ulaşımının gelişimi için değil, üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemizin deniz ulaşımının gelişimine de özel sektör yatırımlarıyla katkı sağlanmıştır. Bu içerikte Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) tarafından son yıllarda deniz güvenliğinin artırılmasına yönelik kabul edilen ve kıyı devletlerince takip edilebilmesi için deniz araçlarının kıyı birimleriyle bilgi akışlarının sağlanmasına yönelik “Otomatik Tanımlama Sistemi-(AIS)” geliştirilmiş ve ülkemizde de gemilerde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>25</sup>

Bu bağlamda; özel sektör girişimcilerinin Türkiye'nin bu coğrafi konumundan kaynaklanan avantajlarında arkalarına alarak özellikle havalimanı yapım ve işletmeciliğindeki kamu yatırımlarını gerçekleştirmek istemeleri, kamu otoriterlerince iyi anlaşılmalı ve yapılacak sözleşmelerde kamu faydası esas alınarak işletmecilik için verilen işletim sürelerinde yatırımın kamuya geri dönüşüm hesabı iyi yapılmalıdır.

Hiç kuşku yok ki; yüksek maliyetli havalimanı altyapı yatırım projelerinin özel sektör tarafından gerçekleştirilmesi, uluslararası standartlara uygun son teknolojilerin kullanılmasını da sağlamış olacaktır. Yüklenici firma sadece yapım işini değil, havalimanı işletmeciliğinde yüklenecek olması havalimanları alt yapı yatırım projelerinin yukarıda bahsettiğimiz standartlarda yaparak uluslararası rekabette yarışabilme şansını elde edebilecektir. Bu sonuçtan hem ülkemiz hem de özel sektör kazançlı çıkacaktır.

---

<sup>25</sup>İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası, **2007 Deniz Sektörü Raporu**, İstanbul, 2008, s.165.

Bu bağlamda; havalimanı işletmeciliğinde hem yapım hem de işletmecilik alanında kendini kanıtlamış özel sektör yüklenicilerinin, sektörün gelişimine önemli katkı sağlayacakları bir gerçektir.

## **5.2. İlgili Kamu İdarelerinin Yeri ve Önemi :**

Uluslararası ticaretin emek ve sermaye hareketlerinin yaygınlaşması, teknolojiadaki hızlı değişime ve gelişime bağlı olarak ülke sınırlarının aşıldığı küresel pazarda konumlarını kuvvetlendirme yarışına girmek zorunda kalmışlardır. Burada en önemli görev, kamu idarelerine dolayısıyla da bu idarelerin başında bulunan kamu otoritelerine kalmaktadır.

Gelişen ve değişen havalimanı işletmeciliği anlayışında, yarışta kamu idarelerinin kararları önemli yer tutmaktadır. Ülkemizde ulaşım sektörü yönetimi doğal olarak T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlıdır. Geçmiş konularımızda yazdığımız gibi ulaştırma sektörünün temel yapısını oluşturan, denizcilik, demiryolu, karayolu ve havayolu ulaşım türleri bakanlık bünyesindeki genel müdürlüklere bağlı olup, söz konusu genel müdürlükler kendi ana sözleşmeleri doğrultusunda yatırım kararı almaktadırlar.

Havayolu işletmeciliğinin gelişimi, kamu taleplerinin karşılanması sadece işletmeciler tarafından karşılanmamalıdır. Kamu idareleri hızla artan nüfusla birlikte kent içi ve kentler arası ulaşımı rahatlatan, yatırımları zamanında gerçekleştirecek ulaşım katkı sağlamalıdır. Bunun için yerel yönetim hizmetlerinin özelleştirilmesi hızla yapılmalıdır. Özellikle İstanbul gibi büyük kentlerde insan yaşamının kalitesini aşağıya çeken yoğun trafik ve bunun sebep olduğu yetersiz altyapı yatırımlarının özelleştirilmeyle kısmen de olsa çözüm bulunmalıdır. Ancak yerel yönetim hizmetleri özelleştirilirken; hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesine, hizmetlerin kesintiye uğratılmadan yürütülmesine özen gösterilmelidir.<sup>26</sup>

Söz konusu kent içi ve kentler arasındaki kamu ulaşım yatırımlarının sağlanması, havayolu ulaşımının gelişimine ve işletmeciliğine dolaylı olarak katkı sağlayacaktır.

---

<sup>26</sup>İstanbul Ticaret Odası, **Şehir İçi Toplu Taşımacılık Hizmetleri Değerlendirilmesi**, İTO Yayınları, İstanbul, Mart : 2004, s.52.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MARKALAŞMA SÜRECİNDE REKLAM VE PAZARLAMANIN YERİ

#### 1. Markalaşma:

Amerika Pazarlama Derneği, marka tanımını; “Ürünü tanımlamak ve diğerlerinden farklı olabilmesi için takılan isim.” şeklinde yapmaktadır.<sup>27</sup>

Knapp ise; markanın tanımını şu şekilde yapıyor. “Marka; hafızalarda yer edinen, ilk akla gelen, kişileştirilmiş maddenin adıdır.”<sup>28</sup>

Benzer ya da birbirinden farklı, ürünlerin her ne nitelikte olursa olsun, birbirinden ayrılmasını sağlayan, farklılaştıran, bu ürünleri piyasaya sunan kişileri ve firmaları da temsil eden, tanıtan basım ve yayın organları ile tüm kitlelere duyuran, taklit ya da haksızlığa karşı onları uluslararası hukuk kurallarına karşı onları uluslararası hukuk kuralları çerçevesinde koruyan; ad, sözcük kümesi, harfi, rakamı, rengi, şekli ve dizaynına marka denir.<sup>29</sup>

Bir çok marka, marka adına ve logosuna sahiptir. Marka adı, o markanın logosunun yazılabilmesini ve söylenebilmesini sağlayan göstergedir. Bir markanın logosu, “o markanın” insanların beyninde kalıcı olmasını sağlayacak renklere, şekillere sahip olmasını sağlayan etkendir.

*“Her marka bir üründür; ama her ürün bir marka değildir, ürün fabrikada üretilen bir nesne, marka ise tüketiciler tarafından satın alınan değerdir”*<sup>30</sup> tanımıyla, Kırdar markanın üründen daha kapsamlı olduğunu anlatmak istemektedir.

Ürün ile marka arasındaki farklardan biri ise; ürünün “şey” veya hizmet olması, markanın ise biz tüketiciler tarafından algılanan işaret, logo veya sembol olmasıdır. Ürünün, şekli ve niteliği olduğundan, zaman içinde transformasyona uğrayıp, değişip-gelişebilir. Öte yandan markaya baktığımızda, bir markanın kalıcı olabilmesi için sağlam ve kalıcı değerlere dayanması gerekir.

<sup>27</sup> Yalçın KIRDAR, **Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği**, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, s: 234.

<sup>28</sup> Knapp E. Duane Çeviren: Azra Tuna Akartuna, **Marka Akli**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.

<sup>29</sup> AK, 1998, s:121 'den alıntı yapan Yalçın KIRDAR, a.g.e., s.234.

<sup>30</sup> Yalçın KIRDAR, a.g.e., s.234.

Dolayısıyla marka, üreticinin yaratıcılığına dayanır. Tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamada sağlamlık ve kalıcılık ön plandadır.

Ürünü, pazarlama penceresinden bakarak tanımlayacak olursak; ürün tüketim amacı ile piyasaya sürülen ve yoğun rekabetin yaşandığı arz ve talepleri sağlamak için hedef kitleye sunulan transformasyonunu içeren herşeydir şeklinde yorumlayabiliriz.<sup>31</sup>

Ürün dediğimiz şey, fabrikada ham maddenin işlenip, değişime uğratılması ise; fabrikada üretilen ve işlenen ürünün, değişip; hedef kitle yani tüketici tarafından satın alınandır. Üretilen ve işlenen bu ürünün, işlevsel amacının dışında değerini pazarda arttıran bir isim ya da tasarım göstergesidir.<sup>32</sup>

Markalaşmada fark yaratma; sektörde çekicilik ve kalite yaratma, fark edilebilirlik ve kusursuzluk gibi özellikler marka açısından önem arz etmektedir. Ancak; burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta firmanın kurumsal yapısıyla özdeşleşerek ortaya çıkmış olmasıdır.<sup>33</sup>

**Tablo – 4 : Ürün ve Marka Arasındaki Fark** <sup>34</sup>

<b>Ürün</b>	<b>Marka</b>
Fabrikada Üretilir.	Marka, yaratılır.
Nesne ya da hizmettir.	Tüketici tarafından algılanır.
Zaman içinde değiştirilebilir veya değiştirilebilir.	Marka kalıcıdır.
Tüketiciye fiziksel yarar sağlar.	Tüketici ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağlar.
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır.
Beynin rasyonel (sol) tarafına hitap eder.	Beynin duygusal (sağ) tarafına hitap eder.
Ürünün karakteri vardır.	Markanın kişiliği vardır.

Kaynak: Işıl Karpaz AKTUĞLU, Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İletişim Yayınları, İstanbul, s.15.

<sup>31</sup> Ömer Baybars TEK, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 8. Baskı, İstanbul, 1999, s.355.

<sup>32</sup> Işıl Karpaz AKTUĞLU, **Marka Yönetimi, Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004, s.15.

<sup>33</sup> Adem ÖĞÜT; Selin AYGEM, **Küresel Değişim Sürecinde Kurum Kimliği ve Markalaşma**, Marka Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayınları, 2005, s.s.521-526, s.522.

<sup>34</sup> Işıl Karpaz AKTUĞLU, a.g.e. , s.15.



Diğer taraftan, marka bir statünün, bir “gelirin” göstergesi olduğundan, soyuttur ve duygusal entegrasyonları vardır.

Ürün ile markayı başka bir koldan ele almamız gerekirse, ürün; niteliksel olduğundan insan beyninin sol (rasyonel) lobuna, marka ise; soyut ve duygusal olduğundan insan beyninin sağ (duygusal) lobuna hitap etmektedir.<sup>35</sup>

### 1.1. Markalaşma Sürecinin Oluşumu:

*“Marka stratejisi, marka oluşumu aşamasında, markanın sunduğu yararlar ve hedef kitlesine bağlı olarak, firma bünyesindeki tüm markaların biraraya gelmesi doğrultusunda ele alınmaktadır.”<sup>36</sup>*

Kurum stratejisi ile pazarlama stratejisinin bir araya getirilmesi istenilen markayı ve konumu meydana getirmektedir.

Diğer aşama ise; marka stratejisinin oluşturulmasındaki detaylar gözden geçirilerek, markayı en iyi tanımlayacak, açıklayacak ve anlamlandırarak vaatlerin sunulması ve tanıtımıdır. Tüm bu markalaşma aşamasında pazarlama iletişimi ile desteklenmesi gerekmektedir.

Marka oluşturmak ve oluşturulan markayı rakiplerinden ayırtmak için izlenmesi gereken yöntemler vardır. Bu yöntemlerin uygulanması, beraberinde daha nokta atışı sağlayacak markaların oluşmasına ön ayak olacaktır.<sup>37</sup>

*“- İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetle ilişkisi, jenerik bir sembol veya dizayn kullanılmalıdır,*

- *Kısa, basit ve dikkat çekici olmalıdır,*
- *Diğer markalarla karşılıklı yapılabilecek söz veya semboller kullanılmamalıdır,*
- *Aile veya bölge adlarının kullanılmasından kaçınılmalıdır,*
- *Kolay anımsanılabilir olmalıdır,*
- *Her türlü tutundurma araçlarına uygun olmalıdır,*
- *Farklı bölge, dil ve kültürlerde olumsuz anlamlar taşınmamalıdır,*
- *Ayırt edici ve telaffuzu kolay olmalıdır.”*

<sup>35</sup> Işıl Karpat AKTUĞLU, a.g.e. , s.15.

<sup>36</sup> Yalçın KIRDAR, a.g.e., s.236.

<sup>37</sup> İsmet MUCUK, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s.151.

Marka stratejilerinin, marka sürecinin oluşumunda dört (4) aşama yer almaktadır.

**a) Kişisel Marka Adı Stratejisi :**

Bu bölümde; pazarlama yöneticileri stratejik olarak pazarlama çalışmalarını “tek bir ad” üzerinde değil, birbirinden farklı adlarla piyasaya sunmuş ve bunu tüm reklam – promosyon çalışmalarıyla süslemiştir. Bunun tek önemli sebebi, piyasaya çıkardığı farklı markalardan herhangi birinin pazarda payının düşmesi veya pazardaki konumunun olumsuz yönde yer değiştirmesidir.

**b) Bütünleştirici Ürün Grubu Adı Stratejisi :**

Firmanın tüm ürünlerinde, yine o firmanın adını taşıyan strateji olarak açıklanabilir. Burada amaç; ürünlerin “kurumsal” imajından yararlanmalıdır. Blackberry, Iphone, Bosch, Sony v.b.gibi markaları buna örnek verebiliriz. Bu ve bunlara benzeyen “kurumsal” markaların, piyasaya yeni bir ürün sürerken kullandıkları strateji de denilebilir. Böylelikle hedef kitlesi, bu yeni ürüne “markasından” dolayı tanıdık olacaktır. Böylelikle, bu “tanıdık çıkma” ürünün lansman sırasında avantaj sağlayacak ve reklam yapılırken az maliyetle başa çıkacaktır. Örneğin; Atatürk Havalimanı başta olmak üzere; 12 havalimanı işletmecisi olan TAV Havalimanları Holding’in bir hizmeti olan TAV Passport Kart, bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

**c) Ürün Grubunda Ayrı Ayrı Marka Adı Stratejisi :**

Aynı markanın ürettiği, fakat karışıklık olmaması ve marka imajının netliğini bozmaması adına farklı isimlerin verildiği bir strateji türüdür.

Örnek olarak Mudo bir giyim grubundaki markayken, Mudo Consept ise; ev eşyaları grubundaki bir markasıdır.

Bu bağlamda; üçüncü bölümde bahsedeceğimiz TAV Havalimanları Holding iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. bünyesinde kurulmuş olan “primeclass” CIP Servis ve TAV Passport Kart hizmetlerini de bu stratejiye örnek olarak verebiliriz.

Bu stratejinin, bütünleşik ürün grubu stratejisinden farkı; ayrı ayrı markaya sahip olduklarından, pazarlama iletişimi maliyetlerini yükseltmesidir.

#### **d) Kişisel Ürün Adı Stratejisi :**

Kişisel ürün adı stratejisi; kişisel marka adı ve bütünleştirici ürün grubu adlarının avantajlarının birleştirilmesiyle meydana gelmiş bir stratejidir.

Markalaşmış bir ürün imajının (netleşmiş), ticari alandaki firma adıyla bütünleştirilmesiyle meydana gelmektedir.

Örneğin; Zara markasının; Zara Çocuk, Zara Men, Zara Women ve Zara Home adıyla meydana gelmesi, bu stratejiye verilebilecek örneklerdir.

Dolayısıyla; TAV Havalimanları Holding'in kurumsal bir marka oluşundan yola çıkarsak, TAV'ın bir markası olan TAV Passport Kart'ı çıkarması, yine bu stratejiye verilebilecek örneklerden biridir.

Artık piyasada doyum noktasına gelen bu markalaşma / marka olma pazarı, yeni pazarlara açılmak ve ürünlerine yeni can, yeni kan vermek isteyen firmalar, alternatif pazar arayışı içine girmişlerdir. Bu alternatif pazar arayışları; marka geliştirme, marka esnetme, birden fazla markalaşma, özel marka stratejisi ve jenerik marka stratejileri ele alınarak, açıklanmaktadır.<sup>38</sup>

##### **i. Marka Geliştirme Stratejisi (Brand Extention):**

Elinizdeki ürün en iyi şekilde kullanılıyor ve memnuniyet oranı yüksek ise; bir üst ürünü çıkardığında pazarlama maliyeti daha az olacaktır. Ayrıca, eldeki ürün zaten daha önceden sevilen, kullanılan ve tanınan bir ürün olduğundan, hedef kitleye hitap edilirken tüm bunlar düşünülecek ve o şekilde, kendine güvenilerek halka arz edilecektir.

TAV Passport Kart, düzenli ve memnuniyeti yüksek şekilde kullanılırsa, halktan (hedef kitleden) bu yönde bir dönüş alınır, TAV Passport Kart'ın bir üst segmenti olan "TAV Passport X Kart" için, daha önce yapılmış olan kadar pazarlama maliyetine gereksinim duymaz. Böylelikle maliyet azalacaktır.

##### **ii. Marka Esnetme Stratejisi (Brand Streching):**

Ürün yönetimi ve pazarlama departmanının marka gelişimi stratejisine tabii tutularak, marka bilinirliğinin daha ne kadar yaygınlaştırılmasıyla ilgilenmek zorunluluğu benimsemesiyle birlikte ortaya çıkan ve gelişen stratejidir.

<sup>38</sup> Mendel, 1981, s: 285 alıntı yapan Yalçın KIRDAR, a.g.e., s.297.

Keza, bunlarla birlikte; bu stratejinin de diğer birçok kalemde olduğu gibi belirli bir risk faktörü vardır. Tanınmış veya daha önce kullanılmış olan bir ürünün pazarlama maliyetinin düşük olması ve bundan belirli bir oranda kar ediliyor olması, az bilinen bir ürünün yapacağı promosyon doğrultusunda, diğer bilinen markanın öne geçebileceği konusudur.

Yani, tanınmış bir marka tanındığı için reklamını / promosyonunu azaltıp, maliyetini düşürürken, yeni marka yapacağı reklam/promosyon doğrultusunda markasını tanıtır, tanınmış markadan daha çok satış elde edebilir. Dolayısıyla, az tanınmış marka, çok tanınmış markadan daha çok başarı elde etmiş olabilir.

### iii. Özel Marka Stratejisi :

Bu strateji birçok tedarikçi firma tarafından kullanılmaktadır. Üreticinin, özel markası üzerine, tedarikçi firmanın kendi “ isim” etiketini ürünün üzerine yapıştırarak piyasaya sunmasıdır. Böylelikle, üretici firmanın ürün geliştirme ve tutundurma maliyetinden çok büyük oranda kaçınmış, bu da perakendeli kurumun bu maliyetten belli miktarda kar sağlanmış olmasına sebep olmuştur.

Bu strateji, büyük süpermarketlerin uyguladığı bir yöntemdir diyebiliriz. Migros süt, Dost yoğurt (BİM satış mağzalarının ürünüdür.), Tansaş Pirinç v.b. gibi ürünler bu stratejiye verebileceği örneklerdendir.

### iv. Jenerik Marka Stratejisi :

Genel bir marka stratejisi şeklinde de adlandırılabilir. Jenerik marka stratejisinde, markalar bu pazarda büyük pay sahibidirler. Bu markalaşma stratejisi, kalitesi daha düşük ürünlerde, etiketlenme ve ambalajlanma maliyetleri azaltılarak uygulanmaktadır.

Pazar piyasasında varolan bir ürünün, adını anımsatan başka bir markanın kullanışı, tüketici gruplarının tasarruf yaparak istemelerinden kaynaklanmaktadır.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Yalçın KIRDAR, a.g.e., s.299.

## 1.2. Kurumsal Şirketlerde Marka ve Reklam İlişkisi :

Kurumsal şirketlerde ‘marka’ olabilmek için bazı faktörleri yerine getirmeniz gerekmektedir. Bunlar <sup>40</sup>;

### - Yönetim :

Yönetim; yönetebilme gücü ve yeteneği demektir. Bu da marka olmanın en büyük adımıdır. Yönetimin başında olan o yöneticiler de kendilerinden taviz vererek, büyük bir özveriyle çalışarak, hem kendini hem de şirketini geliştirerek, bu markalaşma hedeflerini gerçekleştirirler.

### - İnsan Kaynakları :

İnsan Kaynağı, markalaşmada yönetimden sonra gelen ilk önemli adımdır. İnsan kaynağının olmadığı bir şirket düşünülmemelidir. Çünkü insan kaynağı, şirkette çalışanların huzurunu ve mutluluğunu sağlayan, şirketin en önemli organıdır. Çalışanın huzurunu ve mutluluğunu sağlayamıyorsa, o şirketin markalaşması söz konusu değildir.

### - Müşteri Hizmetleri :

Marka oluşumundaki tek güç merkezidir. Gücün merkezi müşteri hizmetleridir. Markaya; nicelik, nitelik, can, kan, renk ve yaşama hakkı veren birimdir. Markanın gelişimi ve oluşumu ondan sorulur. Eğer oluşturduğu markanın müşterisine sahip çıkarsa; oluşturduğu markanın müşterisi de ona sahip çıkacaktır. Müşteri memnuniyeti en üst düzeyde yer almaktadır.

### - Pazarlama :

Eğer siz bir “marka” olmak istiyorsanız bunun en baş yolu pazarlamadır. Kotler; “Pazarlama, müşteri oluşturma sanatıdır.”<sup>41</sup> demiştir. Kısaca pazarlama; bir çok etkeni bir araya getirerek, firmaya çeken faaliyettir.

### - Satış :

Satış, sürecin sonuna gelmek, bir döneme noktayı koymaktır. Satış yapabilmemiz için, ürünlerimizin kaliteli olması kadar; bu satışlarımızın sürdürülebilirliği de önemli olmaktadır.

<sup>40</sup> <http://www.markafikirleri.com/?p=375>, Erişim Tarihi : 4.12.2011.

<sup>41</sup> Philip KOTLER'den alıntı yapan, <http://www.markafikirleri.com/?p=375>, Erişim Tarihi : 4.12.2011.

- Reklam :

Bu faktör en son aşamada yapıldığı vakit, etkisini daha çok gösterecektir. Eğer ürün ve müşteri hizmetiniz yeteri kadar iyi değilse; reklamınız ne kadar etkileyici olursa olsun, boşuna zaman ve para kaybetmiş olursunuz.<sup>42</sup>

Yukarıda markalaşmak için gereken faktörleri sıralamışken, Bayır, makalesinde; markalaşmanın akıl işi olduğunu söyler. Hatta marka tanımını şu şekilde yapar : *“Marka yaratmak akıl işidir. Markanın fikir temelleri olmalıdır. Estetik duyguları olmalıdır. Mesajlar barındırmalıdır bünyesinde. Markanın bir duruşu olmalıdır.”*<sup>43</sup>

Marka olmak için gereken faktörleri yukarıda yazmışık. Şimdi ise; marka adının belirlenmesi ve markanın görsel ifade tarzının & marka imajının belirlenmesini açıklayacağız.

Kırdar “marka adı, markanın sunduğu vaatleri aktaran ifade tarzı ya da anlatım biçimi olarak tanımlanmaktadır.” demiştir. Buradan da yola çıkarak şunu söyleme mümkündür ki; markanın adı, markanın tüketiciye sunduğu vaatler ile stratejik bir bütünleşme sağlayarak, marka kimliğini oluşturan unsurdur.

Markanın oluşabilmesinde nasıl gerekli faktörler var ise; marka adının belirlenmesinde de belirli faktörler vardır. Bunlar<sup>44</sup>; akılda kalmalı ve kalitesini yansıtmalı, ürünün faydalarını yansıtmalı, diğer ürünlerden farklı ve ayrıştırılmış olması, reklam (satış & pazarlama) çalışmalarına yardım edici nitelikte olmalı, uluslararası platformda kullanılabilir olmasına dikkat edilmesi şeklinde olmalıdır.

Markalı ürünlerin, başka ürünlerden ayırt etmemizi sağlayan özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.<sup>45</sup>

- a) İşret/Sembol
- b) Kalite
- c) İmaj
- d) Tanınırlık

Markanın görsel ifade tarzının ve marka imajının belirlenmesinde, tüketiciyle iyi ve etkili bir iletişim kurmak baş faktördür. İletişimde ise; görsel ifade kullanım söz konusudur. Görsel ifade markaya ait bir

<sup>42</sup> <http://www.markafikirleri.com/?p=375>, Erişim Tarihi : 4.12.2011.

<sup>43</sup> [http://www.alihsanbayir.com/DiscView.asp?mid=141&forum\\_id=3](http://www.alihsanbayir.com/DiscView.asp?mid=141&forum_id=3), Erişim Tarihi : 4.12.2011.

<sup>44</sup> Karpot, 2000, s: 157 'den alıntı yapan Yalçın KIRDAR,a.g.e., s.239.

<sup>45</sup> Muhsin HALİS; Gülsüm Savcı GÖKGÖZ; Cemalettin DEMİRELİ; **Fiyat ve Pazar Payına Bağlı Marka Stratejileri: Teori ve Deneyimler**, Marka Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayınları, 2005, ss. 401-412, s.401.

depo yada amblem görünümünde olmalıdır. Dolayısıyla ürün, markanın reklamını logo / amblemiyle yapacaktır.

Tüketicinin aklında kalıcak olan marka imajı, sadece maddi kalitesiyle değil, hangi platforma, hangi sosyo – ekonomik kültüre hitap edeceğinide ifade etmektedir.

*“Coca-Cola'nın ilk defa 1928 Amsterdam Olimpiyat Oyunları olmak üzere, tüm olimpiyat oyunlarının ve 1930'dan sonra da Dünya Kupası'nın resmi sponsorluğunu yapması, Coca-Cola'nın marka imajıyla ilgili stratejisidir. Örneğin; Sprite markası basketbol ile ilgili alanlarda sponsorluk yapmaktadır. NBA liginde sponsorluk faaliyetlerini sürdürürken, reklam çalışmalarında da bu lig kullanılmıştır. Coca-Cola markası ise; futbol ile ilgilenmesi yanında, 1990'lı yıllardan bu yana, 20 spor dalından fazla alanda anlaşmalar yapmıştır. Olimpiyatların da en önemli sponsorlarından biridir. Bununla birlikte bir görsel ifade tarzının temeli amblem, logo, renk ve yazı karakterini oluşturmaktadır.”<sup>46</sup>*

Amblem; markanın bir işareti (sembolü) olarak algılanırken ve anlatırken, logo ise; o markanın işareti ile bütünleştirilerek ortaya çıkmaktadır.

*“Amblem ve logolar, firmaları ve markaları temsil eden, onların özelliklerini yansıtan, anlam yüklü özel dizayn edilmiş semboller ya da biçimlerdir.”<sup>47</sup>*

Bu bağlamda; marka için kullanılacak olan görsel ifadenin (logo-amblem-sembol-işaret v.b.), karakter, renk ve çizgilerin markaya kattığı anlam, dikkat edilmesi gereken en önemli noktadır.

Marka, markalaşma, marka olmanın faktörleri, markanın görsel ifade tarzının ve marka imajının belirlenmesi, marka adının belirlenmesi ifadelerinin açıklamasını yukarıdaki paragraflarda açıklamış bulunmaktayız.

Ama bizim için bir diğer önemli nokta ise; reklam. Reklamın okunuşu, oluşumu ve reklamın amaçları, reklamın tüketiciye verdiği haz hissiyatıdır.

Reklamın amaçlarından başlamamız gerekirse; Clow ve Baack<sup>48</sup> bu amaçlarını; marka imajı oluşturmak, bilgilendirmek, ikna etmek,

<sup>46</sup> Yalçın KIRDAR, a.g.e. , s : 240.

<sup>47</sup> Aaker, 1991, s :198 'den alıntı yapan Yalçın KIRDAR, a.g.e. , s :240 .

<sup>48</sup> Clow ve Baack, 2002, s: 237 – 240'dan alıntı yapan Müge ELDEN & Uğur BAKIR, **Reklam Çekicilikleri**, İletişim yayınları, İstanbul, 2010, s.75.

diğer pazarlama çabalarını desteklemek ve harekete geçirmek şeklinde açıklamaktadırlar.

Yukarıdaki sıralamalardan yola çıkarsak, bunları üç sınıfta toplayabiliriz. Birincisi; reklam iletişim amacı, ikincisi; satış amacı ve üçüncüsü; özel amaçlarıdır.

Birinci sırada yer alan **reklamın iletişim amacı**; hedef kitle (izleyici) ile reklam veren firma arasında iletişimin sağlanmasıdır. Bu iletişimin; mal, hizmet ve düşünme gibi unsurlarla, hedef kitleyi oluşturan kişi ve gruplara iletilmesi, iyileştirilmesi veya değiştirilmesidir.

Reklamı yapılan bir markaya dikkatin çekilmesi, hitap edilen kitleye ulaştırılması (aktarılması), aktarılanın akılda kalıcı olması bir diğer reklamın iletişim amaçlarıdır.

Clemmow, reklam iletişim amaçlarını <sup>49</sup> ; diğer katarak gündelik ürünleri sıradanlıktan çıkarmak, akıllı bir önermenin ötesine geçip, duygusal marka değeri yaratmak, yeni haberleri hızlı ve geniş biçimde yaymak, yeterince tanınır olmayan bir ürünü kamuoyu önünde sergilemek, kurumsal kimliği oturtmak ve kamunun gündeminde tutmak, geniş kitlelere ulaşmak ve sosyal yapıyı yeniden şekillendirmek şeklinde açıklamaktadır.

İkinci sırada yer alan reklam amacı; **satıştır**. Bildiği gibi, yapılan hizmetler, sunulan ürünler, mallar; kendi pazar kulvarlarında en üst sırada yer almak istemektedirler. Dolayısıyla bunlar için çeşitli promosyonlar, hediyeler ve beraberinde reklamlarını yapmaktadırlar. Yapılan bu reklamlar aslında ürünlerin satışını arttırmak amaçlıdır. Yani dediğimiz gibi reklam iletişimi amaçlarının bir diğeri ise satıştır.

Reklamın satış amacını; Elden ve Bakır <sup>50</sup>; mevcut satışların korunmasını sağlamak, satışların kısa vadede arttırılmasını sağlamak, satışların uzun vadede arttırılmasını sağlamak, tüketicinin fiyata olan duyarlılığını etkilemek, araçların satış çabalarını desteklemek, satışları arttırmaya yönelik kampanyaları duyurmak şeklinde belirtmektedirler.

Üçüncü sırada yer verdiğimiz reklamın amacı ise; **özel reklam amaçlarıdır**. Özel reklam amaçları, reklamın genel amaçları dışında kalan, kısa vadeli bir süreçte gerçekleşmesi beklenen ve işletmenin (firmanın / sektörün) içinde bulunduğu problemleri çözmek adına planlanan bir amaç olmalıdır.

<sup>49</sup> Clemmow, **Advertising Works**, 2001, s.5.

<sup>50</sup> ELDEN ve BAKIR, a.g.e., s.16.



Elden ve Bakır, özel reklam amaçlarını<sup>51</sup> ; kişisel satış programı desteklemek, dağıtım kanalıyla ilişkileri desteklemek, yeni satış noktaları eklemek, işletmenin katıldığı fuar, toplantı v.b.etkinlikleri duyurmak, işletme yapısıyla ilgili değişikliği (örn: halka azr v.b.) kamuoyuna duyurmak, işletmeye yönelik suçlamalara cevap vermek, savunmada bulunmak, toplumsal bir konuda (AB'ye üyelik v.b.) fikir belirtmek, işletmenin halkla ilişkiler amaçlı etkinliklerine katılım yaratmak şeklinde belirtmektedirler.

Kotler'e göre<sup>52</sup>; reklam piyasasını sadece iş dünyası değil; müzeler, hayır kuruluşları, devlet daireleri v.b. gibi kurum ve kuruluşlar da mesajlarını iletmek için reklamı kullanılmaktadır.

## 2. Pazarlama Stratejisi :

Kişilerin ve grupların belirledikleri stratejiler doğrultusunda değişimi kucaklamaları ve bu değişimi üretici ve tüketiciye en doğru şekilde sunma / takdim etme işlemine pazarlama denir.<sup>53</sup>

Pazarlama faaliyetleri; üretim sürecinden sonra başlayıp, satış sürecinden sonra da devam etmektedir. Müşterilerin veya bahsettiğimiz hedef kitlenin talepleri doğrultusunda; ürün geliştirilir/yenilenir, üretim yapılır, fiyatlandırılır, pazarlanır ve satılır.

Rekabet ortamının gittikçe artan enerjisi doğrultusunda, sektör ve ekonomilerde strateji geliştirmek, yenilemek ve bunu uygulamak çok daha fazla öneme sahiptir. Çünkü belirlenen bu hedefler ve stratejiler, bulunduğu pazarda rakiplerinden bir adım önde olma, onlara karşı üstünlük sağlamak için geçerli olan politika olarak da açıklayabiliriz.

Pazarlama yöneticileri, hedef kitlenin, süre gelen değişim ve yenilik ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara yönelik de ürün ve hizmet geliştirmek zorundadır. Çünkü çağdaş pazarlama faaliyetlerinde esas olan; tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onlarda tatmin sağlamaktır. Dolayısıyla; hangi ürünün hangi tüketiciye cevap vereceği, üretim sorunlarını çözebileceği ve faydalı olabileceği iyi analiz edilmelidir.

Diğer yandan; klasik pazarlama faaliyetleri üreticinin çok güçlü olduğu dönemlerde geçerliliğini koruyan bir yaklaşımdır. Arz talep doğrultusunda, arza yönelik bir ağırlık söz konusu olsa da, hedef

<sup>51</sup> ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.17-18.

<sup>52</sup> Philip KOTLER, **Marketing Management**, Pearson Education Ltd., New Jersey, USA, 11.Baskı, 2003, s.590.

<sup>53</sup> [www.izafet.com/pazarlama-ve-satis/448094-pazarlama-nedir-c.html](http://www.izafet.com/pazarlama-ve-satis/448094-pazarlama-nedir-c.html), Erişim Tarihi : 26.04.2012.

kitlemizin talep ve ihtiyaçlarına da seslenir. Buradan yola çıkan üreticiler, tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerinin birbirlerine çok yakın olduğunu dolayısıyla da birbirine benzer satın alma duygu ve davranışlara sahip olduğunu açıklar.

Çağdaş pazarlama faaliyetleri, tüm örgütler için aynı “kavramı/ifadeyi” açıklıyor, analiz ediyor gibi gözükse de; yer yer ve zaman zaman sektörlere ve yöneticilere göre uygulama anlamında farklılıklar gösterebilmektedir. Değişmeyen “tek kural” ise; hedef kitlenin arz ve taleplerine göre üretimi gerçekleştirmek ve bunu tüketicilere tüm kanallarla duyurmaktır.

Klasik pazarlama yönteminin 4 (dört) elemanı olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; tutundurma, fiyat, dağıtım ve üründen oluşmaktadır. Kotler ise; bu 4 elemanın üzerine 2 tane daha eleman eklemiştir. Bunlar ise; politika ve kamuoyudur.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, dünya da değişmektedir. Ortaya çıkan kavramlar “yeni elemanlar” şeklinde anılmaya başlandı. Dolayısıyla 4P üzerine eklenen 2P de, işletmeciler tarafından göz ardı edilemez bir durum yaratıyor. Bu nedenle, pazarlama yöneticilerinin dünyadaki gelişmeleri de baz alarak aktif ve etkili pazarlama karmasını oluşturması gerekmektedir.

Pazarlama yöneticisi, yukarıda yazmış olduğumuz soruları doğru bir şekilde cevaplandığı takdirde, pazarlama karmasını oluşturmuş olacaktır. Pazarlama karması, bildiğimiz üzere pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde en önemli ayaklardan biridir. Böylelikle pazarlama yöneticisinin geliştirdiği yöntemler, hedef kitlenin satın alma davranışlarını etkilediği oranda başarılı olacaktır.

### **2.1. Marka - Pazarlama İlişkisi <sup>54</sup>:**

Ürünlerin bulunduğu pazardaki değişim ve gelişim, üreticileri, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarına yöneltmektedir. Bu da üreticileri yeni ürünler üretmeye - geliştirmeye, dağıtımını ve reklamını yapmaya, ürünleri hala aktif ve canlı tutmayı amaçlamaktadırlar.

Markalaşmayı, yöneticinin zihninde; marka kimliği oluşturmak için yapılan, satış prosedürlerinin beraberinde pazarlamaya da etki ederek göstermiş olduğu faaliyetlerdir. Hedef kitlede yaşam boyu oluşturduğu tatmin, müşteriyi o ürüne çekmek için oluşturduğu satın

---

<sup>54</sup>Prof.Dr.RezanTATLIDİL,[http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238:marka&catid=50:marka&Itemid=2](http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=238:marka&catid=50:marka&Itemid=2), Erişim Tarihi : 26.04.2012.

alma, kalite deneyimi, tasarı ve reklam ilişkilerinin teknoloji olanaklarıyla kullanılması ve sağlanmasıdır.<sup>55</sup>

Artık firmaları etkileyen önemli faktörler ekonomi ve toplumsal, kültürel oluşumlardır diyebiliriz. Ürün yönetimi, insan kaynakları, finans işlevleri, firmaların pazarlama sektöründeki prestij, sorumluluk ve kar sağlama güdülerini destekleyen unsurlar arasında yerini almaktadır. Bu entegrasyon da beraberinde, stratejik planlamayı, düşünce gücünü ve yönetimi rasyonelite de gerekli kılmıştır.

21.yüzyılda, pazar rekabetinin artmasıyla birlikte, artık işletmelerin tek başına iyi olması tüketiciler için bir şey ifade etmemektedir. Dolayısıyla, işletmeler bu pazar piyasasında tutunabilmek ve uzun vadede kendinden söz ettirebilmek için başarılı olma, yaşamsal faaliyetlerini devam ettirme gereksinimi duymaktadırlar.

Farkındalık alanında ele alınan marka farkındalığını şu şekilde maddeleştirebiliriz:

- Tanınırlık
- Hatırlatma
- Hatırlatmada ilk marka
- Marka baskınlığı
- Marka bilgisi
- Marka kanısı<sup>56</sup>

Marka oluştururken kullanılacak isimler; gerçekte varolan yerlerden, mekanlardan, kişilerden, hayvanlardan ya da herhangi bir anlamı olmayan uydurma / takma isimlerden oluşabilmektedir.<sup>57</sup>

Farkındalık alanında ele aldığımız marka farkındalığı oluşmadan, herhangi bir iletişim söz konusu değildir. Marka oluşumundaki isim farklılığı olmazsa, hedef kitlenin algısında – benliğinde o markaya yönelik hassasiyeti gelişmemektedir.<sup>58</sup>

Rekabet ortamındaki kan akışının hızlı olması, pazarlarda tüketicinin gözünde marka bilinirliğini sağlamayı, markanın tercih

---

<sup>55</sup> Michael MOON and Doug MILLISON, **Ateşten Markalar – İnternet Çağında Marka Bağımlılığı Yaratmak**, Çev.Ş.Tanju Kalkay, 2. Basım, Ankara : Mediacat Yayınları, 2005, s.58.

<sup>56</sup> David A. Aaker , **Bulding Strong Brands**, 1st Edition, The Free Press A Divison of Simon & Schuster Inc (1996), s.10.

<sup>57</sup> Kevin Lane KELLER, **Conceptualizing, Measuring and managing Customer – Based on Brand Equity**, Journal of Marketing, vol.57, (1993), s.48.

<sup>58</sup> Yavuz ODABAŞI ve Mine OYMAN, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 5. Basım, İstanbul : Mediacat Yayınları, 2002, s.370.

edilmesini ve o markaya sadakati zorlaştırmıştır. *"Marka yaratmak, onu ürünün özellikleri ve kalitesine bağlı olarak paketi, fiyatı, dağıtım kanalı, reklam, halkla ilişkiler gibi tanıtım çabalarıyla bir değer olarak pazar ortamında kalabilmesini sağlamak oldukça zor ve uzun vadeli stratejileri gerektirmektedir."*<sup>59</sup>

Markalaşma sürecinin başarılı olması, pazarlama karmasının yani 4P dediğimiz yöntemlerin doğru bir şekilde kombine edilmesinden yola çıkarak oluşmaktadır. Sağlanan bu kombinasyon iletişimiyle, tüketici; markanın başarılı olup olmadığını bize arz- talep yöntemiyle açıklamış olacaktır. Marka stratejilerinin, halkla ilişkiler, bireysel satış ve reklam üçgeninde belirlendiği görülmektedir.

Bu bağlamda; markalaşma yolunda ki mihenk taşının "pazarlama iletişimi" olduğunu anlıyoruz. Markaya anlam ve değer katan pazarlama karması stratejisidir.

## **2.2. Reklam - Pazarlama İlişkisi :**

Reklam artık sadece satışı sağlamak için değil, tüketiciyle birebir iletişime geçmeyi sağlayan; neyin, nerede, nasıl, hangi koşullarda ve kimin için üretildiğini anlatan bir iletişim biçimi haline aldı.

Bugün pazarlamanın durduğu noktada iletişim faaliyetleri önemli bir yer teşkil etmektedir. Teknolojinin ilerlemesi ve genişlemesiyle birlikte, pazarlamanın önemini koruyabilmesi için her iki tarafın da – tüketici/ üretici- iletişimini devam ettirmesi gerekmektedir.<sup>60</sup>

Pazarlama iletişiminin sağlanması, birçok uygulamayı içeriyor. Reklam uygulamaları, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış gibi uygulamalarla tüketiciler ve üreticiler açısından önemli bir konuma sahip olmaktadır.

20.yüzyılın gelişmesi beraberinde toplumsal yaşamdaki güven ilişkisi, dini çerçeveyi ve etnik çerçeveyi önemsiz hale getirmeye başlamaktadır. Bu da tüketici ve üretici arasındaki mesafeyi açmaktadır.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup>Prof.Dr.RezanTATLIDİL,[http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238:marka&catid=50:marka&Itemid=2](http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=238:marka&catid=50:marka&Itemid=2), Erişim Tarihi : 26.04.2012.

<sup>60</sup> ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.10-11.

<sup>61</sup> Marchand, 1986'dan aktaran Yavuz, 2007 : 9'dan alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.12.

Lasker, reklamı “ *Baskılı ortamda vaatler sunan bir tür satıcılık.*”<sup>62</sup> şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka kaynağa göre ise reklam; “*İnsanların önerilen davranış biçimlerini kendiliklerinden benimsemelerini sağlamak amacıyla desteklemesi ve çoğu kez de yinelenen iletilerin kitle iletişim amaçlarından satın alınan süre ya da yer aracılığıyla sunulması etkinliği*” olarak açıklanmaktadır.<sup>63</sup>

Reklam terimleri sözlüğü ise; reklamı “ *Herhangi bir ürün ya da hizmet için en ikna edici satış mesajın, en düşük maliyetle uygun kitleye ulaştıran bir pazarlama işlemi.*” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>64</sup>

Pickton ve Broderick reklamı; pazarlama iletişimi unsurlarını kullanarak ve bunları belli bir ücret karşılığı yaparak, reklamı kimin yaptığını belirterek, hedef kitlelere ulaştırması şeklinde açıklıyor.<sup>65</sup>

Reklama ikna işlevi katan Arens “*reklam, genellikle bir bedel karşılığında, kimin yaptığı belli olacak şekilde, çeşitli medyalarda yer alan ve genellikle ürünler (mallar, hizmetler ve fikirler) hakkında ikna amacı güden, yapılandırılmış ve kişisel olmayan iletişime ilişkin bilgilerdir.*”<sup>66</sup> şeklinde reklamı tanımlamaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda; reklamın belli baskı özelliklerini şu şekilde sıraya koyabiliriz:<sup>67</sup>

- Reklam, pazarlama iletişimi aracıdır.
- Reklam, belirli bir ücret karşılığında hazırlanır ve yayınlatılır.
- Reklamın hedef kitlesi; tüketiciler, müşteriler ya da bir konuyla ilgilenen kişiler ya da kurumlardır.
- Reklam, kişisel olmayan bir sunum biçimidir.
- Reklam mesajları üreticiler tarafından tüketicilere, kitle iletişim araçları gibi mesajların çok sayıda kişiye ulaşmasını sağlayan mecralar aracılığıyla aktarılır.
- Reklamı kimin yaptığı (sponsoru) bellidir.
- Reklam önceden belirlenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşılmasına yönelik stratejiler doğrultusunda yapılır ve denetlenir.
- Reklam bir yönetim sürecidir.

<sup>62</sup> Arens, 2002: 7’den alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.12.

<sup>63</sup> Güz, 2002 : 289’den alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.12.

<sup>64</sup> Melek, 1995 :9 ’dan alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.12.

<sup>65</sup> Pickton ve Broderick, 2001: 455’den alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.13.

<sup>66</sup> Arens, 2002: 7 ’den alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.13.

<sup>67</sup> ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.13.

Seri üretim olgusu, Sanayi Devrimi (18. – 19. Yüzyıl) ‘nin beraberinde getirdiği bir üretim olgusu olup, satıcı – alıcı (tüketici - üretici) arasında köklü bir değişime neden olmuştur. Daha önce üretici ve tüketici birebir – yüzyüze iletişim kuruyorken, şimdi iletişim boşluğuna şahit olmakta ve böylece iletişim boşluğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo – 5’te Reklam ve Çevresi; reklama etki eden ve reklamın çevresel unsurlarını göstermiştir.<sup>68</sup>

**Tablo – 5 : Reklam ve Çevresi**



Kaynak : Lutz Huth, **A system Theory’s Approach to Advertising**, Kurgu Dergisi, sayı 13, 1995, s.222’den alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s: 23.

Tablo 5’den de anlaşılacağı üzere reklam; reklam veren, reklam ajansı, sanat, din, bilim, medya, halk, müşteriler, yasalar, politikalar ve ekonomiyi de içine alan dalları kapsamaktadır. Bu dalların hepsi aslında bir reklamı oluşturmaktadır. Bu maddeleri çekici kılmak için reklama başvurulur. İşte burada da devreye “reklam çekiciliği” girmektedir.

Çekicilik; ikna çekicilikleri, mesaj çekicilikleri ve reklam çekicilikleri şeklinde farklı isimlerle adlandırılmaktadır. Çekicilik kavramı<sup>69</sup>; “*Herhangi bir iletiye, nesneye ya da kişiye dikkat çekmek, ilgi yaratmak ve bu vesileyle kişilere etki etmek için tasarlanmış içerik ya da görünümü ifade etse de ikna edici iletişim ve reklamcılık açısından çeşitli yaklaşımlarla ele alınır ve yeni anlamlar bulur.*” şeklinde tanımlanmaktadır.

<sup>68</sup> Lutz Huth, **A system Theory’s Approach to Advertising**, Kurgu Dergisi, sayı 13, 1995, s.222’den alıntı yapan ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s. 23.

<sup>69</sup>ELDEN ve BAKIR, a.g.e. , s.75.

Bu kavramdan hareketle, reklamın pazarlama üzerindeki etkisini sıralarken, çekicilik kavramını da göz ardı etmememiz gerekmektedir. Çekicilik, reklamda; tüketicinin kalbine, duygularına, aklına ve rasyonel gereksinimlerine seslenen bir kavramdır.

### 3.Global Markalaşma :

Marka olmak neyi gerektirir? Marka olabilmek için neler yapılmalıdır? Dünya markası mı olmak daha avantajlıdır yoksa bölgesel marka olmak mı?

Dünya ve bölgesel pazarlarda rekabet ortamı daha çok arttı ve artmayada devam etmekte, hatta tekel olmak ve tek tipleşme söz konusu olmaktadır. Durum bu olunca, üreticiler tek tipleşmede “farklılığı” yaratmak için yine birbirleriyle rekabet etmektedirler. Eskiden önemli olan mal üretiminin bütünlüğü iken; şimdi bu bütünlük yerini imaja bırakmaktadır. Dolayısıyla da; asıl önemli konunun “imaj ” olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı kalite ve standartlarda olan ürünün, diğer ürünlerden yüksek fiyata satılmasını marka değerliliğini artıran bir faktör şeklinde açıklanmaktadır.<sup>70</sup>

Bunları takiben; hedef kitlenin ihtiyaçlarını dikkate alan ve onlara hitap eden, fiyatların makul olduğu ve tüm bunları yaparken duygulara da yer verilen bir döneme girilmektedir.<sup>71</sup>

İmajın önemli olduğu bu dönemde, firmalar kendi imajlarını oluşturarak, katma değer yaratıp daha fazla kar sağlanacağını anladı. Dolayısıyla, artık günümüz pazarlarında “markanın” sözü geçmeye başlamaktadır.<sup>72</sup>

Marka oluşumu, planlı ve uzun vadede gerçekleşen bir süreçtir. Markanın üretim süreci; Pazar arayışı, rekabet analizi, ürünü geliştirme, konumlandırma, tanıtımını, dağıtımını ve promosyonunu sağlama, müşteri ilişkilerini, başarıya götürecek yolun ölçütleri ve yayılma/genişletme politikalarını izleyen bir dönemi ifade etmektedir.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Philip KOTLER , Nancy LEE, **Kamu Sektöründe Pazarlama**, Mediacat , Haziran: 2007, s.24.

<sup>71</sup> Philip KOTLER , Nancy LEE, a.g.e. , s.24.

<sup>72</sup> Del I. HAWKINS, Roger J. BEST ve Kennet A. CONEY, **Consumer Behavior Bulding Marketing Strategy**, Boston : Irwin – McGraw-Hill, 1998, s.351.

<sup>73</sup> Güven BORAÇ , **Söyleşiler**'den alıntı yapan, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html>, Erişim Tarihi : 17.04. 2012.

Trout'a göre;<sup>74</sup> "başarılı bir marka yaratmanın sırrı farklılaştırma ve konumlandırma"dır." Ürün ve hizmetlerde, tüketicinin kafasında oluşan yeni fikirlere, kafasında açılan yeni kapılara seslenmeniz, hitap etmeniz gerekmektedir.

Teknolojinin ilerlemesiyle; iletişimdeki gelişme de iş gücünde "yenileşmeyi" zorunlu kılmaktadır. Hedef kitledeki tüketiciler; ticari mesajlara karşı oldukça seçici hareket etmektedirler. Buradan anlaşılıyor ki; tüketiciler de bilinçlenmeye ve seçici davranmaya daha meğilli olmaktadır. Ürünlerde farklılaşmak yeterli olmamakla birlikte, izlenecek bir tutarlı politika ve birbiriyle bütünleşik bir iletişim sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla somutluktan ziyade, soyutluk marka oluşumunda öne çıkmaktadır. Tüketiciler üzerinde oluşan imaj ve itibar, farklı olmada öne çıkan unsurlardır.<sup>75</sup>

Dünyaca ünlü bir marka olmak, uzun ve pahalı bir süreçtir. Dolayısıyla, yerelden globalliğe (yani ülkeden ülkelere) doğru bir yol izlemek gerekir. Kendi ülkenizin pazarında marka gücünüzü, marka bilinirliğinizi kanıtlamış olabilirsiniz; ama bu gücü dış pazarlarda kanıtlamak, kanıtlamaya çalışmak birçok sıkıntıyla başa çıkmanıza neden olabilmektedir. Global pazarlarda bilinirliğin artırılması, reklam kampanyaları ve düzenli iletişim gücü ile gerçekleşmektedir.<sup>76</sup>

Marka danışmanı Jim Dion' a göre bir marka;<sup>77</sup> önce kendi ülkesinde güçlenmeli, ardından maddi gücüne kavuşursa işte o vakit diğer ülkelerin pazarlarında reklam yapmaya başlamalıdır. Dolayısıyla da, markanız dünya markası olmaya başlamaktadır.

Dünya markası olmak için; diğer ülkelerin pazarlarında da marka bilinirliğinizi sağlamanız ve bunun içinde yeterli ve gerekli olan yatırımı yapmanız gerekmektedir.<sup>78</sup>

Sahip olduğumuz kültür nasıl bizim dünyada tanınmamızı sağlayan etnik bir unsur ise; markanın taşıdığı kültürel özellikler de; o markanın dünyada tanınmasını sağlayan unsurdur, imkandır. Bu bağlamda; kendi (yerel) pazarında tutunmuş ve kendini kanıtlamış geniş bir dünya vizyonuna sahip markalar, dünya markası olma yolunda yürürler.

---

<sup>74</sup> Faruk YAZAR, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html>, Erişim Tarihi : 17.04.2012.

<sup>75</sup> KITCHEN P. , **Public Relations, Principles and Practice**, International Thompson Business Press, 1997, s.28.

<sup>76</sup> Alison THEAKER, **Halkla İlişkilerin Elkitabı**, 2.Baskı, Mediacat, Şubat 2008, s.25.

<sup>77</sup> Faruk YAZAR, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html>, Erişim Tarihi : 17.04.2012.

<sup>78</sup> Faruk YAZAR, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html>, Erişim Tarihi : 17.04.2012.



Tek üründe global marka vizyonunuzu farklılaştırırsanız; henüz bu global markalaşma yolunda olmasanız bile, pazardaki yerinizi ve rekabet avantajınızı ilerletme fırsatını yakalayabilmektedir.

Eğer global bir marka<sup>79</sup>, yeni pazar arayışları içine girecekse; yerel unsurları dikkate almalıdır. Bu yerel unsurlar; o bölgenin kültürel yapısı, o bölgenin demografik ve sosyo-ekonomik yapısı göz önünde tutularak bir politika izlenmelidir. Öte yandan şu da belirtilmelidir ki; ne kadar çok marka özelliklerine sahip olunursa olunsun; ait olunan ülke akıllarda önyargıya sahipse hiç bir şekilde global pazarda yer edinmemektedir.

Markalar aynı zamanda ülkelerin ekonomik gücünü de temsil eder. Bilindiği gibi birçok ülke bugün dünya çapında kar imajı oluşturmaktadır. “Ülkeler markaları kadar zengindir.”<sup>80</sup> En çok bilinirliği olan dünya markaları G8 (ABD, Kanada, İtalya, Japonya, Fransa, Almanya, İngiltere ve Rusya) ülkelere ait olmaktadır.

### 3.1. Dünya’ da Markalaşma :

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, global marka iddiasını taşımak, vizyon ve öngörü sahibi olan markaların en başta gelen özellikleridir. Marka oluşumunun arkasında, bazı değerler yatmaktadır. Bu değerler; tüketicilere sağlanan katma değerle duygusal açıdan sağlanan fayda ve sosyal sorumluluk unsurlarıdır. Marka; bir hizmeti veya ürünü temsil etmenin yanında; kültür, yaşam tarzı ve sosyo – ekonomik durumları da kapsayan bir bütünü de tanımlar. Dünyanın en çok satan<sup>81</sup> ürünlerinden olan Coca Cola, müşterileriyle dengeli ve sürekli bir iletişim halinde. Bu yüzden de arz ve taleplerini aktif ve duyarlı pozisyonda koruyabilmektedir.

Marka bilinirliği olan ürünler, “farklı olma değerini ” iletişimle sağlıyor. Özellikle son yıllarda pazarlama iletişimi büyük bir rol oynadı. Doğru bir iletişim, doğru ve yerinde bir planlamayla tüketiciye etkileşimi sağlıyor.

---

<sup>79</sup> Faruk YAZAR, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html>, Erişim Tarihi : 17.04.2012.

<sup>80</sup> <http://www.resatsinanoglu.com/176/marka-uzerine-bir-soylesi.html>, Erişim Tarihi: 19.04.2012.

<sup>81</sup> Faruk YAZAR, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html>, Erişim Tarihi : 17.04.2012.

Ürünün uluslararası pazarda marka olması, birçok ülkede tanınarak talep bulması ve satılmasıyla mümkündür. Uluslararası pazarlarda yer bulmanın, tanınmanın, kabul görmenin stratejilerini etkileyen faktörlerin başında;

- a) Bölgesel ve çevresel faktörler
- b) Ürünle ilgili faktörler
- c) İşletmenin kurumsal özelliği ile ilgili faktörler
- d) Pazarla ilgili faktörler
- e) Ülkenin ekonomik yapısının gelişmişliği ile ilgili faktörler
- f) Ulaşım sistemlerinin çeşitliliği ile ilgili faktörler

Ülkelerin ekonomik yapıları ve gelişmişlikleri tüketicilerin bazı gelişmiş ve tanınmış markaları satın almasını arttırdığı gibi bunun akside olabilir. Ekonomisi ve alım gücü yeterli olmayan ülkelerin tüketicileri, daha düşük kaliteli ve daha düşük fiyatlı modelleri tercih etmek zorunda kalabilirler. Böyle bir durumun söz konusu olduğu ülkelerde; markanın olumsuz yönde etkilenmesi, firmaların farklı markalarla pazarlara giriş yapmalarını zorunlu kılarak küresel marka olma özelliklerini ortadan kaldırmaktadır.

Uluslararası marka olma ve markalaşmanın kalıcı olma ve sürekliliğinde pazarla ilgili faktörler arasında uluslararası rakipler, tüketiciler, ulaşım ve dağıtım kanalları önemli yer tutmaktadır.

Rekabetin yoğun yaşandığı küresel pazarlarda tüketicilerin alım güçlerini ve o ülkenin kültürel ve ekonomik yapısının verileri altında rekabet stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Uluslararası marka olmak, küresel rekabette yarışabilmek için tanınmanın ve güvenilmenin en önemli faktörlerin başında geldiği bir gerçektir. Günümüzde otomotiv sektöründe Alman otomobillerinden Mercedes'in Fransız ürünlerinden olan Chanel gibi markaların tercih edilmesi bunların birer uluslararası marka olması ve uluslararası pazarda tartışmasız yer bulduğunu göstermektedir.

### **3.2. Türkiye'de Markalaşma :**

Türkiye'de markalaşma konusunda oldukça yeni ve önemli gelişmeler yaşanmaya başladı. Reklamda, ABD' de herkesin "mavi" diye konuşması ve bunun üzerine- yine reklamda - biz Türklerin de "çok oluyoruz." sloganıyla reklam piyasasına girmesi hem marka bilinirliğimizi arttırmış, hem de Türklerin de tekstil ürünlerinde de başarılı olacağını ve dünyada kendinden söz ettireceğinin göstergesi olan bir reklam filmi olmuştur.

Reşatoğlu bir söyleşisinde; Türkiye'nin marka kimliğinden şu şekilde bahsetmiştir: “ Önce kendi vatandaşınızın ülkesinde yaşadığı için mutlu olmasını, sonra da diğer ülke vatandaşlarının Türkiye’de ya da Türkler gibi yaşamaya özenmesini sağlayacaksınız. Ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda çağdaş kriterlere uygun koşulları ülkenizde var etmek için evinizin içine yatırım yapacaksınız. Kendi vatandaşlarınızın yaşam standartlarını yükselttiğiniz oranda marka kaldıracağınız da yükseldiğini göreceksiniz.”<sup>82</sup> açıklamasını yapmaktadır.

Aslında, Türkiye'nin markalaşma sektörüne geç girmesinin sebebini sanayileşme dönemine geç başlaması şeklinde de ifade edebiliriz. Hal böyle olunca; sanayimiz küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden (KOBİ) oluşmaktadır. Türk sanayisinin en önemli özelliklerinden biri de, gelişen ve yenilenen teknolojiye hızla ayak uydurabilmemizdir.

Reşatoğlu, yine bir söyleşisinde Türk kültürünün marka yaratma üzerindeki etkileri nelerdir sorusuna, “Ülke kültürü, ülke kimliği, vatandaşın aidiyet duygusu ve marka bağımlılığı birbirini etkileyen unsurlardır. Ülke kültürü ülkelerin, kurum kültürü de kurumların kimlikleri ile yaratılan ülke imajı ve kurum imajı üzerinde hayati öneme sahiptir. Ülke kültürü orijinde yer alır, zaman içerisinde değişir ve ne kadar değişirse o kadar ülke kimliğine ve ülke kimliğinin yaratacağı marka kaldıracağına etki eder.”<sup>83</sup> cevabını vermektedir.

Markalaşmada ülke kültürü, ülke kimliği gibi önemli unsurlar ortaya çıkmış olsa da esas itibariyle ülkelerin buldukları coğrafya, sınırları, komşuları söz konusu unsurların tamamlayıcısı niteliğindedir. Bunu küreselleşme açısından açıklayacak olursak, dünya ticaretinin evrensel boyutlarda serbestleşme çabalarının alt yapısını bölgeselleşme yani belirli sınır ülkelerinin kendi aralarında yapmış oldukları anlaşmalar sağlamaktadır. Bundan kasıt, markanın ve markalaşmanın özellikle bölgesel ticarete ivme kazanarak dünya ticaretinde yer bulması ve merkeze oturmasında Reşatoğlu'nun da bahsettiği gibi, ülke kültürü ve ülke kimliğine ilaveten yukarıda bahsettiğimiz gibi ülkelerin coğrafyası tamamlayıcı bir unsur olarak marka ve markalaşmada önemli yer bulacaktır.

<sup>82</sup> <http://www.resatsinanoglu.com/176/marka-uzerine-bir-soylesi.html>, Erişim Tarihi : 19.04.2012.

<sup>83</sup> <http://www.resatsinanoglu.com/176/marka-uzerine-bir-soylesi.html>, Erişim Tarihi : 19.04.2012.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MARKALAŞMA SÜRECİNDE**  
**TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG**

**1.TAV Havalimanları'nın Kuruluşu ve Tarihçesi:**

TAV Havalimanları, 1997 yılında TEPE ve AKFEN şirketlerinin bir araya gelerek, ortaklaşa kurdukları bir şirkettir. TAV Havalimanları Holding, işletme faaliyetlerine Atatürk Havalimanı dış hatlar terminali yapım ve işletme çalışmalarıyla başladı. *“İstanbul Atatürk Havalimanı, dünyada Yap-İşlet-Devret (YİD) modeliyle gerçekleştirilen havalimanı işletmeciliği projelerinin ilk örneklerindedir.”*<sup>84</sup>

Global bir marka olma yolunda hızla ilerleyen TAV Havalimanları, stratejik hedefleri doğrultusunda “işletme” ve “yapım” faaliyetlerini iki ayrı şirkette yapılandırmıştır. TAV Havalimanları Holding (TAV Havalimanları) işletme rolünü üstlenirken, TAV İnşaat yapım rolünü üstlenmektedir.

DHMİ (Devlet Havameydanları İşletmesi ) Genel Müdürlüğü'nün belirlediği yolcu istatistiklerine göre; 2010 yılı (Türkiye'nin) havalimanı işletmecisi TAV Havalimanları Holding olarak seçildi.

**2.TAV'ın Türkiye'deki ve Dünya'daki Havalimanları İşletmeleri :**

TAV Holding, Türkiye'de İstanbul Atatürk Havalimanı iç ve dış hatlar terminali, Ankara Esenboğa Havalimanı iç ve dış hatlar terminali, İzmir Adnan Menderes iç ve dış hatlar terminali ve Antalya Gazipaşa Havaalanı'nı işletmektedir. Yurt dışında ise; Gürcistan'da Tiflis ve Batum, Tunus'ta Monastır ve Enfidha Hammamet Havalimanı, Makedonya'da Üsküp ve Ohrid Uluslararası Havalimanı'nı işletmektedir.

**2.1. Türkiye'deki Havalimanı İşletmeleri :**

**2.1.1. TAV İstanbul :**

Yap-İşlet-Devret (YİD) modeliyle gerçekleştirilen havalimanı projesi olan İstanbul Atatürk Havalimanı, iki yıl içerisinde hem yapımını hem de işletmeciliğini başarıyla gerçekleştirmiştir. 2000 yılında İstanbul Atatürk Havalimanı dış hatlar terminalini hizmete açmış, 2005 yılında yapılan ek tesislerle iç hatlar terminalini hizmete

---

<sup>84</sup> [www.akfen.com.tr/216.aspx](http://www.akfen.com.tr/216.aspx), Erişim Tarihi : 30.04.2012.

geçirmiştir. Şimdiki iç hatlar terminali, 2000 yılında açılışı yapılan dış hatlar terminaliydi. Ek tesislerin yapılmasıyla, dış hatlar terminali yerini şimdiki iç hatlar terminaline bırakmıştır.

Günde 1000'i aşan uçak kullanımı, günde yaklaşık 100 bin yolcuya hizmet veren İstanbul Atatürk Havalimanı, Avrupa'da kendisinden övgüyle bahsedilen havalimanlarından birisi haline gelmiştir.

### **2.1.2. TAV Esenboğa:**

Adından başarıyla söz ettiren TAV Havalimanları Holding, İstanbul Atatürk Havalimanı'nda sonra, Ankara Esenboğa Havalimanı'nda da bu başarısını devam ettirmektedir. 2006 yılında Ankara Esenboğa Havalimanı işletmeciliğini üstlenen TAV, kendine özgü havalimanı tasarımı, farklı perspektifi ile Ankara'ya taze kan getiren bir havalimanı işletmecisi olmaktadır. 365 gün 24 saat kesintisiz hizmet anlayışıyla yolculara keyifli ve mutlu anlar yaşatmaya devam etmektedir.

### **2.1.3.TAV İzmir :**

Tarih boyunca; ticaretin, eğlencenin ve kültürel merkezi olan İzmir, turizm ve ticaret hacmine yeni bir boyut getirerek Havalimanı işletmeciliğine soyunmuştur. İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Yap-İşlet-Devret modeliyle hayata geçirilmiştir. Tamamlanması beklenen süreden 8 ay önce bitirilen İzmir Adnan Menderes Havalimanı dış hatlar terminali, 13 Eylül 2006 tarihinde hizmet vermeye başlamıştır. 2012 tarihinde iç hatlar terminali ihalesini de kazanan TAV, 2012 tarihi itibarıyla İzmir Adnan Menderes Havalimanı iç ve dış hatlar terminalini işletmeye başlamıştır.

### **2.1.4.TAV Gazipaşa :**

2007 yılında Antalya Gazipaşa Havaalanı ihalesini kazanan TAV Havalimanları, 35 yıllık süre ile Antalya Gazipaşa İşletmeciliğini sürdürme yetkisini almıştır.

TAV, Antalya Gazipaşa Havaalanı işletmeciliği projesiyle, butik havaalanı düşüncelerini hayata geçirerek, Alanya ve çevresine hizmet veren uluslararası merkez haline getirmek istemektedir.

## **2.2. Dünya'daki Havalimanı İşletmeleri :**

### **2.2.1.TAV Gürcistan :**

#### **2.2.1.1. Tiflis Havalimanı :**

TAV Havalimanları, uluslararası aktör olma düşüncesini, 2027 yılına kadar işletmeciliğini aldığı Tiflis Havalimanı ile gerçekleştirmiştir. TAV Havalimanları Holding'in sermayesine % 66 oranında iştirak eden TAV Urban Georgia LLC. tarafından 2005 yılından beri işletilmektedir. 2007 yılında hizmete açılan havalimanı, stratejik önemi karşılayacak hale gelmesine imkan sağlamaktadır.

Tiflis Uluslararası Havalimanı'nda, terminal içi ve terminal dışı operasyonlar, yer işletme hizmetleri, gümrüksüz duty free satış mağazaları, yiyecek ve içecek catering hizmetleriyle halkın kullanımına açılmıştır.

#### **2.2.1.2. Batum Havalimanı :**

2005'te Tiflis Havalimanı işletmeciliğini üstlenen TAV, 2007'de Batum Havalimanı işletmeciliğini üstlenmiştir. Batum Havalimanı işletmeciliğini almasıyla, Türkiye Gürcistan arasında kullanılan ortak bir havalimanı meydana gelmiştir. Yapılan bu işbirliği doğrultusunda her iki ülke de ilişkilerin sağlamlaştırılması ve bölge kalkınması açısından büyük bir pay üstlenmiştir.

### **2.2.2.TAV Tunus :**

#### **2.2.2.1. Monastır Havalimanı :**

Kuzey Afrika'nın merkezindeki turizm cenneti olan Tunus'taki Monastır Havalimanı işletmesi ihalesini 2008'de kazanan TAV, yurtdışındaki havalimanı işletmelerine bir tanesini daha eklemiştir. Buradaki işletme, hava trafik kontrolü dışındaki tüm havalimanı hizmetlerini kapsamaktadır.

#### **2.2.2.2.Enfidha Hammamet Havalimanı :**

TAV Havalimanları Holding'in 2047'ye kadar ihalesini kazandığı Enfidha Hammamet Havalimanı, 2009'dan bu yana işletilmeye devam etmektedir. TAV'ın Tunus'taki işlettiği ikinci havalimanı olan Enfidha Hammamet Havalimanı, Afrika'nın en önemli uçuş merkezi olma yolunda ilerlemektedir.

TAV Havalimanları bünyesindeki grup şirketlerle (ATU – BTA – TAV İşletme Hizmetleri) birlikte Tunus Enfidha Hammamet Havalimanı'nda hizmet vermeye devam etmektedir.

### **2.2.3. TAV Makedonya:**

#### **2.2.3.1. Üsküp Havalimanı :**

TAV Havalimanları, Avrupa'ya açılan bir kapı olan Makedonya'nın başkenti Üsküp'deki Alexander the Great Havalimanı ile Avrupa'ya büyük bir adım atmıştır.

Gelecekte Avrupa Birliği'ne gireceğini beklediğimiz Makedonya'nın Türkiye ile tarihi ve kültürel bağının da bulunması, TAV için ve Türkiye için büyük önem arz etmektedir.

#### **2.2.3.2. Ohrid Havalimanı :**

TAV Havalimanları CEO'su Sayın Dr. Sani ŞENER'in Ohrid St. Paul the Apostle Havalimanı'nın açılışında söylediği gibi; Türkiye'nin Rumeli'ye açılan kapısı sayılan, turizm merkezi ve UNESCO tarafından en önemli kentler arasında gösterilen Ohrid St. Paul the Apostle Havalimanı, TAV Havalimanları tarafından 20 yıl süreyle işletilecektir. Teknik altyapısının modern teknolojilerle donatılıp, kullanan yolcu ve havayolu sayısının artırılmasını hedefleri arasında göstermektedir.

### **3.Hizmet Şekilleri <sup>85</sup> :**

#### **3.1. North Hub Servisi (NHS) :**

2009 yılının sonunda HAVAŞ ve HAVAŞ Baltic Aviation Systems (BAS) anlaşarak, North Hub Servisi'in % 50 hissesini satın alarak ortak olmuşlardır. North Hub Servis, 2010 yılından itibaren Air Baltic uçuşlarına hizmet vermeye başlamıştır.

North Hub Servis, Kuzey Avrupa'daki en büyük yer hizmeti, yolcu hizmeti ve apron hizmeti sunmaktadır. Kuzey Avrupa'da hizmet verdiği diğer ülkeler arasında; Letonya, Finlandiya ve İsveç'teki yer hizmetleri girmektedir.

#### **3.2.Türk Yer Hizmetleri (TGS –Turkish Ground Services):**

Türk Hava Yolları'nın hizmet verdiği şirketlerden biri olan TGS, HAVAŞ'ın % 50 hissesine sahip olmasıyla birlikte, ortaklaşa yer hizmeti sunmaktadırlar.

---

<sup>85</sup> <http://www.akfen.com.tr/216.aspx>, Erişim Tarihi : 30.04.2012.

### **3.3.Cakes & Bakes :**

2006 yılında kurulan Cakes & Bakes; Ortadoğu, Kıbrıs, Tiflis, İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Denizli, Eskişehir, Trabzon, Malatya, Uşak, Adana, Afyon, Aksaray, Artvin, Batman, Şanlıurfa, Kayseri, Zonguldak, Tekirdağ gibi bir çok bölgede hizmet vermiş bulunmaktadır.

### **3.4.TAV Bilişim :**

2005 yılında kurulan TAV Bilişim, TAV Havalimanları Holding'in bilgi teknolojilerinin havalimanı içersinde teknik operatörleri sayesinde, teknolojik unsurları kullanarak, yeni ürünler geliştirmektedir.

AODB, IX, FIDS, RMS, VIP/CIP Reservation Suite ERP ve IATA Message Parser gibi programlar, havalimanı içinde, havacılık sektörü ve teknolojik çözümleriyle hizmet sunmaktadır.

TAV Bilişim'in geliştirdiği teknolojik veriler, TAV Havalimanları Holding'in işletmekte olduğu tüm havalimanlarında kullanılmakla birlikte, 7 gün 24 saat hizmet vermektedir.

### **3.5.TAV Özel Güvenlik :**

Türkiye'de TAV Havalimanları'nın işletmekte olduğu yolcu terminalleri, otoparktaki kontrol noktalarında, Havalimanı emniyet birimlerinin denetimi altında, hizmet vermektedir.

### **3.6.BTA ( Bilintur – Tepe – Akfen Ortaklığı) <sup>86</sup>:**

TAV Havalimanları'nın işletmekte olduğu 12 havalimanında – İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Gürcistan'da Tiflis Havalimanı ve Batum Havalimanı, Tunus'ta Enfidha Hammamet Uluslararası Havalimanı – hizmet vermektedir.

Bilintur- Tepe ve Akfen ortak girişimiyle 1999'da kurulan BTA, 2000 yılında hizmete açılmıştır. 365 gün, 24 saat 146 kafe, bar, restaurant ve büfe de hizmet vermektedir. 2004 yılından itibaren, İstanbul International Airport Hotel'in de yiyecek ve içecek bölümünü işletmektedir.

IDO ihalesini kazanan Akfen – Sera, 2012 yılının ilk yarısı itibariyle iskele, arabalı vapur ve feribotlarda tam 33 noktada hizmet vermeye başlamıştır.

---

<sup>86</sup> <http://www.bta.com.tr/>, Erişim Tarihi : 02.04.2012.



### **3.7.ATÜ (Akfen – Tepe – Unifree) <sup>87</sup>:**

Tepe –Akfen ve Unifree ortak girişimiyle kurulan ATÜ, Türkiye'nin en büyük gümrüksüz satış mağazası (duty free) işletmecisi olmaktadır. Yolculara, dünyanın tanınmış markalarına ait avantajlı fiyatlarla alışveriş imkanı sağlamaktadır.

ATÜ, Türkiye'de 3 havalimanı; İstanbul Atatürk Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı ve Ankara Esenboğa Havalimanı Dış Hatlar terminalinde, Gürcistan'da 2 havalimanı; Tiflis ve Batum Havalimanı'nda, Tunus'ta 1 havalimanı; Enfidha Hammamet Havalimanı'nda, Makedonya'da ise 1 havalimanı Üsküp Alexander the Great Havaliamanı'nda hizmet vermektedir.

#### **3.7.1.TAV Latvia :**

TAV Havalimanları Holding, 2011 tarihi itibariyle Letonya'nın başkenti olan Riga Havalimanı'nın dutyfree, yiyecek-içecek ve yer hizmetlerini yürütmeye başlamaktadır.

Duty Free – gümrüksüz satış mağazalarını TAV Havalimanları'nın bir hizmet şekli olan ATÜ yürütmektedir.

#### **3.8.TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.:**

TAV Havalimanları Holding'in iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.<sup>88</sup>, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutarak, kendi bünyesinde birçok farklı hizmet sunmaktadır. İleri teknoloji ve güçlü altyapısı ile yeni ve yenilikçi projeleri hayata geçirmektedir.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., TAV Havalimanları Holding'in işletmekte olduğu terminallerin, havacılık dışı gelirlerinden sorumludur. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., sorumlu olduğu bu havacılık dışı gelirleri; ticari alan tahsisi, reklam ve tanıtım alanlarının kiralanması, “primeclass” CIP Servis, VIP/CIP Salon işletmeciliği, HAVAŞ Turizm ve Seyahat Acentası ile The Gate dergisinin yönetimidir.

İşi, mutfaktan çıkarıp, servis etme anlayışını global bir bakış açısı üzerine kuran TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin koordinasyon ve operasyon haritası geniş bir coğrafyaya yayılmaktadır.

İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'ndan sonra yurtdışında da Gürcistan'da ki Tiflis ve Batum Uluslararası Havalimanı, Tunus'ta ki

<sup>87</sup><http://www.atu.com.tr/>, Erişim Tarihi : 02.04.2012

<sup>88</sup><http://www.tavisletmehizmetleri.com.tr/>, Erişim Tarihi : 02.04.2012.

Enfidha Hammamet Uluslararası Havalimanı ve Makedonya’da ki Ohrid Havalimanı’nda da 7 gün 24 saat yolcularına ayrıcalıklı hizmet vermeye devam etmektedir.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., Letonya’nın Riga Havalimanı’nda 1 Ocak 2011 tarihinden itibaren 10 yıllık bir süre için döviz büroları, araç kiralama şirketleri, bankalar, eczane ve VIP/CIP Salonlarını da kapsayacak ticari alanların yönetimini ve işletmesini üstlenmiş bulunmaktadır.

Yolu havalimanından geçen milyonlarca yolcunun, yararlandığı bu hizmetlerin işletilmesinde, TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin hizmet politikasını oluşturan müşteri odaklı yönetim anlayışı ve nitelikli çalışanlarından oluşan genç bir ekibin oluşturduğu takım ruhu yatmaktadır. Buradan yola çıkarak şunu söyleyebiliriz ki; şirketin tüm projelerde üstlendiği en önemli rol know-how<sup>89</sup> anlayışıdır. Know-how anlayışı; yapabilme bilgisi, teknik ustalık ve beceri demektir. Dışarıdan alınan bu teknik ve bilgiler, kendi işletiminde yararlanılmak üzere kullanılmaktadır.

TAV Havalimanları Holding’in bünyesine dahil ettiği her yeni havalimanı; beraberinde okadar yeni yolcu profili, yeni yolcu analizleri, eğilimleri, ihtiyaçları demektir. Dolayısıyla bu da beraberinde havacılık dışı gelirleri ve inovatif yaklaşımları beraberinde getirmektedir.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., Türkiye’nin ve dünyanın önde gelen firmalarına, yolcuların havalimanlarındaki ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için, ticari alanlar tahsis ederken bu doğrultuda yolculara değişik alanlarda hizmet veren bir çok önde gelen markaya daha kolay erişim imkanı vermektedir.

Her gün binlerce kişinin kullandığı havalimanları, prestij amaçlı reklam kampanyaları için ciddi bir lokasyon özelliği taşımaktadır. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., reklam ve tanıtım alanlarını pazarlarken, reklam araçlarının yerleşiminde, yolcuların yakınlarının da bu yoğun talep alanlarını dikkate alarak, hedef kitleye en etkili şekilde ulaşarak, en uygun lokasyonları seçmektir.

Seçilen bu lokasyonlar, marka bilinirliğini arttırmak ve yolcuları kampanyalardan haberdar etmek isteyen şirketler, reklam vermek için tercih edilen alanlardır. Reklam mecraları arasında check-in adaları, yiyecek-içecek alanları, uçağa giderken ki körük bölgeleri, gümrüksüz satışın yapıldığı duty – free mağaza alanları, pasaport ve

---

<sup>89</sup> <http://www.e-akademi.org/makaleler/ekarakas-1.htm>, Erişim Tarihi : 02.04.2012

bagaj kontuarları, meeting point (yolcu karşılama – uğurlama noktası/salonları) ve otopark alanları yer almaktadır.

### **3.8.1.HAVAŞ :**

TAV Havalimanları Holding'in Turizm ve Seyahat Acentası olan HAVAŞ<sup>90</sup>, başta kurumsal konferanslara ve seminerlere ön sıralarda yer verse de, tüm toplantı ve organizasyonlarda, tasarlananın ötesinde çalışanlarının tüm profesyonelliğini ve yaratıcılığını katarak en iyi hizmeti yolcularına sunmaya çalışmaktadır.

HAVAŞ'ın bir departmanı olan M.I.C.E.(Meetings–Incentive–Congress and Eventes); toplantılar-seminerler, motivasyon ve teşvik organizasyonları, yerel ve global kongreler ve özel etkinlikleri, müşterilerin arz ve talepleri doğrultusunda en uygun şekilde gerçekleştirmektedir.

M.I.C.E. departmanı kısaca açıklamamız gerekirse şu şekilde tanımlayabiliriz<sup>91</sup>;

#### **M- Meetings (Toplantı – Seminer) :**

*“Tasarım, planlama ve koordinasyon faaliyetleri, kuruma özel hazırlanan yaratıcı konseptte göre her türlü basılı, görsel, teknik, uygulama, toplantı sunumları, motivasyon aktiviteleri, sosyal ve sanatsal etkinlikler, eğitim seminerleri, bayi toplantıları, global, günün trendlerini yansıtan bir bakış açısıyla<sup>92</sup>”* MICE departmanının “M-Meeting” kolunu oluşturmaktadır.

#### **I-Incentive (Teşvik Organizasyonu) :**

Incentive programı; MICE departmanının teşvik organizasyon koludur. Bu program adı altında iş ve kariyer dünyasının çalışan profesyonellerinin şirketlerine olan bağlılık ve verimliliklerini arttırmak için yapılan organizasyonların düzenleyicisidir.

Motivasyon ve teşvik programlarının organizasyonu, iletişimi, hotel, restaurant ve mekan temini, havalimanında “primeclass” CIP Servis karşılama ve uğurlama hizmetleri, CIP Lounge (Salon) kullanımları, yapılan veya talep edilen organizasyona uygun kara, hava, deniz ulaşımından tutup, teknik ve lojistik ekipmanın kurulması ve yönetilmesine kadar olan tüm konularda profesyonel hizmet vermektedir.

<sup>90</sup> <http://www.havastur.com/index.php?pg=hakkimizda>, Erişim Tarihi : 10.05.2012.

<sup>91</sup> <http://www.havastur.com/index.php?pg=mice>, Erişim Tarihi : 10.05.2012.

<sup>92</sup> <http://www.havastur.com/index.php?pg=mice>, Erişim Tarihi : 10.05.2012.

### **C-Congress (Kongreler) :**

MICE departmanının Congress kolunu oluşturan “C” harfi, HAVAŞ Turizm bünyesinde yapılacak olan kongreleri; proje aşamasından tutun da, bitiş konuşmasına kadar olan tüm süreçlerde gerekli olan tüm organizasyonel güce, tecrübeye, bilgi birikimine sahiptir.

Kongreye, fuar veya sergilerde, sponsorluk organizasyonlarında, sahne, ses ve ışık tasarımlarında, kültürel etkinlikler ve tema geceleri, online kayıt yazılımları, basılı malzemeler, simültane tercümeden tutunda, yiyecek- içecek gibi tüm operasyonel detayları, kurumsal firmaya özel hizmet anlayışıyla sunulmaktadır.

### **E-Events (Organizasyonlar) :**

M.I.C.E. programının, E-Events (Organizasyonlar) kolu olan bu departman, şirketler için küreselleşmenin ve güçlü rekabetin çok daha fazla önem kazanmış olması, kurumsal iletişim ve marka değeri olan HAVAŞ Turizm tarafından yönetilmektedir.

Birçok organizasyon sayesinde ilgili şirkete katma değer sağlanarak, şirketin itibarı ödüllendirilmektedir.

Farklı mekanların seçimi, dekorasyon, ses ve ışık tasarımları, teknolojik her türlü ekipman, davetlilerle iletişim, ürün lansmanlarının düzenlenmesi ve benzeri daha bir çok organizasyon HAVAŞ Turizm tarafından faaliyetlendirilmektedir.

Ayrıca HAVAŞ Turizm; faaliyetlerinde bulunduğu tüm havayolculuğu organizasyonlarında, “primeclass” CIP Servis hizmetleriyle de yolcuların kendilerini özel hissetmelerini sağlamaktadır.

HAVAŞ Turizm’in, turizm bacağına ise; M.I.C.E. departman bacağından farklı olarak bir çok faaliyetleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz ;

- Uçak Biletleri Organizasyonları : Yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerinde, sizin yerinize en uygun fiyatlarla bilet rezervasyonunu yapar ve uçuşunuzu en konforlu şekilde gerçekleştirmenizi sağlayacaktır.
- Hotel Rezervasyonları : Özel günlerde sizin için farklı programlar hazırlar ve dünyanın dört bir yanındaki anlaşmalı

otelleriyle de, iş veya tatil odaklı seyahatinizin problemsiz bir şekilde geçmesini sağlayacaktır.

- Yurtiçi ve Yurtdışı Turlar : Seyahat edeceğiniz lokasyonu belirlemeniz doğrultusunda gideceğiniz yer ister yurtiçi ister yurtdışı olsun, HAVAŞ Turizm seyahatinizin eğlenceli geçmesini sağlayacaktır.

Tüm bunların yanında; Cruise turları, Golf turnuvaları, spa ve wellness merkezleri, balayı paketleri, gurme turları, spor, mavi yolculuk, özel jet ve helikopter kiralama ve araç kiralama gibi aktivitelerde HAVAŞ Turizm, size en iyi ve uygun fiyatlı organizasyonları sağlamaktadır.

### **3.8.2. Ticari İşler :**

Ticari işler ve danışmanlık hizmetleri<sup>93</sup>, TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin işletmekte olduğu 12 havalimanındaki reklam ve tanıtım alanlarının satışı, kiralanması ve bu havalimanlarında farklı hizmetler vererek, havacılık dışı gelirlerin yaratılması ve yönetilmesi ile yeni ticari alan etkinlikleriyle işi geliştirme konularında profesyonelleşmiş bir yönetim anlayışına sahip hizmet sektörü olmaktadır.

Yılda ortalama 35 milyon yolcunun kullandığı bu havalimanları; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. 'nin deneyimi ve danışmanlık hizmeti sayesinde güçlü bir reklam ve ticari alan mecrası haline gelmektedir. “müşteri odaklı yönetim anlayışını havalimanı işletmeciliğinde tüm çalışanlar ve yolcular için en üst değeri yaratmak” şeklinde sıralayabiliriz.

TAV Havalimanları sahip olduğu bu tecrübe ve bilgi birikimini, yüksek nitelikli insan kaynağı ve teknolojinin ilerlemesiyle birleştirerek, Ticari işler ve danışmanlık hizmetlerinin hedefini müşteri memnuniyeti “merkezi” haline getiren bir hizmet kavramına sahiptir. Ticari alanlar departmanının hizmet verdiği diğer uygulamaları ise şu şekilde açıklayabiliriz :

#### **a) Ticari Alan Tahsisi :**

TAV İşletme Hizmetleri; yolcuların havalimanındaki ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri adına, Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen firmalarına ofisler ve mağazalar tahsis etmektedir. Bunun yapılmasının sebebi ise; TAV Havalimanları Holding'in, havalimanı

<sup>93</sup>TAV İşletme Hizmetleri Tanıtım Kataloğu , s. 39 – 55.

hizmetlerini bir hizmet grubu şeklinde algılamasıdır. Bununla da; yolcularının seyahatlerine dünya standartlarında başlamak istemeleridir.

Hediyelik eşya mağazaları, araç kiralama ofisleri, banka şubeleri, döviz büroları, ATM'ler, Lostra Salonları, Telekomünikasyon ve Elektronik eşya mağazaları, kuyumcular, fotoğrafçılar, eczaneler, kuaförler, masaj üniteleri, bagaj kaplama üniteleri, emanet ofisleri, çiçekçiler, CIP salon tahsisleri, baz istasyonları ve sergi alanları terminal içerisinde tahsisi yapılan ticari alanlar olmaktadır.

b) Reklam Alanları:

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. , tahsis ettiği reklam ve tanıtım alanları sayesinde, milyonlarca kişinin ziyaret ettiği, yolcuların uğurladığı alanlarda, firmaların reklam ve tanıtımını yapmış olmaktadır.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., reklam ve tanıtım mecralarının yerleşkelerinde yolcuların ve yolcu yakınlarının sirkülasyon alanlarını da göz önüne alarak, hedef kitleye ulaşabilecek en uygun lokasyonları seçer.

Bu bağlamda; şirketlerin marka bilinirliğini arttırmak ve yolcuları yeni bir kampanyadan haberdar etmek istemeleri, onların havalimanlarındaki reklam ve tanıtım mecralarını kiralamalarına sebep olmuştur. Bu tanıtım ve reklam mecraları, gidiş katında check-in adalarının olduğu bölümü (yani check-in kontuarlarının çevresi), yiyecek ve içecek alanları, uçak ve köprü (yani hava limanı terimiyle; körükler) bölgelerini ve gümrüksüz satış (yani ATÜ – duty free ) alanlarını ve geliş katında ise; pasaport ve bagaj alımı salonunu, karşılayıcılar (meeting point) noktalarını ve son olarak da otoparkta yer almaktadır.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., otoparktaki bilet kutularını, bariyerleri ve otopark biletlerinin arkasını bile tanıtım mecrasına çevirmesiyle birlikte; pazarlamasını yaptığı diğer reklam mecraları da yer almaktadır.

Bu reklam mecralarını sıralamamız gerekir ise;

- Reklam Panoları :

Geliş ve gidiş katları ile otopark kartları gibi muhtelif yolcuların da bulunduğu noktalardaki sabit panolar, yıllık olarak kiralanmaktadır.

- Raket Sistemi:

Terminallerin etkili noktalarında yer alan raketler, çift ve tek yüzlü olmak üzere, network sistemi kurularak, kısa süreli reklam politikası uygulayan şirketler tarafından tercih edilmektedir.

- Digital Mecralar:

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., şirketlere, reklam ve tanıtımlarının plazma TV'ler veya Led ekranlarda video veya filmlerini döndürme imkanı sunmaktadır.

- Bayrak Tipi Reklam Uygulamaları:

Terminal boyunca, tavandan aşağıya doğru asılan roll-up adını verdiğimiz reklam ve tanıtım bayraklarıdır. Bu reklam mecraları da kısa süreli olarak, şirketler tarafından tercih edilmektedir.

- Kolon Giydirme:

Prestij amaçlı reklamlar ve tanıtımlar için kullanılan bir mecraadır.

- Köprü Giydirme:

Aprondan da görülebilen, prestij amaçlı kullanılan köprü üzerine uygulanan reklam mecralarıdır. Apron; uçakların kalktıkları, iniş yaptıkları ve park ettikleri alandır.

- Yapıştırma Uygulamaları:

Retoranlarda servis tepsileri içine uygulanan, köprülerin iç yüzeyine, cam yüzeylere ve bagaj konveyeri üzerine uygulanan reklam ve tanıtım mecralarıdır.

- X-ray:

Yolcuların, yolcu yakınlarının ve çalışan personelinin terminal girişlerinde içinden geçtiği noktalara x-ray geçiş noktası denmektedir. X-ray noktalarının giydirilmesi de prestij amaçlı olan bir reklam ve tanıtım mecrasıdır.

- Bagaj Arabaları Üzeri Giydirme:

Terminalde bagajlarınızı taşıdığımız ve Duty Free'deki alışveriş arabalarının üzerine konulması için uygulanan reklam mecralarıdır.

- Teşhir Standları:

Havalimanında yolculara ve yolcuların yanlarındaki refakatçilerine ayrılan alanlarında açılan standlarda otomobil, elektronik ürünler ve oturma üniteleri gibi yerler onun dönemi reklam ve tanıtım alanları şeklinde kullanılabilir.

- Plexi ve Bariyer Reklamları:

Pasaport kuyruğu girişlerinde kullanılan bariyer ve yolcu yakınlarının karşılama salonlarında (meeting point) beklerken önlerinde bulunan bariyerlere uygulanan reklam ve tanıtım mecralarıdır.

- Üç Boyutlu Reklam:

Maket, hologram ve maskot gibi çeşitli 3 boyutlu reklam ürünlerinin tanıtımının ve reklamının yapıldığı mecralardır.

c) Stand Kiralama:

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., havalimanlarında reklam, tanıtım, karşılama hizmetleri için standlar veya deskler kiralamaktadır. Standlar, firmaların personellerinin müşterilerle yüzyüze olmasını sağlamış, böylelikle tanıtım broşürlerini (insert) ve promosyon malzemelerini birebir, kendi kanallarıyla, müşterilerle yüzyüze gelerek, birebir iletişim sağlayarak dağıtma imkanına sahip olmaktadır.

d) Film Çekimi İçin Mekan Kiralama:

Havalimanı mimarisi ile günümüzde önem kazanmış ve reklam ajansları tarafından ilgi odağı haline gelmektedir. Havalimanı mimari tasarımıyla sadece reklam ajansları ve reklam filmleri için değil, sinema ve klip çekimleri içinde yönetmenlerin tercih ettiği mekanlar arasında yerini almaktadır. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., tüm bu gibi arz ve talepleri karşılama imkanını sunarken; TAV Havalimanları Holding'in işlettiği tüm havalimanlarında, fotoğraf ve film çekimi için kiralama hizmetide sunmaktadır.



e) The GATE Havalimanı Dergisi:

Havalimanı dergisi olan The GATE, Türkiye'nin en yüksek tirajlı dergilerinden biridir. Seçkin ve presentable bir okur kitlesine sahip olan bu dergi, [www.thegate.com.tr](http://www.thegate.com.tr) adresi ile de okuyucu kitlesine seslenmektedir.

### 3.8.3. “primeclass” CIP Servis Hizmetleri:

İstanbul Atatürk Havalimanı, 2000 yılında işletmeye başlayan TAV Havalimanları Holding, işletmeye başladığı tarihten çok kısa bir süre sonra, yolcuların arz ve taleplerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için “primeclass” CIP Servis'i<sup>94</sup> kurmuştur. Butik bir hizmet olan bu “primeclass” CIP Servis, kişiye özel hizmet sunmaktadır.

“primeclass” CIP Servis, tüm yolcularına ayrıcalıklı hizmetler sunmaktadır. “primeclass” CIP Servis hizmetinin bir kolu olan Prime Pack ve Prime Select hizmetleri, yolcuların isteklerinin en uygun ve en güzel şekilde karşılanmasını sağlayan yolcu hizmet paketidir.

“primeclass” CIP Servis'in bu ayrıcalıklı dünyası, Türkiye'de İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Gürcistan'da Tiflis Uluslararası Havalimanı ve Batum Uluslararası Havalimanı'nda hizmet vermektedir.

“primeclass” CIP Servis hizmetlerinden yararlanan yolcular, TAV Havalimanları Holding'in işletmekte olduğu havalimanlarında, yolcu salonlarından faydalanabilmektedirler.

“primeclass” CIP Servis hizmetlerini kısaca tanımlayacak olursak<sup>95</sup>;

a) Prime Pack :

Seyahatiniz esnasında havalimanında geçirdiğiniz zamanı, sizin için keyifli dakikalara dönüştürmektedir. Terminale giriş esnasından, yolculuğunuzun bitiş esnasına kadar tüm prosedürlerini yolcular için “primeclass” CIP Servis asistanları yapmaktadır.

“primeclass” CIP Servis hizmeti içinde yer alan Prime Pack paketi; karşılama – uğurlama , bagaj taşıma görevlisi , özel giriş kapısı

<sup>94</sup> [www.primeclass.com.tr/](http://www.primeclass.com.tr/), Erişim Tarihi : 10.05.2012.

<sup>95</sup> TAV Havalimanları Holding , **Faaliyet Raporu 2010** , s. 108.

ve x-ray , check – in işlemleri , pasaport ve vize işlemleri , alışveriş , CIP Lounge , Terminal içinde özel araçla transfer v.b. gibi hizmetleri kapsamaktadır.

b) Prime Select :

“primeclass” CIP Servis’in bir diğer kolu olan Prime Select, yolcuların seyahatleri sırasında ihtiyaç duyabilecekleri diğer hizmetleri de karşılayabilmek için, sunduğu bir hizmet paketidir. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., “primeclass” yolcularının zaman kaybetmesini engeller ve onlar için uygun koşullarda özel çözümler üretilmektedir.

c) Prime Transfer :

“primeclass” CIP Servis’in kişiye özel şoförlü VIP araçları ile şehirden havalimanına, havalimanından şehir merkezine ulaşımı ve araç kiralama imkanı aranan en büyük özelliklerinden olmaktadır.

d) CIP Salon İşletmeciliği :

“primeclass” CIP Lounge işletmeciliği; yolcularına / müşterilerine farklı hizmet vermek isteyen havayolu şirketleri, bankalar ve kuruluşlar için havalimanlarında özel yolcu salonları açmakta ve bunların işletilmesini üstlenmektedir. “primeclass” CIP Servis bünyesinde, salonlarda televizyondan internete; günlük gazetelerden çocuk oyun odalarına, titizlikle hazırlanmış açık büfe yemek servisinden, duş imkanına kadar yolcuların her ihtiyacını karşılayarak, hizmetleri bulmak mümkündür.

2010 yılından itibaren, İstanbul Atatürk Havalimanı THY İç Hat ve THY Dış Hat, Akbank Wings İç Hat ve Dış Hat, Garanti Zone İç Hat ve Dış Hat , Yapı Kredi World İç Hat ve Dış Hat ”primeclass” salonlarında yolcularına hizmet vermektedir.

Ayrıca; Ankara Esenboğa Havalimanı’nda Akbank Wings İç Hat, Tiflis ve Batum’da “primeclass” dış hat salonlarında müşterilerine hizmet vermektedir. Tunus Enfidha Uluslararası Havalimanı ve Makedonya Üsküp Havalimanı’nda da “primeclass” Lounge işletmeciliğine de en kısa sürede başlanacaktır.

Şunu söyleyebiliriz ki; TAV Havalimanları Holding’in “primeclass” hizmetindeki başarısı, Lounge işletimindeki başarısına ön ayak olmuş, Türkiye’de havalimanı işletmesi olarak bir ilke imza atan TAV Havalimanları, Lounge işletimindeki başarısını da tüm

dünyaya göstermiş olmuştur. Bu başarı da, TAV'ın sadece Türkiye'de değil, tüm dünyada başarılı olmasını, tanınmasını dolayısıyla da marka bilinirliğini arttırmasına sebep olmuştur.

#### **3.8.4. TAV Passport Kart:**

TAV Havalimanları Holding'in iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin işletmekte olduğu havalimanlarında yolculara ayrıcalıklı uçuş hizmeti sunmak için kurduğu bir hizmetler bütünüdür.<sup>96</sup>

TAV Passport Kart, yolculara terminal içinde ve dışında ayrıcalıklar sunan bir hizmet kartıdır. Bu kartın "primeclass" CIP Servis hizmetinden tek farkı, yolcuların yanlarında kendilerine eşlik eden asistanlarının olmamasıdır.

TAV Passport Kart'ı tercih eden yolcular genellikle iş adamları ve ünlü kişilerdir. Kart sahiplerinin % 80'ini erkek üyeler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, TAV Passport Kart'ın hizmetlerini erkek üyeleri baz alarak yani hedef kitleyi 'erkek üyeler' şeklinde belirterek, erkek üyelerine hitaben oluşturmaktadır.

2010 yılının Temmuz ayından çıkartılmış olan ve üyelerle paylaşılmış olan bu kart, 2012 Temmuz ayında ikinci yılını kutlayacaktır.

Havalimanına girdiğinizde mor üniformalı göreceğiniz her personel, TAV Passport Kart'ın kendi personelidir. TAV Havalimanları Holding'in işletmekte olduğu havalimanlarında; Satış Deski ve Operasyon Deski olmak üzere 2 adet farklı ama birbirlerine paralel olarak çalışan desk / TAV Passport Kart Info deskleri yer almaktadır.

TAV Passport Kart; Türkiye'de İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Gürcistan'da; Tiflis Uluslararası Havalimanı ve Batum Uluslararası Havalimanı, Tunus'da; Enfidha-Hammamet Uluslararası Havalimanı, Makedonya'da ise; Üsküp Alexander the Great Uluslararası Havalimanı ve Ohrid St.Paul Uluslararası Havalimanı'nda hizmet vermektedir.

TAV Passport Kart bir üyelik programıdır. Senelik yapılan bu üyelik programı, TAV Havalimanları Holding'in işletmekte olduğu havalimanlarında üyelere özel ayrıcalıklı uçuş işlemlerinden hızlı geçişlere, 30 gün boyunca ücretsiz olarak kullanılabilecek otopark ve

---

<sup>96</sup> TAV Passport Kart El Kitabı.

vale hizmetinden havalimanı içerisindeki tüm restoran ve kafelerden % 30 indirim, Duty Free'den yapılacak olan alışverişten % 20 indirim kazanmadan tutun da AVIS'ten indirimli araç kiralama hizmetine, İstanbul Airport Hotel'de indirimli konaklamadan ücretsiz toplantı salonu ve ekipman temini hizmetine sahip olmanın avantajını sunmaktadır.

TAV Passport Kart hizmetlerini aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

- Ücretsiz Otopark ve Vale :

Aracınızı isterseniz kendinizin park edebileceği, isterseniz de havalimanındaki ilgili vale görevlisine verebileceği otopark ve vale hizmetinden TAV Passport Kart sahipleri 30 gün boyunca yararlanabilmektedirler.

- Terminal Girişlerinde Ayrıcalık :

Havalimanlarında en çok zaman kaybedilen yerlerden biri olan x-ray girişleri, TAV Passport Kart sahiplerine özel olarak tahsis edilmektedir. Böylelikle zaman kaybı olan x-ray cihazları,TAV Passport Kart sahibi olan yolculara özel tahsis edilerek, zamanı üyelerin lehine çevirmektedir.

- Business Check-in Kontuarları :

Yolculuk sırasında sınıf farklılıkları olmaktadır. Economy Class, Business Class ve VIP yolculardan oluşan bu sınıf farklılıkları, check-in kontuarlarında da meydana gelmektedir. Bu sınıf farklılıklarını ortadan kaldıran TAV Passport Kart ayrıcalığı, uçuş sınıfınız ne olursa olsun üyelere özel business check-in kontuarları tahsisi etmekle beraber, anlaşmalı olan havayolu kontuarlarından da check-in işlemleri yapılabilmektedir.

- Hızlı Pasaport ve Güvenlik Geçişleri :

Havalimanlarında vakit kaybedilen bir diğer nokta ise; pasaport ve güvenlik noktalarıdır. TAV Passport Kart sahiplerine özel olarak tahsis edilen pasaport ve güvenlik geçiş noktaları, üye yolcuların kendilerine daha çok zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır. Pasaport geçişleri dış hatlar terminalinde, güvenlik geçişleri ise; iç hatlar terminalinde yer almaktadır.

- Ücretsiz Ring Hizmeti :

Uçak kapıları yani gate'ler her zaman yakın yerlerde olmamakla beraber, özellikle 500'lü ve 300'lü kapılar çok uzakta olduğundan, bu kapılar başta olmak üzere; gate'lere gidişlerde kaybedilen zamanı ve yaşanan stresi göz ardı etmememiz gerekmektedir. Dolayısıyla; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. bu üyelik programını hazırlarken, yolcularının bu durumlarını gözlemlediklerinden, bu kartın hizmetlerinden birine de bu servisi koymuşlardır.

Bu bağlamda; ücretsiz olan bu ring hizmeti, belirtilmiş olan ring duraklarından 20 dakikada bir kalkarak, yolcularını ilgili uçuş kapılarına, stres yaşatmayacak şekilde bırakmaktadır.

- Ücretsiz Lounge Kullanımı :

Uçuşunuzdan önce vakit geçirilebilecek, TV-internet ünitelerinden yararlanılabilecek, gazete ve dergi okunabilecek, yemek yiyilip birşeyler içilecek salonlarda yolcuların vakitlerini istedikleri gibi değerlendirmelerini sağlayan hizmetlerdir. Daha önceki bölümlerde de bahsetmiş olduğumuz anlaşmalı bankaların lounge hizmetlerinden ve TAV'ın işletmekte olduğu CIP lounge hizmetlerinden, yolcuların yanlarında getirebilecekleri bir misafiri ve 12 yaşa kadar olan küçük çocuklarıyla bu ücretsiz lounge hizmetlerinden yararlanabilmektedirler.

- Duty Free'de Avantajlı Alışveriş :

ATÜ'nün işletmekte olduğu gümrüksüz satış mağazası yani duty free, uçuş öncesinde ve sonrasında yolcuların kendilerine vereceği molaların "en avantajlısı" şeklinde tanımlayabiliriz. Duty Free'den yapılacak olan alışverişlerde TAV Passport Kart üyeleri % 20 indirim imkanına sahip olarak avantajlı alışverişin tadını çıkarmaktadır.

- Duty Free'de Ayrıcalıklı Ödeme Kasası :

Yapmış olunan bu avantajlı alışverişlerin sonrasında kuyruk beklemeden, direkt olarak TAV Passport Kart sahiplerine hizmet veren "ayrıcalıklı ödeme kasası" hizmetini; TAV İşletme Hizmetleri, üyelik programı altında yolcularına sunmaktadır.

- İndirimli Restoran ve Kafeler :

Havalimanlarında, birbirlerinden leziz lezzet duraklarından geçilememektedir.TAV Passport Kart üyelik programı, bunu bildiğinden üyelerine lounge, restoran ve kafelerde mola verme imkanı sunmaktadır. Loungelardan ücretsiz olarak yararlanmaları ile birlikte; restoran ve kaferlerde de % 30 indirim imkanı sunmaktadır.

- Uygun Fiyatlarla Transfer İmkani :

Havalimanlarına ulaşım çok meşakkatli olup, ayrıca havalimanına giderken kullandığınız yol gözünüzde de büyümektedir. Özellikle havalimanı güzergahında oturmuyorsanız. Dolayısıyla, yolcular havalimanlarına giderken daha çok taksi v.b. gibi araçları kullanmaktadırlar. TAV Passport Kart bunu bildiğinden, size özel şoförlü transfer hizmetini, BMW ve Mercedes markalı araçlarla sunmaktadır.

İstanbul Anadolu yakası, Avrupa yakası, Bodrum ve Ankara olmak üzere bu hizmetten 24 saat öncesinden rezervasyon yaptırarak yararlanılabilmektedir.

- İndirimli Araç Kiralama :

TAV Passport Kart, AVIS'ten üyelere özel indirimli araç kiralama imkanı sunmaktadır. Kiralanacak araçlar ise; BMW ve Mercedes markalı araçlar olup, yeni model araçlarla üyelerine hizmet imkanı sunmaktadır.

- Konaklamalarda İndirimler :

İstanbul Airport Hotel, 5 yıldızlı bir otel olup; TAV Passport Kart sahibi üyelerine indirimli konaklama imkanı vermektedir.Yolcuların rötarlı uçuşlarında kendilerini evlerindeki gibi rahat ve huzurlu hissetmelerini sağlamak amacıyla hotel hizmeti de sunmaktadır.

- Ücretsiz Toplantı Salonu :

Yolcular toplantılarını İstanbul Airport Hotel'in toplantı salonlarında yapabilmektedirler. Üyeler; sadece konaklama ücretini indirimli olarak ödeyecek olup, talep ettiği toplantı ve ekipmanları ise; TAV Passport Kart ücretsiz olarak üyeye tahsis etmektedir.

#### 4.TAV'ın Marka Oluşumu :

Markalaşma süreci <sup>97</sup>; birbirine bütünleşmiş yollardan oluşmaktadır. Bir ürünün marka olabilmesi için bir çok aşamadan geçmesi gerekmektedir.

İlk olarak; bulunduğu kulvarı veya pazarı iyi belirlemeli ve o pazara göre analizler ve stratejiler yaratmalıdır. Bulduğu pazarı iyi tanınması, hedef kitlede elde edeceği başarıya ışık tutacaktır. Ürün öncelikle pazardaki konumunu belirlemeli ve bu kulvarda kendini nerede görmek istediğini iyi planlamalıdır. Bu planın iyi analiz edilmesi, beraberinde rakip sahadakilerinde pozisyonlarını açığa çıkaracak, böylece hedef ettiği marka olma, markalaşma, reklam ve tanıtım stratejilerine de ulaşmış olacaktır.

İkinci olarak, ürün bulunduğu durum analizini yaparak, marka olma yolunda hangi unsurlarda güçlü, hangi unsurlarda zayıf olduğunu belirlemelidir. Elde ettiği veriler doğrultusunda, şirketteki diğer departmanlardan yardım alarak, ürün geliştirmedeki fikirlerini çoğaltarak hem marka kişiliğini besleyerek daha geniş çerçevede sunma imkanı elde etmiş olur hem de bireysel katkılardan ötürü daha zengin ürün ortaya çıkarmış olacaktır.

Bir diğer aşaması ise; marka olacak bir ürünün sadece içinde bulunduğu zaman dilimi için değil, gelecekteki planlarında belirleyip, bulunduğu pazarı değiştirip değiştirmeyeceğinin kararını alması gerekmektedir.<sup>98</sup> Geleceğin ne göstereceğini bilemeyeceğimizden yaşanan herhangi bir değişim ve gelişim durumlarında daha önceden belirlemiş olduğu planı devreye sokarak, ürünün olağan değişim esnasında bile bir stratejiyi uygulamasına neden olabilir. Böylelikle, gelecek dönemdeki olası değişimler, ürünün markalaşma yolundaki hedefini engellemiş olur.

Dördüncü markalaşma amacı ise; yeni sunumların test edilmesi ve bu doğrultuda pazarlama karmasının her bir ögesinin değerlendirilmesidir. Yani, pazarlama karmasının her bir ögesinin değerlendirilmesinden kasıt, ürünün pazarlaması sırasında izlediği yolun teker teker değerlendirilmesidir.

---

<sup>97</sup> David ARNOLD, **The Hand Book of Brand Management, The Economist Books**, International Management Series, Addison Wesley Publishing Company, İngiltere, 1993.

<sup>98</sup> Kenneth E. CLOW ve Donald E.BAACK, **Integrated Advertising Promotion and Marketing Communication**, Upper Saddle Riveri N.J. : PrenticeHall, 2011, s.128-130.

Pazarlamanın<sup>99</sup> 4P'si adını verdiğimiz bu yol, markalaşma aşamasında izlenmesi gereken yollardan biridir. 4P dediğimiz yolu; Price (fiyat), Place (yer-mekan), Promotion (kampanya), Product (ürün) şeklinde sıralayabiliriz. Dolayısıyla şu açıklamayı da yapabiliriz aslında; bir ürünün fiyatı müşterinin o ürün için harcadığı parayı gösterir. Üründe yapılan promosyon, müşteriye sunulan ve ona kar sağlayacak olan hizmettir. Yani faydasıdır. Place (yer-mekan); müşterinin bulunduğu zamanda ve bulunduğu yerde o ürüne sahip olabilmesidir. Product (ürün) ise; müşterinin olduğu zaman ve mekanda satın aldığı hatta belki kampanya sayesinde aldığı ürünün, müşteriye sağladığı imajdır.

Beşinci ve son markalaşma aşaması ise; planlama ve performans değerlendirmesidir. Burada bahsedilmek istenen, harcamaların düzeyi, tanıtım faaliyetlerinin tümü (yani kampanyalar, roll-uplar, flyerlar, cut outlar, reklamlar, billboardlar v.b. ) ve amaçların başarı derecesidir.

Ürün için planlanan stratejinin ve gösterilen performansın, tüm reklam ve tanıtım materyallerinin kullanılarak hedeflenen başarıya ulaşılmasıdır.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. 'nin Genel Müdür Yardımcısı İşbulan; “ *TAV, kuruluşundan bugüne izlediği yol ve gösterdiği performansla sektörde ilk sıralarda yer almaktadır.*” şeklinde açıklama yapmakta ve sözlerine şu şekilde devam etmektedir : “*Şirketin faaliyet gösterdiği iş kolundaki yüksek konsantrasyonu; coğrafi, kültürel ve de yönetsel yakınlıkları lehine çevirmeye önem veren büyüme stratejisi 10 senede TAV'ı dünya ölçeğinde bir konuma gelmesine olanak vermiştir.*”

TAV Havalimanları Holding bünyesinde bulunan ve işletme kısmından sorumlu olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin hizmetlerinden olan “primeclass” CIP Servis ve TAV Passport Kart'ı müşteri odaklı ve dış gelir kaynağı yaratması amacıyla oluşturmuştur.

TAV Havalimanları Holding Kurumsal İletişim Koordinatörü Vargül, TAV'ın markalaşma sürecinde izlediği yolu şu şekilde anlatmaktadır : “ TAV, markalaşma konusunda gerçekleştirdiği iletişim stratejisini şirketin gelişimi ile eş orantıda yürütmektedir. İletişim planlamalarımızı her zaman çok yönlü düşünerek gerçekleştiriyoruz. 360 derece iletişimin marka bilinirliğini sağlayarak, değerini artırdığı ve kalıcılığını da sağladığı inancını

---

<sup>99</sup> Eric N.BERKOWITZ, Roger A. KERIN, Steven W.HARTLY ve William RUDELIUS, **Marketing**, 5.Baskı, Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1997, s.255.



taşıyoruz. Bu bağlamda, TAV'ın kurumsal iletişim koordinatörlüğünde oluşturduğumuz üç parçalı yapı ile 'TAV' markasını hep çok yönlü ele aldık ve başarılarını kitlelere doğru şekilde duyurduk. Medya, etkinlik ve organizasyon ile tasarım bölümlerimizin ayrı iş kolları ile desteklediği tanıtım çalışmaları, en sonunda bir bütün haline gelerek çok yönlü bir iletişim sürecini ortaya çıkarıyor. Bu da, aslında planlı ve tahmin edilemez sonuçları öngörmeyen bir çalışma sistemini ortaya çıkarıyor. Hedefimiz bu noktadan sonra, yaptığımız tüm iletişim çalışmalarıyla TAV'ın başarı hikayesinde geldiği noktada ulaştığı marka değerini muhafaza ederek küresel marka imajını güçlendirmektir.”

TAV markasını geliştirirken kullanmış olduğu pazar tanımlaması, eğilimleri (güçlü-zayıf yönleri), marka stratejisi (müşteri odaklı hizmet anlayışı) ve reklam – tanıtım faaliyetlerinin tümüdür. Ayrıca TAV, pazarlamanın “4P” sini, kendi kulvarına da entegre ettiği gözlemlenmektedir.

TAV'ın 4P'sini şu şekilde açıklayabiliriz :

- 1- **Price (Fiyat)** : Hizmetlere verilmiş olan fiyattır. Bu hizmetleri kullanmak için müşterinin ödeyeceği fiyattır.
- 2- **Place (Yer-Mekan)** : Havalimanı sektöründe gerçekleşecek olan bu pazarlama, yolculara havalimanında kullanabilecekleri, faydalanabilecekleri ürünleri sunar.
- 3- **Promotion(Kampanya)** : Müşteriye yani yolcuya sunulan bu hizmet; talep ve arzları yükseltmek için gerekli kampanya ve tanıtım faaliyetlerinde bulunur. Lansman yapar, ürün için indirim ve taksit imkanı sunar.
- 4- **Product (Ürün)** : "primeclass" CIP Servis ve TAV Passport Kart hizmetleri, TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin bir hizmetidir, ürünüdür. Havalimanında yolcuya hız,konfor ve ayrıcalık sağlar.

Buradan yola çıkarsak, ürünün talep görmesi onun markalaşmada adım adım ilerlediğini gösterir. Bu ilerleme de işletmenin piyasadaki değerini artırmasında en ön sırada yer alır.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Birol TENKEKİOĞLU, N.Figen ERSOY, **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir : Birlik Ofset Yayıncılık, 2000, s.177.

Bir marka, bulunduğu pazarda başarılı ise aşağıdaki unsurları gerçekleştirdiği belirlenmiştir : <sup>101</sup>

- Kurum İçi İletişim
- Halkla İlişkiler
- Sosyal Medya Kullanımı
- Kamu İşleri
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri
- Etik ve Ahlaki Değerler
- Rekabete Ayak Uydurma
- Kurum İtibarı
- Hedef Kitle / Strateji Belirleme
- Müşteri Odaklı Olma
- Fiyat Endeksli Olma
- Kalite Odaklı Olma

MARKALAŞMA SÜRECİ	TAV	TANIMLAMA
Kurum İçi İletişim	Güçlü	Şirket içindeki ortak klasörlerin, yazışmaların ve dokümanların kullanılması.(TAV Bilişim)
Halkla İlişkiler	Güçlü	Faaliyet raporları, eğitimler, konferansların yapılması. (TAV Akademi)
Sosyal Medya Kullanımı	Güçlü	Facebook, Twitter, Youtube v.b. gibi sosyal medya araçlarının kullanılması.
Kamu İşleri <sup>102</sup>	Zayıf	Ulusal ve uluslararası alanlarda fikir adamlarıyla iletişim kurmak, siyasi ortamı takip etmek.
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri	Güçlü	Fuarlar, vakıflar, spor faaliyetleri ve diğer aktivitelere sponsor olunması.
Etik ve Ahlaki Değerler	Güçlü	Etik ve ahlaki değerlere önem vermek, çalışanlarına bu yönde adil ve adeletli bir şekilde davranmak.
Rekabete Ayak Uydurma	Güçlü	Rakip firmalarla beraber etik ve ahlak ilişkisi içinde çalışmak.
Kurum İtibarı	Güçlü	Saygınlık ve güvenilirliğe sahip olunması.
Hedef Kitle / Strateji Belirleme	Güçlü	Hitap edilen hedef kitleyi ve uygulanacak stratejiyi belirlemek.
Müşteri Odaklı Olma	Güçlü	Müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması.
Fiyat Endeksli Olma	Zayıf	Fiyat odaklı olmamasıdır. Fiyatın ikinci sıralarda yer almasıdır.
Kalite Odaklı Olma	Güçlü	Kalitenin öncelikli olmasıdır. Kaliteli hizmet anlayışıdır.

**Tablo – 6 : Markalaşma Süreci ve TAV'ın Değerlendirilmesi**

<sup>101</sup> Mustafa TANYERİ, **Pazarlama Esasları**, İzmir Ticaret Odası Eğitim ve Uygulama Merkezi Pazarlama Rekabet Stratejileri Programı Ders Notları, Kasım : 1998.

<sup>102</sup> Alison THEAKER, a.g.e. , s.21.

Tablo-6'dan yola çıkılabılineceği gibi, TAV Holding vizyonunu hedef odaklı belirlemektedir. Belirlediği hedef doğrultusunda markalaşma yolunda adım adım ilerlemektedir.

şirket içinde oluşturulan ortak yazılımların, dökümanların ve metinlerin kullanılması, TAV'ın kurum içi iletişimde güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda; TAV Bilişim hizmetleri değerlendirerek, i iletişimin desteklenmesini sağlamaktadır.

Faaliyet raporlarının, eğitimlerin, konferansların yapılması, TAV'ın kurumsal halkla ilişkilerinin güçlü olduğu göstermektedir.

Etkin Facebook, Twitter, Youtube v.b. gibi sosyal medya araçlarının kullanılması, TAV'ın sosyal medyada da ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir.

Ulusal ve uluslararası alanlarda fikir adamlarıyla iletişim kurulamaması, siyasi ortamı takip edilememesi, TAV'ın kamu işlerinde zayıf olduğunu göstermektedir.

Fuarlar, vakıflar, spor faaliyetleri ve diğer aktivitelere sponsor olunması, TAV'ın kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde güçlü olduğunu göstermektedir.

Etik ve ahlaki değerlere önem vermek, çalışanlarına bu yönde adil ve adeletli bir şekilde davranılması, TAV'ın etik ve ahlaki değerleri kullanmada güçlü olduğunu göstermektedir.

Rakip firmalarla beraber etik ve ahlak ilişkisi içinde alışması, TAV'ın rekabete ayak uydurmada güçlü olduğunu gösterir.

Saygınlık ve güvenilirliğe sahip olunması, TAV'ın kurumsal itibarı olduğunu göstermektedir.

Hitap edilen hedef kitleyi ve uygulanacak stratejiyi belirlemek, TAV'ın hedef kitle ve strateji belirlemede güçlü olduğunu göstermektedir.

Müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması, TAV'ın müşteri odaklı hizmeti benimsediğini ve bu konuda güçlü olduğunu göstermektedir.

Fiyat endeksli olmanın zayıf olması; fiyat odaklı olmaması ve fiyatın ikinci sıralarda yer almasıdır. TAV'ın hizmetini yaparken hedef kitlesine karşı fiyat endeksli olmaması onun bu konuda zayıf olduğunu gösterir. Ama buradaki zayıflık aslında TAV'ın bu konuda ne kadar kaliteli hizmet verdiğinin de bir göstergesidir. Çünkü TAV'ın

kalite odaklı bir hizmet anlayışı olduğundan kaliteyi öncelikli tutar ve fiyatı ön planda tutmamaktadır.

Bir firmanın, müşterisine kaliteli hizmet sunması; o firmanın kalite odaklı olduğunu gösterir. Bir firmanın kalite odaklı olması; hedef kitle tarafından ‘ kalite garantisi sunan’ firma olduğu için talep görmesine ve bu doğrultuda rakiplerinden ayrılarak, hedef kitleleri tarafından seçilmeye sahip olduğunu göstermektedir.

Firmanın müşteriye sunduğu kalite garantisi, riski azaltır yöndedir. Bu azalış, şirket ve müşteri arasında görünmez bir güven bağı kurarak, piyasada tekel olma özelliğini perçinleştirmektedir.<sup>103</sup>

Firma ile müşteri arasında kurulan bu güven bağı, aynı zamanda tüketicilerde sadakatin de oluşmasında önem teşkil etmektedir.<sup>104</sup> Bu sadakat, şirketin çıkaracağı yeni ürünleri için dayanak sağlamış ve rekabetçi piyasada gücünü ve devamlılığını göstermektedir.<sup>105</sup>

Müşteri sadakatini ve güvenini sağlamış bir ürünün (markanın), tüketiciler içinde birçok yararı bulunmaktadır.<sup>106</sup> Aynı markanın bir başka ürünü, tüketiciye kalitesi konusunda garanti vermektedir. Ayrıca; markanın diğer başka ürününü diğerleriyle karşılaştırmasını engeller ve yeni ürün hakkında bilgi ve fonksiyon açısından güven vermektedir.

Buradan yola çıkmak gerekirse; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin bir markası olan “primeclass” ve TAV Passport Kart’ın yolcular tarafından neden tercih edildiğini göstermektedir.

Müşteri odaklı hizmet anlayışına sahip oluşu ve kaliteden taviz vermemesi bu markaların tercih edilmesinin nedenlerinden biri olmuştur. Bu bağlamda; TAV markası adı altında çıkacak herhangi yeni bir ürün; daha önceki ürünlerini referans olarak ulaşmak istediği hedef kitleye rakiplerinden daha önce ve emin adımlarla ilerlemiş olacaktır.

---

<sup>103</sup> Jean Noel KAPFERER, **Stratejic Brand Management**, The Free Press, New York, 1992.

<sup>104</sup> Türkey DERELİ ve Adil BAYKASOĞLU, **Toplam Marka Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul : Hayat Yayıncılık, 2007, s.205.

<sup>105</sup> H. Peter FARQUAR, **Managing Brand Equity**, Journal of Advertising Research, 1990, s.197.

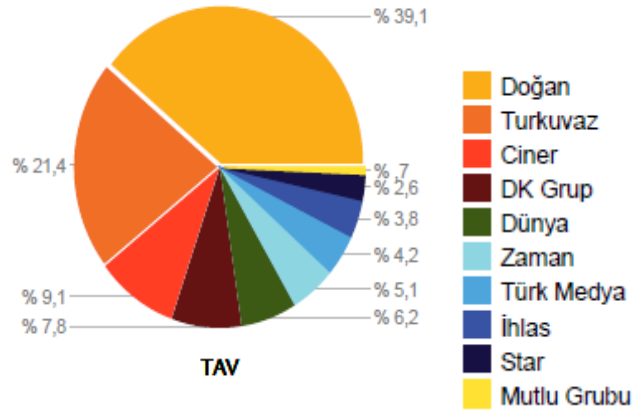
<sup>106</sup> Aybeniz Akdeniz AR, **Marka ve Marka Stratejileri**, 2.Basım, Ankara : Nobel Yayınları, 2007, s.11.

TAV'ın bu süreçteki markalaşma aşamalarını aşağıdaki maddeleri gerçekleştirilmesi ve sosyal ağlarda paylaşmasıyla kanıtladığını açıklayabiliriz :<sup>107</sup>

1) TAV Grubu (Havalimanları ve İştirakleri ile TAV İnşaat) :

- Yazılı basında 3 bin 121 kez haber olması.
- TV'de 5 bin 84 kez haber olması.
- İnternette TAV ile ilgili 7 bin 67 haber yer alması.
- 2011 yılının ilk 11 ayında toplam medyada TAV'a ilişkin 15 bin 272 habere yer verilmesi.
- TAV haberleri TV'de 17 gün 40 dakika ve 25 saniye boyunca yayınlanması.

2) 2011 Yılında Her Hafta 2'den Fazla Basın Bülteni Servis Edilmesi :



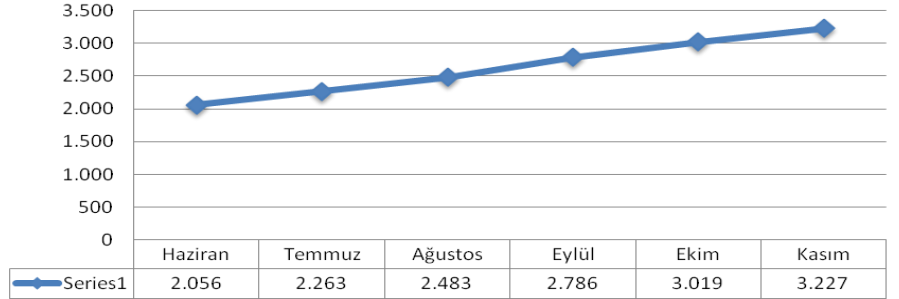
Vargül, TAV'ın görsel basın, yazılı basın ve sosyal medyadaki yansımaları çalışanları ve yöneticileri nasıl etkilediği yönündeki açıklamasını; “ TAV'ın kamuoyu ile iletişimi kurumsal iletişim koordinatörlüğü'nün kontrollü olarak gerçekleştirdiği bir iletişim planlaması doğrultusunda yapıldığından yazılı, görsel ve sosyal medya'daki kuruma ilişkin haber yansımaları çok büyük bir oranda olumlu seyretmektedir. Bu da şirket çalışanlarının kurum aidiyeti duygusuna olumlu yönde etki sağlamaktadır. Alanında başarılı işler yapan ve marka değerinin yadsınamaz biçimde yüksek olduğu, artık küresel havalimanı işletmecileri arasında bayrağını dalgalandıran bir kurumda görev yapmak çalışanların gözünde de kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerine sebep olmaktadır. ” şeklinde yapmaktadır.

<sup>107</sup> Aşağıdaki analiz tabloları ve göstergeler; TAV Havalimanları Holging'in birlikte çalışmış olduğu sosyal medya ve reklam ajanslarından alınmıştır.

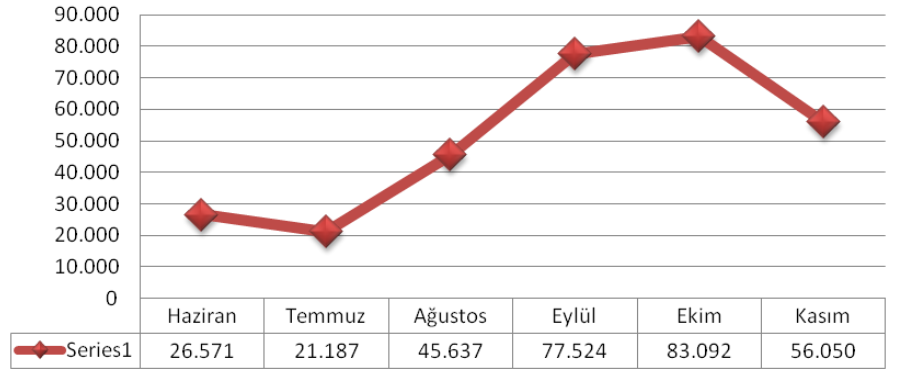
3) TAV Airports'un Sosyal Ağlardaki Takibinin Analiz Edilmesi :

01.06.2011 - 01.11.2011

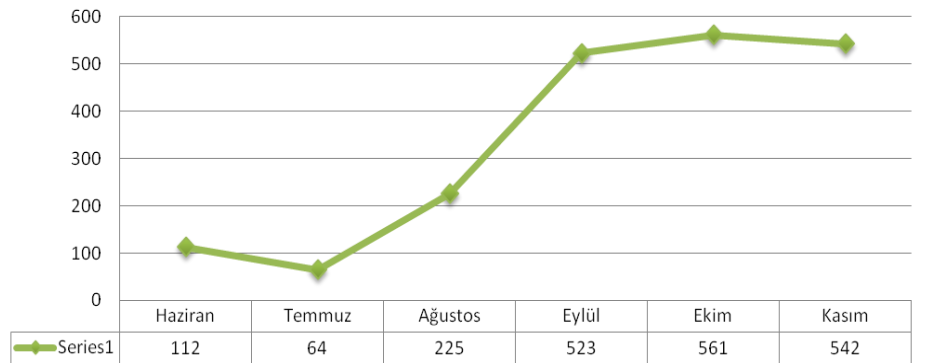
**Takipci Sayısı**



**Bildirimleri Okuyanlar**



**Geri Bildirimler**



Toplam Takipci	3.227
Gönderilere Bakanlar	310.137
Geri Bildirimler	2.027

4) Diğer Havalimanları ve TAV tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar Karşılaştırılması (2011) :

	Frankfurt Airport	Hamburg Airport	Changi	Schiphol Airport	Aéroports de Paris	Heathrow Airport	Sabiha Gokcen Airport	Munich Airport	TAV
Welcome	*	*		*	*	*		*	*
Airport Expert	*								
Twitter	*		*			*			
Impressum	*							*	*
100 Jahre		*							
Christmas			*						*
Like				*					*
Flight Times				*			*		*
Parking				*					*
Shopping				*					*
At Schiphol				*					
Huisregels				*					
Charte					*				
Youtube						*			*
Ustream Live						*			
Flughafen München								*	
Karriere								*	
Stellenanzeigen								*	
# of Fans	26019	3703	42346	36179	7387	5884	1352	18053	15796

Ayrıca Vargül, TAV'ın ulusal ve uluslararası arenada rakiplerinden ayrılmak için nasıl bir yol izlediğini; “ Her alanda olduğu gibi rekabet her sektör için aslında besleyici bir faktör. İyi rakipler ile ürün veya hizmetinizi her zaman daha iyiye taşımanız için bir motivasyonunuz var. Daha önce de bahsettiğim gibi havalimanı işletmeciliği dünyanın en zor sektörlerinden biri. TAV ile aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler elbette var. Fakat, şuanda Türkiye’de havalimanı işletmeciliği denildiğinde ilk akla gelen marka TAV’dır. Türkiye liderliğini uzunca bir süredir elinde tutan kurumumuz, artık dünya klasmanında küresel bir marka olarak tanımlanmaktadır. Dünya’daki diğer havalimanı işletmecileri arasında yer alan TAV, işlettiği havalimanları ve hizmet şirketleri ile iyi şirketler arasında fark yaratan projeleri ve her geçen gün biraz daha yükseğe taşıdığı hizmet kalitesini sürekli geliştirerek rekabetin yarattığı olumlu gelişim avantajını kullanacaktır.” cümleleriyle açıklamaktadır.

5) Kullanıcılardan gelen yorum ve önerilere anlık geri dönüşler yapılması :



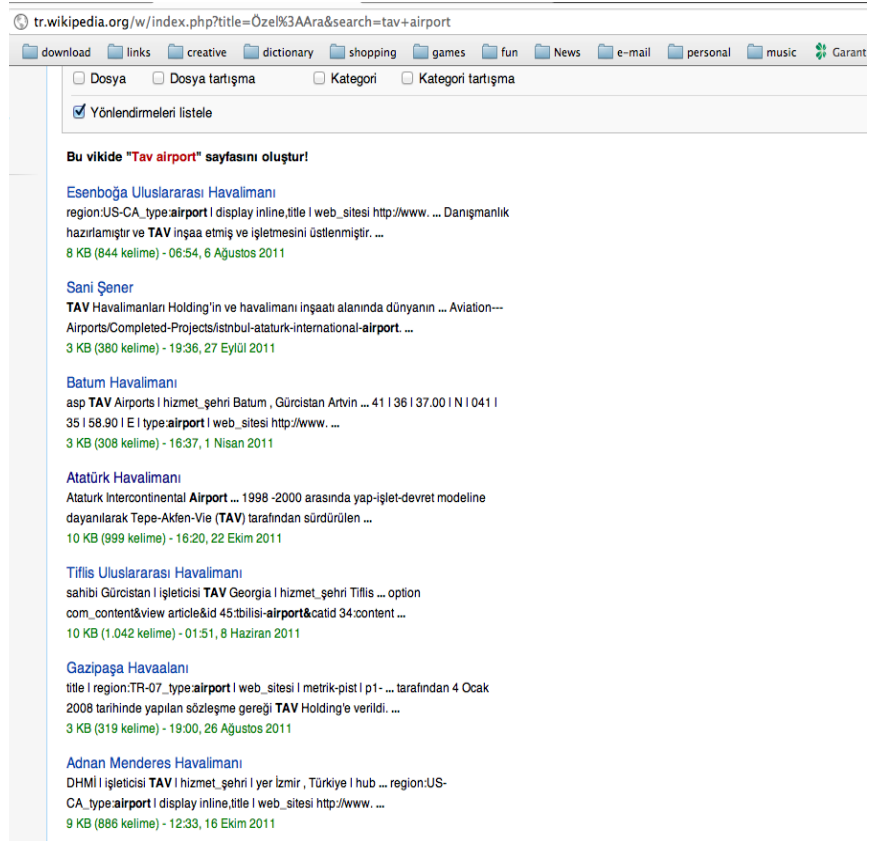
atarlan Ahmet Tarlan  
İsmi ATATURK hava limanı olan bir yerde, 9u 5 gece siren calmaması bence skandal...  
10 Nov

in reply to @atarlan ↑

TAV Airports  
@istanbulairport  
Istanbul Airport

@atarlan Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ü anma töreni esnasında sirenler eşliğinde saygı duruşunda bulunuldu.  
pic.twitter.com/LEVwt1Cl

6) Wikipedia ve Ekşi sözlük gibi sosyal bilgi paylaşım alanlarında resmi sayfalar oluşturulması :



tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Özel:3AAra&search=tav+airport

download links creative dictionary shopping games fun News e-mail personal music Garant

Dosya  Dosya tartışma  Kategori  Kategori tartışma

Yönlendirmeleri listele

**Bu vikiide "Tav airport" sayfasını oluştur!**

**Esenboğa Uluslararası Havalimanı**  
region:US-CA\_type:airport | display inline,title | web\_sitesi http://www. ... Danışmanlık hazırlamıştır ve TAV inşaa etmiş ve işletmesini üstlenmiştir. ...  
8 KB (844 kelime) - 06:54, 6 Ağustos 2011

**Sani Şener**  
TAV Havalimanları Holding'in ve havalimanı inşaatı alanında dünyanın ... Aviation--- Airports/Completed-Projects/İstanbul-ataturk-international-airport ...  
3 KB (380 kelime) - 19:36, 27 Eylül 2011

**Batum Havalimanı**  
asp TAV Airports | hizmet\_şehri Batum ,Gürcistan Artvin ... 41 | 36 | 37.00 | N | 041 | 35 | 58.90 | E | type:airport | web\_sitesi http://www. ...  
3 KB (308 kelime) - 16:37, 1 Nisan 2011

**Atatürk Havalimanı**  
Ataturk Intercontinental Airport ... 1998 -2000 arasında yap-işlet-devret modeline dayanılarak Tepe-Akfen-Vie (TAV) tarafından sürdürülen ...  
10 KB (999 kelime) - 16:20, 22 Ekim 2011

**Tiflis Uluslararası Havalimanı**  
sahibi Gürcistan | işleticisi TAV Georgia | hizmet\_şehri Tiflis ... option com\_content&view article&id 45:tbilisi-airport&catid 34:content ...  
10 KB (1.042 kelime) - 01:51, 8 Haziran 2011

**Gazipaşa Havaalanı**  
title | region:TR-07\_type:airport | web\_sitesi | metrik-pist | p1- ... tarafından 4 Ocak 2008 tarihinde yapılan sözleşme gereği TAV Holding'e verildi. ...  
3 KB (319 kelime) - 19:00, 26 Ağustos 2011

**Adnan Menderes Havalimanı**  
DHMI | işleticisi TAV | hizmet\_şehri | yer İzmir , Türkiye | hub ... region:US-CA\_type:airport | display inline,title | web\_sitesi http://www. ...  
9 KB (886 kelime) - 12:33, 16 Ekim 2011



7) TAV keyword'leri için arama motoru optimizasyonları yapılması :

www.google.com.tr/search?q=f&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=ataturk+havalimani#pq

download links creative dictionary shopping games fun News

**TAV İstanbul Atatürk Airport**  
www.ataturkairport.com/ - Bu sayfanın çevirisini yap  
Located just outside Istanbul, with information on flights, weather, hotels, parking, food, transportation, **airport** maps, statistics and picture guide.

**Uçuş Bilgileri**  
İstanbul **Atatürk Havalimani** iç ve dış hatlar uçuş bilgilerine ...

**Flight Info**  
Flight information: Departures and arrivals at the Istanbul ...

**Turkish**  
İstanbul **Atatürk Havalimani**'na hoşgeldiniz. Site'de; uçuş ...

**Flight Planner**  
Interactive map of the airlines, flight dates and destinations.

**Dış Hatlar Geliş**  
İstanbul **Atatürk Havalimani** dış hatlar geliş bilgileri.

**Uluslararası Atatürk Havaalanı ...**  
TK874, TURKISH AIRLINES, TAHRAN-IMAM KHOMEINI ...

ataturkairport.com alanından daha fazla sonuç »

**ataturk airport için İstanbul yakınlarındaki yerler**

**Atatürk Havalimani**  
maps.google.com  
★★★★★ 85 Google yorumu

**İstanbul Airport Transfer Service Company**  
www.istanbulairporttransferservice.net  
★★★★★ 6 Google yorumu

**Vipser Vip İstanbul Transfer Services**  
www.vipserairporttransfers.com  
★★★★★ 17 Google yorumu

**Ataturk Airport Transfers**  
www.ataturkairporttransfers.com  
1 Google yorumu

**A** Yeşilköy Mh. İstanbul 0212 465 3000

**B** Akbiyık Cad.Bayram Fırını Sok.No;14 Sultanahmet, İstanbul 0506 531 9752

**C** Şehit Muhtar Mahallesi Oğut Sokak No 10 - 1 İstanbul 000905304172338

**D** Alemdar Mah. Güzel Sanatlar Sok No/16 Sultanahmet İstanbul 0533 658 8665

8) İnternet üzerinde pozitif ve doğru algının sağlanmasına yönelik 'Seeding' çalışmaları yapılması :

App Store Books Podcasts iTunes U oalpertopcu@gmail.com

**Customer Ratings**

Average rating for the current version: ★★★★★ 32 Ratings

Rate this application: ★★★★★

★★★★★ 21  
★★★★ 4  
★★★ 1  
★★ 0  
★ 6

**Customer Reviews** Current Version (25) All Versions (25)

Sort By: Most Helpful

< Back 1 2 3 Next >

Write a Review >

**Basarili Bir Uygulama ★★★★★**  
by Survivor - Version 1.0 - 02-Sep-2011 Report a Concern >  
Pratik ve kullanisli bir uygulama  
Was this review helpful? Yes | No

**Mt ★★★★★**  
by Malitürkel - Version 1.0 - 03-Sep-2011 Report a Concern >  
Super... Linkleri de duty free presale olayini da bekliyoruz.  
Was this review helpful? Yes | No

**Cok iyi ★★★★★**  
by Kutups - Version 1.0 - 04-Sep-2011 Report a Concern >  
Cok yararlisli bir uygulama. Her iphone ve iPad cihazlarında bulunması gereken ve ihtiyac olan bir uygulamadır.  
Design edenlere teşekkürler.  
Was this review helpful? Yes | No

**Must have ★★★★★**  
by mr.emre - Version 1.0 - 05-Sep-2011 Report a Concern >

- 9) TAV Havalimanları Holding ve bünyesindeki işletmelerin web sitelerinin yenilenmesi projesi kapsamında, son teknoloji ve trendler gözetilerek 10 web sitesi yenilenmesi :

[www.tav.aero](http://www.tav.aero)

[www.tavhavalimanlari.com.tr](http://www.tavhavalimanlari.com.tr)

İstanbul Atatürk Havalimanı: [www.ataturkairport.com](http://www.ataturkairport.com)

Ankara Esenboğa Havalimanı: [www.esenbogairport.com](http://www.esenbogairport.com)

İzmir Adnan Menderes Havalimanı: [www.adnanmenderesairport.com](http://www.adnanmenderesairport.com)

Antalya Gazipaşa Havaalanı: [www.gzpairport.com](http://www.gzpairport.com)

Batum Havalimanı: [www.batumairport.com](http://www.batumairport.com)

Tiflis Havalimanı: [www.tbilisiairport.com](http://www.tbilisiairport.com)

Enfidha-Hammamet Havalimanı: [www.enfidhahammametairport.com](http://www.enfidhahammametairport.com)

Monastir Havalimanı: [www.monastirairport.com](http://www.monastirairport.com)

#### **4.1.TAV’ın Etik Yapısı:**

Küreselleşen dünyamızda, özellikle de iş dünyasında, işletme etiği kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Tüm gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de özellikle kurumsal şirketler etik ilkelerini şirket yapılarına ve iş kollarına göre sıralamış ve ilan etmişlerdir. Gelişmiş ülkelere göre, ülkemizde çok geç yürürlüğe girmiş olan Tüketiciyi Koruma Kanunu’nun 90’lı yılların ortalarından sonra bir takım ilke ve kuralların yerleşmesine olanak sağlamış ve bu sonucu da sosyal ve ekonomik alanda süregelen istikrarsızlık, oto kontrol sistemini gerekli kılarak etik kuralların uygulanma ve gündemde tutma zorunluluğunu getirmektedir.<sup>108</sup>

Toplumumuzda yaygın olan anlayış, işletmelerin yasal uygulamalarının yanı sıra “etik davranışla” ilgili olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ticari işletmelerin faaliyetlerinde esas olan temel faktör genel ahlaka uygun ve uygun olmayan uygulamaların aralarındaki farklılıkları çıkarmak ve ortaya koymak “etiğin” en temel görevlerinden biri olmaktadır.<sup>109</sup>

Özellikle iş dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin ticari anlamda sadece iktisadi birimler olmayıp sosyal birimlerde de olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; ticari işletmeler etik ve sosyal sorumluluklarını sadece kendileriyle ticari ilişkide bulunan kurumlarla değil tüm sosyal alandaki paydaşlar olan;

-Çalışanlar

-Hissedarları

-Kamu Kuruluşları

<sup>108</sup> Tülin URAL, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Ankara: Detay Yayıncılık, Şubat : 2003, s.1.

<sup>109</sup>Tülin URAL, a.g.e., s.2.

-Yazılı ve Görsel Medya Kuruluşları

-Özel Sektör Kuruluşları

-Uluslararası ilişkilerin bulunduğu tüm Özel ve Kamu İdareleri

-Vergi Daireleri ve Yargı Organları v.b. sayabileceğimiz sosyal yaşamın vazgeçilemez sorumluluklarını etik ve ahlaki davranmak ilkeleri ışığında sürdürmek zorunda olduklarının bilinci artık ülkemizde de yerleşmeye başlamaktadır.

Toplumsal yaşamda insanlar için en büyük tehlikelerin başında ekonomik hayattaki bireysel ve kurumsal çıkarların etik olmayan ve ahlaki prensiplerle bağdaşmayan davranış biçimleri sergilenmektedir. Oysa ki toplumlar için sosyal hayattaki en önemli algı ekonomik hayattaki gelişmelerin ahlak dışında kalmaması veya ahlaki yanların ihmal edilmemesidir.

Sosyolojinin kurucularından Durkheim tarafından 1990 yılında kaleme alınan ve Meslek Ahlakı isimli eserinde “bir sosyal kurum” ahlaki disiplini olmadan yaşayamaz ifadesini belirtmektedir ki bireysel menfaatler ortaya çıkararak, çıkar tartışması başlar ki bu da toplumun muzdarip olduğu günümüz sosyal sorunlarını net şekilde ortaya koymaktadır.

Durkheim’in söz konusu yazısından da anlaşılacağı üzere toplumlar için etik değerlerin gerek sosyal yaşamda gerek ticari ilişkilerde nasıl önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir. Çünkü yaşamın ve insanının olduğu her yerde etik ve ahlakla ilgili bir durum ortaya çıkmaktadır.<sup>110</sup>

Esas itibariyle etik ile ahlak kavramları birçok toplumda karıştırılmaktadır. Gerek sosyal hayatta bireysel ilişkilerde, gerekse ekonomik hayatta ticari ilişkilerde kavram kargaşasına neden olmaktadır.

Bu kavram kargaşasına çeşitli bilim adamlarınca tanımlamalar getirilmiş, bunların bir birlerinden farklı kavramlar olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu gün literatürde etiğe ilişkin çeşitli tanımlar yapıldığını görmemiz mümkün olmaktadır. Bir grup görüş bir tanımlamayla etiğin “bir bireyin izlemesi gereken ahlaklar standartlar ve kurallar” şeklinde açıklamalar yaparken diğer bir grup bireylerin davranış biçimlerine, kararlarına yönelik “bireylerin doğru

---

<sup>110</sup>Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletme Etiği**, Beta Yayınları, Birinci Baskı, Nisan : 2011, s.29.

olarak nasıl davranış biçimi sergileyeceğini açıklayan ilkeler, değerler ve standartlar” olarak ifade etmektedirler.<sup>111</sup>

Ancak etik ile ahlaka birbirinden ayıran anlam bakımından ince bir çizgi bulunmaktadır. Bunu kısaca açacak olursak “iyi ve kötü, doğru ve yanlış a ait temel ilkeler ahlaki tarif ederken, insanların veya toplumların hareketlerini yönlendiren ve bunların ahlaki bir temele dayanarak iyi veya kötü, doğru veya yanlış olup olmadığının belirlenmesi ise; etik kavramını izah etmektedir.<sup>112</sup>

Her alanda olduğu gibi, etik ve ahlak kavramlarının toplumsal hayatta uygulanışının doğru temellere dayandırılması belli bir eğitimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Her şeyden önce sosyal yaşamda bilgiyi, eğitimi ortaya çıkaran değerlerin tümü etik tartışmayı da ortaya çıkarmakta ve sosyoloji biliminin önemi bir kez daha karşımıza çıkarmaktadır.

Bu nedenle sosyoloji ve etik kavramlarının birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu iki kavramında geniş çaplı bir literatüre sahip olmaktadır. Bu bakımdan gündelik yaşamda, toplumsal alan, etik alan, ya da ahlaki alan ayırımını yapmak doğal olarak mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda; gerek toplumsal yaşamın ihtiyaç duyduğu sosyal ilişkilerde gerekse iş dünyasında yaşamın doğası gereği insanları ahlaki değerlerin temel ilkeleri ışığında hareketlerini kararlarını sorgulayabilecek teorik bir eğitime sahip olmaktadır.<sup>113</sup>

Yukarıda genel anlamda etik ve ahlak kavramlarının temel ilke ve değerlere yönelik toplumun bakış açısını açarak bir tanımlama getirmeye çalışmaktadır. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin bu çerçevede içinde etik kurallara bakış açısını analiz ederek, TAV’ın Kurumsal Şirket Yapısı içerisinde etik kurallar ve uygulamalarını açıklamaktadır.

Bilindiği üzere; özellikle kurumsal şirketler özellikle, markalaşmış müşteri potansiyelini koruma ve artırmaya muhtaç şirketler etik ve ahlaki değerleri her zaman ön planda tuttıklarını açıklamaktadırlar. Hatta bazıları etik kurallarını maddeler halinde yazarak şirketlerinin en göze çarpan yerlerine aşmayı tercih etmektedirler. Yapılan bu işlem elbette ki etik ve ahlakın temel ilke ve değerlerine uyulması açısından önemli bir davranış biçimi olmaktadır. Önemli olan burada söz konusu kuralların yazılıp asılmasından öte uyulması ve bu uyumun sürdürülebilirliği olmasıdır.

---

<sup>111</sup>Tülin URAL, a.g.e., s.3.

<sup>112</sup>Tülin URAL, a.g.e., S.6.

<sup>113</sup> Ahmet Kemal BAYRAM - Osman KONUK, **Sosyal Bilim, Etik ve Yöntem**, Adres Yayınları, 1. Baskı, Ankara, Ekim : 2009, s.154.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. şirketinin kurumsal değerini yükseltmek, pay sahiplerini hisselerinin mali değerlerini artırmak amacıyla “etik kurallar” adı altında bir dizi maddeler yayımlayarak, bütün yönetici ve çalışanların bu kurallara uyulması zorunluluğu getirmektedir.

TAV’ın etik kurallar adı altında yayınlamış olduğu maddeler içeriğinde, “yönetici ve çalışanların yüksek standartlarda davranış sergilemeleri söz konusu bu davranışlarının ve tutumlarının kurumsal etkilerinin farkında olmalarını belirterek, şirket çalışanlarının ve yöneticilerinin en doğru yöntemleri kullanarak yüksek nitelikli tutumu sergilemeleri hedeflenmektedir.” şeklinde belirtilmiştir. Özellikle bu kural içinde şirketin vizyonu belirtilerek havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü kuruluş olmalarına vurgu yapılmaktadır.

Temel amaçlarında ise müşteri odaklı yönetim anlayışıyla tüm paydaşlar için en yüksek değer yaratılması temel amaçları halinde belirtilmektedir.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin, kendi kurumsal yapısına yönelik olarak uyulmasını zorunlu gördüğü etik kurallardan bazıları belirtilecek olunursa;

- Çıkar Çatışması :

Çalışan personelle, şirket arasında oluşan, ya da oluşmaya meyilli olan durumlarda çıkar çatışması oluşmaktadır. TAV Havalimanları Holding çalışanlarının, kendi çıkarlarından çok şirketin çıkarlarını düşünmesini gerektiğini anlatan maddedir.

Çalışanların, kendi çıkarlarından çok şirketin çıkarlarını ön planda tutması bu madde de esas alınmaktadır. Çalışanın iş yaptığı şirketten borç alması, çalışanın üçüncü derece yakın akrabasının rakip firmada çalışması ve o firmaya iş vermesi, çıkar çatışmalarına yönelik maddedir.

- Çıkar Çatışmalarının Önlenmesi :

Kurumsal Yönetim Komitesi, böyle bir durumun ortaya çıktığını anladığı zaman, gereken disiplin yönetmeliğini uygular. Böyle bir durum olduğunu anlayan kişi ve kişiler, söz konusu durumu Kurumsal Yönetim Komitesine bildirmekle yetkilidirler.

- Görevde Özen Sorumluluğu :

Çalışan, işe başladığı gün imzalamış olduğu sözleşmeye uymakla yükümlüdür. Görevinin verdiği sorumlulukları yerine getirmek zorundadır.

Çalışan ast üst ilişkisine uymak, gerekli olduğu durumda astlarına sorumluluklarını bildirmek ve bu durumu üst yöneticisiyle paylaşmak yükümlülüğüne sahiptir.

Her çalışan, kuruluşun sorumluluklarını yerine getirmeli ve o kuruluşu temsil ettiğini unutmamalıdır. Çalıştığı firmaya uygun olarak davranmalı, kuruluşu zora sokacak davranışlardan sakınmalıdır. Şirketini üçüncü şahıslara karşı korumakla yükümlüdür.

Çalışan kişi, çalışma arkadaşlarıyla, iş ahlakına ve etik kurallara uygun bir şekilde çalışmalı, topluluk düzenini bozmamalıdır.

Hiçbir çalışan, işiyle ilgili olarak rakip firmadan ya da üçüncü şahıslardan yarar sağlayamaz, özel olarak iş ilişkisine giremez.

- İş Yeri İlke ve Kurallarına Uyma Sorumluluğu:

Çalışan; iş yerinin görev, sorumluluk, yetkilerine uymak ve yönetmelikte yazan kurallara birebir uymak zorundadır.

- Davranış ve İlişkilerde Özen Gösterme Sorumluluğu :

Çalışan, iş arkadaşları ve yöneticileriyle iyi anlaşmak ve olağan düzeni bozmamak zorundadır. Ayrıca; çalıştığı şirketlerle de diyaloglarını iyi kurmalı, dürüst bir şekilde görevini yerine getirmekle yükümlüdür.

- Gizlilik ve Sır Saklama Sorumluluğu :

Çalışan birey, iş yeriyle ilgili olan, önem arz eden veya arz etmeyen hiçbir bilgiyi diğer kişilerle paylaşmamalıdır. Öğrendiği, bilgileri veya sırları, bulduğu belgeleri yetkili olmayan kişilerle paylaşmamalıdır.

- Kuruluş Menfaatlerini Gözetme Sorumluluğu :

Çalışan, çalıştığı şirketin menfaatlerini ön planda tutmalı ve bunlara gelecek olan zararı engellemelidir.

- Başka İşte Çalışma Yasağı :

Çalışan kişi, şirketin haberi olmadan hiçbir yerde çalışamaz, ücret veya ücretsiz şekilde görev alamaz.

- Kişisel Bilgi ve Değişiklikleri Bildirme Sorumluluğu :

Çalışanın, adres değişikliği, medeni hali ve ailevi durum değişikliğini personel müdürlüğüne bildirmesi zorunludur. “Yönetmelikte belirtilen sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdür.” şeklinde belirterek her bir maddeyi açıklayarak paydaşlarının şirketin kurumsal yapısına yönelik olarak hazırlanması etik kuralların temel ilke ve değerlerine azami özen gösterilmesi istenmektedir. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. Türkiye’de havalimanı yapımı ve işletmeciliğini üstlenen yüklenici özel sektör kuruluşu olarak büyük bir başarı sağlamıştır.

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. ülkemizde yapmış olduğu hava ulaşımı sektöründeki YİD (Yap İşlet Devret) modeli projeleri ile hem ülkemizde hem de yurt dışında başarılar elde ederek ülkemiz ekonomisine katkı sağlamış, istihdam açığının bir kısmının da olsa kapanmasında rol almıştır.

Geçmiş konularımızda TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin söz konusu sektördeki başarılı faaliyetlerini yazmış olduğumuz gibi bugün anlaşılmaktadır ki, etik kuralların uygulanması ve bu uygulamaların sürdürülebilmesi başarıyı sağlamada önemli rol oynamaktadır.

Yukarıda belirttiğimiz gibi sosyolojinin kurucularından Durkheim ifadesiyle “ Bir sosyal kurum ahlak disiplini olmadan yaşayamaz.” ilkesinin en önemli temel faktörlerden birini oluşturmaktadır.

#### **4.2.TAV’ın Kurumsal Değerleri:**

TAV Havalimanları Holding’in, havalimanı işletmeciliğinde lider ve öncü kuruluş olma vizyonu; Avrupa, Rusya ile Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Doğu, Afrika ve Hindistan bölgelerini hedef almaktadır.<sup>114</sup>

Türkiye’nin yanı sıra; Orta Doğu’daki hedeflerini gerçekleştirmiş, Gürcistan ve Tunus’ta iki havalimanı işletmeye başlamıştır. Ayrıca Rumeli’ye açılan bir kapı olan Makedonya’da da havalimanı işletmeciliğine soyunmuş, Üsküp ve Ohrid’de de havalimanı işletmeciliği hedefini gerçekleştirmektedir.

TAV’ın bir havalimanı işletmecisi olarak temel amacı; müşteri odaklı hizmet ve yönetim anlayışını tüm çalışanlarıyla paylaşmak ve paydaşlarına en yüksek değeri yaratmaktır.

<sup>114</sup> <http://tristportal/TAVKurumsal/Sayfalar/KurumsalDegerler.aspx>, Erişim Tarihi : 29.05.2012.

TAV Havalimanları Holding'in kurumsal değerlerinden bahsedecek olursak; profesyonellik, saygı, dinamizm, yenilikçilik ve ekip çalışması başta gelmektedir.

**Profesyonellik;** çalışanların aldığı sorumluluğu en üst seviyede yerine getirmesi, şirketin menfaatlerini kendi menfaatlerinden önde tutması gelmektedir. Çalışma hayatındaki ilişkileri, ciddiye alma ve insan ilişkilerine önem vermeyi gerektirmektedir.

**Saygı;** TAV çalışanların; insana, çevreye ve yasalara karşı saygılı olmayı ön planda tutması ve ön görülen kurallar çerçevesinde hareket etmesini gerektiren maddedir. Şirketin, çalışanlarına karşı dürüst, açık ve sorumlu olması gerekmektedir.

**Dinamizm;** çevre ve koşullar ne olursa olsun, şirketin çıkarlarını düşünerek, ilk günkü enerji ve dinamizm ile çalışarak, sonuç odaklı ve en hızlı şekilde geri dönüş yapılması gerekliliğini belirten maddedir.

**Yenilikçilik;** müşteri memnuniyetini ve önceliğini temel amaç edinerek, tüm süreç odaklı durumlarda, gelişim ve yenilik fırsatlarını değerlendirerek; fırsatları yaratmaktadır. Sunulan hizmetin, modern toplumlarının gelişimine uygun ve yaratıcı olmasını amaç edinmektedir.

**Ekip Çalışması;** çalışanların birbirleriyle işbirliği yapma, birbirlerine karşı bağlılık hissetme, profesyonellik ve bilgi paylaşımlarını paylaşma, ekip çalışması ruhunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu değerler göstermektedir ki; TAV'ın sahip olduğu enerji ve kararlılık, TAV'ı Türkiye'de lider ve Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Kafkaslar da ise; güçlü bir bölgesel oyuncu haline getirmektedir.

TAV Havalimanları Holding'in 2006 yılında kendini operasyonel ve finansal anlamda yapılandırması; yukarıda da belirttiğimiz gibi sadece Türkiye'de değil, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Kafkaslar'da da bölgesel oyuncu konuma getirmektedir.

TAV'ın sahip olduğu bilgi birikimi, tecrübe ve profesyonellik; havalimanı işletmeciliği yönetiminde de müşteri memnuniyetini odak merkezi haline getirmektedir.

Senede yaklaşık olarak 300 havayolu şirketine ve 28 milyon yolcuya hizmet veren TAV Havalimanları Holding, giderek büyüyen ve gelişen işletmesiyle; "10 yılda 10 havalimanı" sloganını hedefleri arasına sokmuştur.



### **4.3.TAV'ın Sürdürülebilirlik Projelerindeki Yeri:**

TAV Havalimanları Holding; sadece havalimanı işletmeciliği ve inşaat sektöründe değil, sosyal sorumluluk projelerinde de adından söz ettirmektedir.

TAV Havalimanları Holding, kültür ve sanatın çeşitli dallarına verdiği destekle, toplumsal gelişim ve kalkınmaya verdiği önemi de göstermiş olmaktadır.

TAV Havalimanları Holding, şirketin kendi bünyesinde kurduğu “TAV Atölye” ile danstan, fotoğrafçılığa, resimden, müziğe sanatın her alanına yatırım yaparak, kendi çalışanlarının da, kurulduğu bu atölye sayesinde, kültür ve sanatın her alanından yararlanmalarını sağlamaktadır.

TAV Havalimanları Holding ayrıca; kendi çalışanlarının katılabileceği ve yönetebileceği spor müsabakaları düzenlenmektedir. Masa tenisinden, futbola, tenisten bowling'e kadar çalışanlarına sporun dallarından yararlanma imkanı sunmaktadır. Bu müsabakalar, statü ve departman fark etmeksizin, kupa kazanımlarına kadar gitmektedir.

Bu bağlamda; TAV Havalimanları Holding'in sunduğu bu imkanlar, çalışanlarının motivasyonunu etkilemekte, kendilerine ve topluma karşı anlayışlı ve sağ duyulu olmalarını sağlamaktadır.

TAV'ın çalışanlarının sağduyulu olmaları, topluma karşı sosyal sorumluluklarını da geliştirmelerine etken olmaktadır. Çalışanlarının sorumluluk duyduğu toplum, TAV'ın kendi bünyesinde oluşturduğu sürdürülebilirlik gelişimini meydana getirmektedir.

TAV'ın, sürdürülebilirlik projesi ile kurumsal sosyal sorumluluk projesine imza atması ile birlikte, çalışanlarının da birçok kültür sanat ve yardımlaşma projelerine de destek vermesini sağlamaktadır.

TAV Galeri, İstanbul Atatürk Havalimanı gidiş katında pasaport kontrolü öncesinde yer alan bir sergi alanıdır. Bünyesinde birçok sergiye tanıklık etmiş ve etmeye de devam etmektedir.

Sporun renkli anlarından oluşan “Zamana Not Düşen Fotoğraflar; Spor 2008” sergisi, dünyanın önde gelen altı (6) fotoğrafçısından oluşturulan “Yüzüm Umuttur” sergisi, TAV Havalimanları Holding'in bir işletme şirketi olan TAV İzmir, kendi çalışmalarının gözünden çektiği “Adım Adım İzmir” sergisi ve TAV Havalimanları Holding'in yine bir işletme şirketi olan TAV Gürcistan

(TAV Georgia), “Geleceğin Evi” projesine destek olup; bu yetimhanedeki çocukların yaptığı resim, dokuma, örgü ve heykel projeleri sergisini de TAV Galeri’de sergilemiştir.

TAV Havalimanları Holding’a bağlı şirketlerden biri olan BTA Catering, Elbistan’daki Haluk Gökalp Kılınç İlköğretim Okulu’nda okuyan öğrenciler için “Fazla Kalem Olan Var Mı?” sloganıyla, öğrencilerin tüm kırtasiye ve giyim ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemişlerdir.

TAV Havalimanları Holding, LÖSEV’e ve Otizm Vakfı’na destek vermektedirler. Ankara Esenboğa Havalimanı İç ve Dış Hatlar ile İstanbul Atatürk Havalimanı İç ve Dış Hatlar terminallerine kurdukları kumbaralarla LÖSEV ve Otizm Vakfı’na sosyal sorumluluk projesi çerçevesinde destek vermektedir.

TAV Havalimanları Holding oluşturduğu “Sürdürülebilir Gelişim” projesi; gerek Türkiye gerekse TAV’ın kendi vizyonu ve misyonu için özen taşımaktadır.

Projelere verdiği destek ile hem sosyal sorumluluk yardımlarında bulunmakta hem de destek verdiği bu sosyal, kültürel ve sanatsal projeler doğrultusunda, ulusal ve uluslararası arenalarda ismini duyurmuş olmaktadır.

Şirketlerin veya kuruluşların destek vermiş oldukları sosyal sorumluluk projeleri ve kültür, sanat etkinlikleri, markalaşma yolunda, adını duyurmak açısından büyük önem arz etmektedir.

TAV Havalimanları Holding İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Şefi Gürer, TAV’ın bu markalaşma sürecinde (ulusal ve uluslararası marka olmasında) sürdürülebilirlik projelerinin ve sosyal sorumluluk projelerinin önemi ve yerini; “*TAV Havalimanları, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını daha iyi ve daha gelişmiş bir topluma ulaştırmak için sağladığı gönüllü katkı olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede Şirket, sürdürülebilir, çeşitliliğe ve gelişime açık, saydam, topluma değer katan, gönüllü katılımı teşvik eden ve uluslararası alanda kabul görecektir standartlarda projeler geliştirmeyi ve projelere destek olmayı hedeflemektedir.*” sözleri ile açıklamaktadır.

Bu bağlamda, TAV Havalimanları Holding, markalaşma yolunda sadece inşaat ve havalimanı işletmeciliğini seçmemiş, sosyal sorumluluk ve kültür, sanat faaliyetlerine vermiş olduğu destekle de marka olmayı daim kılmıştır.

## SONUÇ

Çalışmada temel konu; ülkelerin evrensel hizmet ve yatırım politikalarını sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik şartlarına göre belirleyerek, kamu ve özel sektör işbirliği ile yatırımların gerçekleştirilmesidir.

Yatırım modelleri arasında ülkelerin ekonomilerinin gelişmişliğinde, lokomotif sektörlerin başında ulaştırma altyapı yatırım projeleri gelmektedir.

Bu bağlamda; çalışmada ülkemizdeki ulaştırma sektörünün gelişmişlik durumu, çeşitliliği, altyapı yatırım projelerinin yeterliliği ve finansman konuları üzerinde durularak değerlendirmeler yapılmaktadır.

1980'li yılların ortalarında ülkemizde konuşulmaya başlanıp, ancak 1995'li yıllarda hayata geçirilirken Yap-İşlet-Devret finansman modeli yöntemiyle yüksek maliyetli havalimanı altyapı yatırım projelerinin gerçekleştirilmesine başlanmaktadır. Kamu ihalesi yöntemiyle hazineye yük getirmeden gerçekleştirilen YİD finansman modelinin önemine değinilerek, değerlendirilmektedir.

Bu anlamda; çalışmaya konu olan TAV Havalimanları Holding, YİD finansman modeli ile havalimanı altyapı hizmetleri de vermeleri, ülkemize ekonomi anlamında bir katma değer kazandırdığı belirtilmiştir. TAV Holding'in bu yatırımlarla sadece ülkemizde değil, uluslararası alanda da bir marka yaratıp, ülkemizin uzun yıllardan beri sorunu haline gelmiş olan işsizlik sorununa istihdam yaratarak kısmen de olsa katkı sağlamanın önemine değinilmektedir.

Coğrafi ve siyasi sınırlarla ayrılmış ülkelerin dış ticaretlerinin gelişmesi, ithalatçı ve ihracatçının birbirleriyle biraraya gelmesi ve ticari ilişkilerde bulunması ülkelerin ulaşım çeşitliliklerinin, dolayısıyla sektörün gelişen küresel dünyamıza entegre olmasıyla mümkün olabildiği anlatılmaktadır.

Birinci bölümde, ulaştırma sektöründeki kamu idarelerinin genel yapısı, amaç ve görevleri açıklanmaktadır. Demiryolu, havayolu, karayolu ve denizyolu sektörlerinin ulaştırma sektörünün gelişimindeki önemi değerlendirmeye çalışılarak; ulaştırma sektörünün gelişimi beraberinde lojistik kavramının da uluslararası rekabetteki önemi ortaya konulmaktadır.

Ulaştırma altyapı yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi son yıllarda dış ticaretin gelişmesinde önemli bir yer tutarak lojistik sektörünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Ulusal ve uluslararası

taşımacılıkta modern taşımacılığın önemli yer tuttuğu lojistik sektörünün Çin, Hindistan, Brezilya gibi gelişen ekonomilerinde yönlendirici olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde sadece havayolu ulaşımı alt yapı yatırım projelerinin gelişiminin diğer ulaşım sistemlerine entegre olması gerçeği düşünülecek olursa yük ve yolcu taşımacılığında lojistiğin önemi ve ticarete olan katkısı ortaya çıkmış olacaktır.

Özellikle uluslararası taşımacılıkta her bir taşıma türünün değerine göre üstünlükleri veya bunların getireceği ek maliyetleri olabileceğinden fayda – maliyet analizinde optimum denge doğru belirlenerek, lojistiğin en etkili olduğu bölgelerdeki yatırımlara gelişen ulaşım alt yapı yatırım teknolojileri göz önünde bulundurularak sağlanmaktadır.

Bu değerlendirmeler göz önünde tutulduğunda; çalışmada özellikle birinci bölümde; sadece havayolu ulaşımı sektörünün gelişimi gerek ulusal gerekse uluslararası ulaşımında yeterli olmayacağı demiryolu, denizyolu ve karayolu ulaşım sektörlerinin de birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu vurgulanmaya çalışılmaktadır. Havayolu ulaşımındaki altyapı yatırım projelerinin yapımı gerçekleştirilirken, diğer ulaşım türleri ile koordineli olarak bağlantı yolları, master planlarının dikkate alınması gerçeği anlatılmaya çalışılmaktadır.

Özellikle denizyolu ulaşımında kıyı yapıları master planı ile kamu ve özel sektöre ait deniz ulaşımı ve taşımacılığına yönelik kıyı yapılarının envanterleri çıkarılarak dünyada ve bölgemizdeki jeopolitik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin AB boyutlu değerlendirilmelerinin ve yeterliliklerinin yapılması zaruretini ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Aynı durumun turizm kıyı yapıları master planı için de geçerli olacağı, ülkemizin uluslararası ölçekte gelişmekte olan ekonomilerle rekabet edebilmesinin temel koşulunun turizm faaliyetlerini arttıracak talep tahminlerinin yerinde ve doğru yapılmasını gerekli kıldığı belirtilmektedir.

Dünyada yaşanmakta olan küreselleşme ile birlikte dünya ticaret hacminin artmasının arkasında yatan temel gerçeğin; ulaştırma sektörünün dünya ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri haline gelmektedir. Bu nedenle çalışmada, ülkeler ekonomilerinin gelişmesinin en büyük ve en önemli aktörü haline gelen ulaştırma sektörünün gelişmesiyle mümkün olabileceği gerçeği belirtilmektedir.

Ülkemizin coğrafi konumundan dolayı stratejik önemi tüm ulaşım türlerinin (hava,kara,deniz,demiryolu) dünya ulaşım koridorlarını odak noktası haline getirmiştir. Uluslararası mega proje olarak kabul edilen Marmaray demiryolu projesi Avrupa'yı – Asya'ya

bağlayan bir proje olarak Kars-Tiflis-Bakü demiryolu projesiyle entegre olarak Orta Asya'ya, Çin'e kadar uzanıp; bir ulaşım koridoru gerçekleştirecek olması ülkemizi hem transit bir ülke konumuna getirecek hem de yük ve yolcu taşımacılığında ticari anlamda bir kazanç sağlayacaktır.

Bu anlamda; her ulaşım türü için ülkemiz dünyanın aranan en önemli düğüm noktası konumundadır. Bu avantaj çok iyi değerlendirilerek, hava ulaşımında Türk Hava Yolları'nın küresel bir mega taşıyıcı konumuna getirilmesiyle birlikte diğer özel havayolu taşıma şirketlerinin de uluslararası alanda gelişim göstermesi hem turizmin hem de dış ticaretin gelişiminde büyük katkı sağlamış olacaktır.

Çalışmada belirtildiği üzere ulaşım altyapı yatırım projelerini gerçekleştirirken uluslararası düzeyde tecrübeli, yeterli bilgi birikimine sahip gelişmiş teknolojilerden faydalanılmasının gerekliliği belirtilmiş olmakla birlikte; kamu-özel sektör işbirliğinin önemine değinilerek uluslararası teknoloji transferinin yolcu ve yük taşımacılığındaki taleplere yönelik eksikliklerin tamamlanmasında büyük fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; marka, reklam ve pazarlama stratejilerinin bu süreçlerdeki yeri ve önemi ortaya konulmaktadır. Marka sürecinin nasıl oluştuğu, marka ve reklam ilişkisinden yola çıkılarak; markanın ve reklamın pazarlama üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Global markalaşmayı ele alarak, dünyada markalaşma ve Türkiye'de markalaşma nasıl olmalıdır? sorusu incelenmektedir. Bununla beraber, markalaşma sürecinin nasıl oluştuğunu, evrelerinin neler olduğunu, "marka" olabilmek için nasıl bir yol izlenebileceği anlatılmaktadır. Markanın reklam üzerindeki etkisinden yola çıkarak, marka olan bir ürünün; tanıtımının ve promosyonunun nasıl yapılması gerektiğini marka ve reklam ilişkileri bünyesinde anlatılmaktadır.

Reklamı yapılan bir markanın, pazarda nasıl hedef kitleye sunulacağını, ne tür uygulama ve tanıtımlarla piyasaya sürülebileceğini ve sektörde yer bulabileceğini markanın ve reklamın pazarlama üzerindeki etkisi paylaşılmaktadır.

Dünya üzerindeki marka olma sürecini; uluslararası pazarda yer alabilme hedefini global marka kavramıyla ele alınmaktadır. Global markalaşmadan yola çıkarak; Türkiye'deki markalaşma yolunu ve marka kavramını, ülkemize entegre ederek açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, ulaştırmanın bir kolu havacılık sektörünü ele alarak, havalimanı işletmesi olan TAV Havalimanları Holding'in kuruluşu ve tarihçesi açıklanmaktadır. TAV Havalimanları Holding'in iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. ve işletmesi olan TAV İstanbul, TAV İzmir, TAV Ankara, TAV Gürcistan, TAV Tunus, TAV Makedonya şirketleri ele alınarak, görev ve yetkilerine açıklık getirilmektedir. TAV Havalimanları Holding'in kuruluşundan bugüne kadar geldiği noktaları, başarıları, Türkiye'de nasıl ilk özel havalimanı işletmecisi olduğunu açıklanmaktadır. Bu süreçler incelenirken; TAV Havalimanları'nın kuruluşundan itibaren, Türkiye'de ve dünyada izlediği yolu, markalaşmasını, pazardaki yerini ve sektördeki başarısı incelenmektedir.

TAV Havalimanları Holding'in iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri'nin havacılık dışı elde ettiği gelirlerin, holding bünyesine nasıl ve ne tür katkı sağladığını, bu bağlamda da TAV'ın markalaşması yolunda nasıl etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; TAV Havalimanları Holding'in marka oluşumunu ve markalaşma yolunda destek verdiği sürdürülebilirlik projelerinden bahsedilmektedir. Sürdürülebilirlik projeleri kapsamında desteklediği sosyal sorumluluk projeleri belirtilmektedir.

TAV Havalimanları'nın pazardaki yerinin güçlü ve inandırıcı olmasının sebeplerinden biri olan, sosyal sorumluluk projelerine verdiği destekten bahsedilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin nasıl geliştiğini, sektördeki kitlelere nasıl örnek olduğu ve bu duyarlılığını nasıl ülkesiyle paylaştığı anlatılmaktadır.

Şirket çalışanlarınca sahip olunan bu duyarlılığı, sadece sosyal sorumluluk projelerinde değil, sürdürülebilirlik ve kalkınma projelerinde de gösterdiği anlatılmaktadır.

Destek verdiği bu kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve beraberindeki sürdürülebilirlik ve kalkınma projelerini TAV Havalimanları Holding'in marka oluşumu ve markalaşma yolunda verdiği destek ile açıklanmaktadır.

Ulaştırma türlerinin teknik ve ekonomik açıdan en uygun yerlerde alt yapılarının oluşturulması bu konuda kurumsal kimliğe sahip, markalaşmış özel sektör firmalarının tercih edilmesiyle mümkün kılınacaktır.

Kamu – özel sektör işbirliğinin alt yapı yatırımlarıyla ilgili ileri teknoloji transferi ile yapılması finansman kaynağı yaratması açısından en verimli yöntem olacaktır.

Bu bağlamda; markalaşma yolunda önem arz eden kurumsal iletişim, kurumsal itibar, sosyal medyanın etkin kullanımı, müşteri memnuniyeti, halkla ilişkiler, kalite odaklı hizmet ve fiyat odaklı hizmet anlayışı, etik ve ahlaki değerler, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gibi süreçler TAV Havalimanları Holding ekseninde değerlendirilmiştir.

## BİBLİOGRAFİ / KAYNAKÇALAR:

### KİTAPLAR:

AAKER David A. , **Bulding Strong Brands**, 1st Edition, The Free Press A Divison of Simon & Schuster Inc (1996), s.10.

AKTUĞLU Işıl Karpat, **Marka Yönetimi, Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.

AR Aybeniz Akdeniz, **Marka ve Marka Stratejileri**, 2.Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

ARNOLD David, **The Hand Book of Brand Management**, The Economist Books, International Management Series, Addison Wesley Publishing Company, İngiltere, 1993.

BAYRAM Ahmet Kemal- KONUK Osman, Sosyal Bilim, **Etik ve Yöntem**, Adres Yayınları, 1. Baskı, Ankara, Ekim : 2009.

BERKOWITZ Eric N., KERIN Roger A., HARTLY Steven W. ve RUDELIUS William, **Marketing**, 5.Baskı, Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CLOW Kenneth E. ve BAACK Donald E., **Integrated Advertising Promotion and Marketing Communication**, Upper Saddle Riveri N.J. : PrenticeHall, 2011.

DERELİ Türkay; BAYKASOĞLU Adil, **Toplam Marka Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2007.

ELDEN Müge ve BAKIR Uğur, Reklam Çekicilikleri, İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2010.

FARQUAR H. Peter, **Managing Brand Equity**, Journal of Advertising Research, 1990.

HALİS Muhsin; GÖKGÖZ Gülsüm Savcı; DEMİRELİ Cemalettin; **Fiyat ve Pazar Payına Bağlı Marka Stratejileri: Teori ve Deneyimler**, Marka Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayınları, 2005, ss. 401-412.

HAWKINS Del I., BEST Roger J. ve CONEY Kennet A., **Consumer Behavior Bulding Marketing Strategy**, Boston : Irwin – McGraw-Hill, 1998.

İstanbul Ticaret Odası, **Şehir İçi Toplu Taşımacılık Hizmetleri Değerlendirilmesi**, İTO Yayınları, İstanbul, Mart : 2004.



KABAN Emine – KESER Hilal Yıldırım, **Dış Ticarete Lojistik**, 3.Baskı, Ekin Basım Dağıtım, Bursa, 2010.

KAPFERER Jean Noel, **Stratejik Brand Management**, The Free Press, New York, 1992.

KELLER Kevin Lane, **Conceptualizing, Measuring and managing Customer – Based on Brand Equity**, Journal of Marketing, vol.57, 1993.

KIRDAR Yalçın, **Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği**, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4.

KITCHEN P. , **Public Relations, Principles and Practice**, International Thompson Business Press, 1997.

KNAPP E. Duane Çeviren: AKARTUNA Azra Tuna, **Marka Akli**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2002.

KOTLER Philip, LEE Nancy, **Kamu Sektöründe Pazarlama**, Mediacat, Haziran : 2007.

KOTLER Philip , **Marketing Management**, Pearson Education Ltd., New jersey, USA, 11.Baskı, 2003.

MOON Michael; MILLISON Doug, **Ateşten Markalar – İnternet Çağında Marka Bağımlılığı Yaratmak**, Çev.Ş.Tanju Kalkay, 2. Basım, Ankara : Mediacat Yayınları, 2005.

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.

ODABAŞI Yavuz; OYMAN Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 5. Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2002.

OKUR Derya Aydın, **Deniz Hukuku'nda Liman Devleti Yetkisi ve Denetimi**, 1. Baskı, İstanbul, Nisan : 2009.

ÖĞÜT Adem; AYGEM Selin, **Küresel Değişim Sürecinde Kurum Kimliği ve Markalaşma**, Marka Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayınları, 2005, s.s.521-526.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletme Etiği**, Beta Yayınları, Birinci Baskı, Nisan : 2011.

SOLOMON M.R. , **Consumer Behavior**, 3th Edition, 1995.

TANYERİ Mustafa, **Pazarlama Esasları**, İzmir Ticaret Odası Eğitim ve Uygulama Merkezi Pazarlama Rekabet Stratejileri Programı Ders Notları, Kasım: 1998.

TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınevi, 8. Baskı, İstanbul, 1999.

TENEKECİOĞLU Birol; ERSOY N.Figen, **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir : Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.

THEAKER Alison, **Halkla İlişkilerin Elkitabı**, 2.Baskı, Mediacat, Şubat : 2008.

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, **Kurumsal Yapısı – Yasal Çerçevesi ve Göstergeleriyle Ulaştırma Sektörü**, Yayın No. TÜSİAD – T , 2007 – 02/431, İstanbul, Şubat : 2007.

URAL Tülin, **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara, Şubat : 2003.

YILMAZ Mutlu – ÖZKAN Ahmet, **Dış Ticarete Giriş**, Ankara, Ocak : 2012.

## **RAPORLAR:**

İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası, **2007 Deniz Sektörü Raporu**, İstanbul, 2008.

T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Deniz Yolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara:2007.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **2007 Faaliyet Raporu Strateji Geliştirme Başkanlığı**, Ankara : 2007.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Denizcilik 2003-2007**, Ankara: 2007.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Stratejik Plan 2009 – 2013**, Ankara : 2009.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan Erişen Türkiye, Demiryolu Sektörü**, Kasım: 2009.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı, **Ulaşan ve Erişen Türkiye**, Kasım : 2009.

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, **2012 yılı Bütçe Raporu**.

TAV Havalimanları Holding, **Faaliyet Raporu 2010**.

TAV İşletme Hizmetleri Tanıtım Kataloğu.

TAV Passport Kart El Kitapçığı.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR :**

<http://www.marmaray.com.tr/> Erişim Tarihi: 30.03.2012.

[http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_dergisi/yayinlar/md/md146/ABmaliyardim.pdf](http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md146/ABmaliyardim.pdf) Erişim Tarihi: 30.03.2012.

<http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=110>  
Erişim Tarihi : 02.04.2012.

<http://www.markafikirleri.com/?p=375> Erişim Tarihi: 4.12.2011.

<http://www.markafikirleri.com/?p=375> Erişim Tarihi: 4.12.2011.

[http://www.alihsanbayir.com/DiscView.asp?mid=141&forum\\_id=3](http://www.alihsanbayir.com/DiscView.asp?mid=141&forum_id=3)  
Erişim Tarihi: 4.12.2011.

[http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238:marka&catid=50:marka&Itemid=2](http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=238:marka&catid=50:marka&Itemid=2)

Erişim Tarihi: 26.04.2012.

<http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56002-turkiye-ve-markalasma.html> Erişim Tarihi: 17.04.2012.

<http://www.resatsinanoglu.com/176/marka-uzerine-bir-soylesi.html>  
Erişim Tarihi: 19.04.2012.

[www.izafet.com/pazarlama-ve-satis/448094-pazarlama-nedir-c.html](http://www.izafet.com/pazarlama-ve-satis/448094-pazarlama-nedir-c.html)  
Erişim Tarihi: 26.04.2012.

[www.akfen.com.tr/216.aspx](http://www.akfen.com.tr/216.aspx) Erişim Tarihi: 30.04.2012.

<http://www.tavisletmehizmetleri.com.tr/> Erişim Tarihi: 02.04.2012.

<http://www.bta.com.tr/> Erişim Tarihi: 02.04.2012.

<http://www.atu.com.tr/> Erişim Tarihi: 02.04.2012.

[www.turkcebilgi.com/sozluk/know-how](http://www.turkcebilgi.com/sozluk/know-how) Erişim Tarihi: 02.04.2012.

<http://www.havastur.com/index.php?pg=hakkimizda>,

Erişim Tarihi: 10.05.2012

<http://www.havastur.com/index.php?pg=mice>

Erişim Tarihi: 10.05.2012

[http:// www.thegate.com.tr](http://www.thegate.com.tr) Erişim Tarihi: 10.05.2012.

[www.primeclass.com.tr/](http://www.primeclass.com.tr/) Erişim Tarihi: 10.05.2012.

<http://tristportal/TAVKurumsal/Sayfalar/EtikKurallar.aspx>

Erişim Tarihi: 25.05.2012.

<http://tristportal/TAVKurumsal/Sayfalar/KurumsalDegerler.aspx>

Erişim Tarihi: 29.05.201.

## DERİNLEMESİNE GÖRÜŞMELER

### Derinlemesine Görüşme -1 :

#### TAV Havalimanları Holding Kurumsal İletişim Koordinatörü

#### Bengi VARGÜL

#### 1) TAV'ın 12 yıl gibi kısa bir sürede ulusal ve uluslararası arenada yerini almasını neye bağlıyorsunuz?

Dünyanın en zorlu sektörlerinden biri olan havalimanı işletmeciliğinde bilgi birikimi, deneyim ve yaratıcılığıyla bir başarı hikayesine imza atan TAV'ın tarihi, 1997'de İstanbul Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali ihalesi ile başladı. TAV Havalimanları Holding, ihaleyi kazanan Tepe ve Akfen Grupları'nın ortak girişimi olarak ortaya çıktı. Dünyada “Yap-İşlet-Devret” modeliyle gerçekleştirilen havalimanı işletmeciliği projelerinin ilk örneklerinden oldu. TAV'ın başarı öyküsünün de ilk somut adımını oluşturdu.

TAV, sahip olduğu bilgi birikimi, yüksek nitelikli insan kaynağı ve ileri teknolojisiyle hem havalimanı yapım projelerinde hem de havalimanı işletmeciliği gibi yepyeni bir alanda kısa sürede küresel bir marka konumuna geldi.

TAV, benimsediği hedefler doğrultusunda 2006 yılında yeniden yapılanarak “işletme” ve “yapım” faaliyetlerini, TAV Havalimanları Holding (TAV Havalimanları) ve TAV İnşaat olarak düzenledi. Bu düzenlemenin ardından TAV Havalimanları Holding, 2007 yılının Şubat ayında halka arz edildi. Mayıs 2012'de TAV Havalimanları'nın yüzde 38 hissesinin Aéroports de Paris Grubu'na devrine ilişkin işlem tamamlandı.

Her yıl başarılı çalışmalarına yenilerini eklemeye ve Türkiye'yi en iyi şekilde temsil etmeye devam eden TAV'ın çitayı sürekli daha yükseğe taşıyarak hızla büyümesi, havalimanı işletmeciliğinde kazandığı bilgi birikimi ve kaliteli insan kaynağını doğru kullanması ve bununla ilişkili olarak büyüme hedefleri ile marka konumlandırmasını aynı paralelde planlamış olmasından ileri geliyor. TAV, Türkiye'de lider havalimanı işletmecisi bilinirliğinin yanı sıra uluslararası arenada da küresel bir marka haline gelmiştir. Kurumun yakaladığı marka kimliği başarısındaki en önemli faktör, doğru iletişim stratejisi ile doğru hedef kitlelerin belirlenmiş olmasıdır. Gerçekleştirilen 360 derece iletişim stratejileri gerek yurtiçi gerek

yurtdışında TAV markasının kısa zamanda küresel ve lider bir marka öne çıkmasını sağlamıştır.

**2) TAV markalaşma konusunda hangi yolu/yolları izlemiştir?**

TAV, markalaşma konusunda gerçekleştirdiği iletişim stratejisini şirketin gelişimi ile eş orantıda yürütmektedir. İletişim planlamalarımızı her zaman çok yönlü düşünerek gerçekleştiriyoruz. 360 derece iletişimin marka bilinirliğini sağlayarak, değerini artırdığı ve kalıcılığını da sağladığı inancını taşıyoruz. Bu bağlamda, TAV'ın kurumsal iletişim koordinatörlüğünde oluşturduğumuz üç parçalı yapı ile 'TAV' markasını hep çok yönlü ele aldık ve başarılarını kitlelere doğru şekilde duyurduk. Medya, etkinlik ve organizasyon ile tasarım bölümlerimizin ayrı iş kolları ile desteklediği tanıtım çalışmaları, en sonunda bir bütün haline gelerek çok yönlü bir iletişim sürecini ortaya çıkarıyor. Bu da, aslında planlı ve tahmin edilemez sonuçları öngörmeyen bir çalışma sistemini ortaya çıkarıyor. Hedefimiz bu noktadan sonra, yaptığımız tüm iletişim çalışmalarıyla TAV'ın başarı hikayesinde geldiği noktada ulaştığı marka değerini muhafaza ederek küresel marka imajını güçlendirmektir.

**3) TAV'ın ulusal ve uluslararası arenada rakipleri var mıdır? Rakiplerinden ayırmak için nasıl bir yol izlemektedir?**

Her alanda olduğu gibi rekabet her sektör için aslında besleyici bir faktör. İyi rakipler ile ürün veya hizmetinizi her zaman daha iyiye taşımanız için bir motivasyonunuz var. Daha önce de bahsettiğim gibi havalimanı işletmeciliği dünyanın en zor sektörlerinden biri. TAV ile aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler elbette var. Fakat, şuanda Türkiye'de havalimanı işletmeciliği denildiğinde ilk akla gelen marka TAV'dır. Türkiye liderliğini uzunca bir süredir elinde tutan kurumumuz, artık dünya klasmanında küresel bir marka olarak tanımlanmaktadır. Dünya'daki diğer havalimanı işletmecileri arasında yer alan TAV, işlettiği havalimanları ve hizmet şirketleri ile iyi şirketler arasında fark yaratan projeleri ve her geçen gün biraz daha yükseğe taşıdığı hizmet kalitesini sürekli geliştirerek rekabetin yarattığı olumlu gelişim avantajını kullanacaktır.

**4) TAV'ın görsel basın, yazılı basın ve sosyal medyadaki yansımaları çalışanları ve yöneticileri nasıl etkilemektedir? Bu yansımaların TAV'a yararları/zararları nelerdir?**

TAV'ın kamuoyu ile iletişimi kurumsal iletişim koordinatörlüğü'nün kontrollü olarak gerçekleştirdiği bir iletişim planlaması doğrultusunda yapıldığından yazılı, görsel ve sosyal medya'daki kurum'a ilişkin haber yansımaları çok büyük bir oranda olumlu seyretmektedir. Bu da şirket çalışanlarının kurum aidiyeti duygusuna olumlu yönde etki sağlamaktadır. Alanında başarılı işler yapan ve marka değerinin yadsınamaz biçimde yüksek olduğu, artık küresel havalimanı işletmecileri arasında bayrağını dalgalandıran bir kurumda görev yapmak çalışanların gözünde de kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerine sebep olmaktadır.



## Derinlemesine Görüşme – 2 :

**TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı**

**Ali Bora İŞBULAN**

### **1) TAV'ın işletmeci ve yapımçı kuruluş olarak, faaliyetlerini sürdürmesinin ülke ekonomisine katkısı nedir?**

TAV Havalimani işletmecisi olarak, ülkemizin 3 büyük kentini dünyaya bağlamaktadır. İş ve turizm sebebi ile ülkemize gelen milyonlarca turist ilk ayak bastığı nokta olan havalimanlarının yolcu güvenliği, ihtiyaçları ve de beklentilerini en üst düzeyde karşılıyor olmak, ülkenin itibarını arttırmakta; problemsiz ve rahat bir şekilde ülkeye giren turist ülke ekonomisine katkısı daha yüksek olmakta, iyi bir intiba ile ülkeden ayrılan turistlerin de beraberinde götürüyor oldukları bu izlenim geleceğe dönük ülke imajına olumlu katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca havayolu taşımacılığında azalan maliyet ve artan hatlar vatandaşlarımıza ulaşım kolaylığı sağlamakta, kara demir ve deniz yolu gibi havayolu taşımacılığı da bu sayede, doğru altyapıların üzerine inşa edilen havalimanları sayesinde artmaktadır. Mal ve hizmetlerin ve de onu oluşturan insanların hızlı ve etkin nakliye ve ulaşimleri da ekonominin çarklarının daha verimli işlenmesini mümkün kılmaktadır.

### **2) Finansman modeli sistemiyle ülkemizde aldığı havalimanı inşaatlarının işletim süresinin sona ermesine müteakip aynı işi tekrar alamaması durumunda TAV 'ın bu ihtimale karşı bir B planı var mıdır?**

TAV'ın iş modeli entegre yapısı ile eşsizdir. Havalimani inşaatı ve işletmeciliği, yer hizmetleri, güvenlik, ticaret yönetimi, IT, catering ve duty free şirketleri ile TAV sadece yurtiçi ve yurtdışında işlettiği kadar işletmediği havalimanlarında da faaliyet gösterme esnekliğine haizdir. Portföyündeki kontratların sürelerine göre şirket insan kaynağını esnek bir şekilde pozisyonlamada, klonlamakta ve başarılı iş geliştirme faaliyetleri ile sürdürülebilir bir büyüme yakalamaktadır. Ayrıca kar ve ciro odaklılığı prensibi ile kurulmuş olan tüm şirketleri grup içi kadar grup dışına dönükte projelerde aktif satış ve pazarlama yaparak olası riskleri minimize etmektedirler.

**3) TAV'ın hem ulusal hem de uluslararası arenadaki 10 yıl gibi kısa bir süreçteki marka olma başarısını hangi faktörlerle bağlıyorsunuz?**

Şirketin faaliyet gösterdiği iş kolundaki yüksek konsantrasyonu; coğrafi, kültürel ve de yönetsel yakınlıkları lehine çevirmeye önem veren büyüme stratejisi 10 senede TAV'ı dünya ölçeğinde bir konuma gelmesine olanak vermiştir.

**4) TAV'ın Yap – İşlet-Devret (YİD) finansman modeliyle ülkemizde gerçekleştirdiği işler düşünülecek olduğunda ulusal ve uluslararası kredi kuruluşlarından söz konusu işlerin finansmanı için yeterli kredi bulma imkanına ve kolaylığına sahip midir?**

YİD projeleri yüksek finansman ihtiyacını mutlak kılan yapılardır. YİD projeleri için kredi bulabilmenin altın kuralı yerli ve yabancı kredi kuruluşlarına verilen taahhütlerin eksiksiz yerine getirilmesinden geçer. Her başarılı proje beraberinde yeni kredi ihtiyaçlarını daha kolay bulabilme olanağı sağlar. Şirketin mazisine bakınca imza atılan başarılı projeler, şeffaflık ve de borsada talep gören yapısı ve de finansal sonuçların başarısı beraberinde düşük maliyetli bol kredi bulabilme becerisini ve imkanını da kolaylaştırmaktadır.

### **Derinlemesine Görüşme -3 :**

#### **TAV Havalimanları Holding İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Şefi**

##### **Emrah GÜRER**

#### **1) TAV' ın bu markalaşma sürecinde (ulusal ve uluslararası marka olmasında) sürdürülebilirlik projelerinin ve sosyal sorumluluk projelerinin önemi ve yeri nelerdir?**

Kurumların markalaşma sürecinde Sürdürülebilirlik konusunda yapılan tüm çalışmalar bir yapı taşıdır. Kurumlar sürdürülebilirlik çalışmalarına sadece tek bir pencereden bakarlarsa başarı beklenemez. Çünkü globalde sürdürülebilirlik yaklaşımı 3 ayaktan oluşur.

- Çevre
- Finans
- Sosyal Sorumluluk

TAV 'ın markalaşma süreci içerisinde sürdürülebilir yönetim anlayışı ile hali hazırda yaptığı ve gelecekte de yapmayı taahhüt ettiği çalışmaların sürdürülebilir uygulamalar haline dönüşmesi için en başta çok sağlam bir finans yapısı gereklidir. Çünkü kaynakların en efektif şekilde kullanılması sonuçta gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün verilmemesi anlamı da taşımaktadır ki işte bu sürdürülebilirliğin temel direği konumundadır.

TAV' ın markalaşma sürecinin en önemli ayaklarından biride sosyal sürdürülebilirliktir. Çünkü TAV' ın tüm hedefleri tamamen müşteri memnuniyetine dayanır. Kurum olarak gerek insana ve çevreye değer veren ve kurumsal olarak her türlü alanda üzerine düşenleri yapmaktan hiç çekinmeyen yenilikçi ve proaktif yönetim anlayışı sosyal sorumluluk çalışmalarında da kendini hissettirmektedir.

TAV Havalimanları kuruluşundan bugüne benimsediği akıllı büyüme stratejisini tüm paydaşlarının ihtiyaç ve taleplerini gözeterek sürdürülebilir bir yaklaşımı içerecek şekilde yürütüyor. 2011 itibariyle üç kıtada yer alan beş ülkede hizmet üreten 18 binden fazla çalışanıyla küresel bir markaya dönüşen Holding, attığı her adımda sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği odağa alıyor. Alt şirketleri ve iştirakleriyle birlikte entegre bir havalimanı işletmeciliği hizmeti sunan TAV Havalimanları, tüm aktivitelerinde şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya bağlılığını vurgularken etkileşime girdiği tüm paydaşlar ve topluluklarla karşılıklı saygı ve anlayış esasına dayalı bir sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsiyor.

TAV Havalimanları çevresel sürdürülebilirlik yaklaşımının odağına küresel iklim değişikliğiyle mücadeleyi alıyor. Özellikle enerji ve su kaynaklarının verimli kullanılması, atık ve gürültü kirliliği yönetimi ile sera gazı salımlarının azaltılması için projeler geliştirerek gezegenin korunması için üzerine düşen sorumluluğu üstleniyor. İş yaptığı ülkelerin yerel, bölgesel ve ulusal ölçekte büyümesine etki ederek sürdürülebilir bir ekonomik kalkınmaya katkı veriyor. Çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimi için geniş olanaklar sunarken, iş güvenliğini gözeten, ayrımcılık karşıtı ve toplumsal duyarlılıklara sahip bir şirket kültürünü geliştiriyor.

TAV Havalimanları, başarısının temeli olan insan sermayesini, eşit fırsat ilkesiyle uluslararası standartlarda yönetmeyi; çalışanlar tarafından tercih edilen kuruluş olmayı ve entegre insan kaynakları uygulamaları ile sektörde, Türkiye’de ve dünyada öncü olmayı ilke olarak benimsemiştir. TAV Grubu’nda İnsan Kaynakları, Grubun iş stratejilerine paralel insan kaynakları yönetimi ile tüm şirket ve bölümlere iş sonuçlarının iyileştirilmesi, yüksek performans kültürünün oluşturulup teşvik edilmesi ve tüm paydaşlar için değer yaratılmasına yönelik stratejik bir ortak payda üzerinde çalışmalarını planlamaktadır.

TAV’ da insan sermayesi stratejisi, kurumsal öğrenme anlayışı ile yapılandırılmıştır. Türkiye’de havalimanı işletmeciliğinde öncü ve lider olan TAV Havalimanları, edinmiş olduğu bilgi, deneyim ve “know-how”ı kurumsallaştırmayı ve kuruluşun her düzeyine yaygınlaştırmayı temel stratejileri arasında konumlandırmaktadır. TAV Havalimanları kurumsal vizyonu, misyonu, değerleri ve etik kuralları, oryantasyon sürecinin bir parçası olarak sınıf eğitimlerinde, diğer gelişim programlarında, kurumsal portalda ve diğer iç yayın organlarında çalışanlarla paylaşılmaktadır.

### **Performans Yönetimi**

Performans yönetimi sürecinde Şirket’in ve bölümlerin yıllık stratejik hedefleri ve iş planları çalışanlarla paylaşılmaktadır. Çalışanların hedeflerle ve iş planıyla ilgili görüşleri, yönetim tarafından geri bildirim olarak değerlendirilmekte ve sisteme yansıtılmaktadır. Çalışanların performansını izleyerek, yetkinliklerini değerlendirme, güçlü ve geliştirilebilir yönlerini belirleme, eğitim, uygulama, deneyim aktarımı ve işbaşı eğitimlerle ekibi geliştirme ve takip sorumluluğu İnsan Kaynakları ekibinin desteğiyle yöneticide bulunmaktadır. Bu anlamda TAV Grubu’nda her bölüm bir eğitim ve geliştirme merkezi olarak öne çıkmaktadır. Kişiliği ve bilgisi ile ekibe örnek olması gereken bir gelişim sorumlusu ve eğitmen konumunda

olan yöneticiler, yönetim becerileri eğitimleriyle desteklenmektedir. Performans değerlendirme görüşmeleri sonrasında, hem yöneticiler hem de çalışanlar süreç hakkında görüşlerini paylaşabildikleri bir anket doldurmaktadırlar. 2011 yılında, Performans Yönetimi sürecinin ve sonuçlarının Kariyer ve Yetenek Yönetimi süreçleriyle daha da etkin entegre olması amacıyla başlatılan gelişim projesi, 2012 yılında uygulamaya alınmak üzere tamamlanmıştır.

### **Çalışan Memnuniyetine Verilen Önem**

TAV’ da hizmet kalitesinin yanı sıra kurumdaki yöneticiler ile ekipleri arasındaki ilişki, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı arasındaki güçlü etkileşim; müşteri sadakati ve istikrarlı kârlılık üzerinde büyük rol oynamaktadır. Rekabet gücü ve başarının, büyük oranda insan kaynağına borçlu olunduğunun bilinciyle, çalışanların sesine kulak verilmektedir. Çalışanların motivasyon ve performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan çalışan memnuniyeti ve bağlılığı her yıl düzenli olarak ölçümlenmekte ve raporlanmaktadır. Bu ölçümlerin daha da etkin yapılabilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı araştırması, 2011 yılında uluslararası bağımsız bir danışmanlık firması aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. 2011 yılında çalışan memnuniyeti puanı 67,7 olarak gerçekleşerek aynı araştırmanın piyasa normunun %26 üzerinde çıkmıştır. Aynı araştırma sonucunda çalışan bağlılığı puanı 74,4 olarak gerçekleşmiş ve piyasa normunun %31 üzerinde çıkmıştır. Sonuçlar detaylı ve karşılaştırmalı raporlar halinde üst yönetime sunulmuş; kurumsal intranet üzerinden çalışanlarla paylaşılmıştır. Çalışanlarla bire bir görüşülerek memnuniyetlerini, kariyer ve gelişim planlarını, kurumla ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili düşünce ve beklentilerini öğrenmek, onları yakından tanımak amacıyla 2010 yılında gerçekleştirilen “paylaşım görüşmeleri” 2011 yılında da kapsamı genişletilerek sürdürülmüştür.

2011 yılı Aralık ayında, yurtdışındaki TAV Havalimanları şirketleri dahil olmak üzere, tüm TAV Havalimanları İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi ekiplerini bir araya getiren bir Gelecek Tasarımı Buluşması gerçekleştirilmiştir. Farklı ülkelerden ve sektörlerden, konusunda uzman, 130’u aşkın İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi çalışanı, iki gün boyunca TAV Havalimanları’nı geleceğe daha da büyük başarılarla taşıma hedefine nasıl katkı sağlayabileceklerini, “En Çok Çalışılmak İstenen Şirket Olma” vizyonu doğrultusunda neler yapabileceklerini konuşma, birbirlerini ve farklı ülkelerdeki insan kaynakları uygulamalarını ve sistemlerini tanıma fırsatı bulmuşlardır.

## **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

TAV Havalimanları, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımını daha iyi ve daha gelişmiş bir topluma ulaşmak için sağladığı gönüllü katkı olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede Şirket, sürdürülebilir, çeşitliliğe ve gelişime açık, saydam, topluma değer katan, gönüllü katılımı teşvik eden ve uluslararası alanda kabul görecektir standartlarda projeler geliştirmeyi ve projelere destek olmayı hedeflemektedir. Bu amaçla 2011 yılında aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

- İşlettiği havalimanlarında bir kültür ve sanat platformu oluşturmak amacıyla yola çıkan TAV Galeri, İstanbul ve Ankara'nın ardından 2011'de İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nde de hayata geçti. TAV Galeri İzmir yıl boyunca "SunExpress Gökyüzünden İzmir", "Mavi", "Caretta Caretta", "Şiirin Sultanları" sergilerini on binlerce yolcuyla buluşturdu. TAV Galeri Ankara'daki etkinlikler "Lösev", "Denizin Ruhü", "Lufthansa", "Foto Muhabirleri Derneği" sergileriyle; TAV Galeri İstanbul'daki etkinlikler de "İstanbul Haritaları", "Otomobilin İlkleri", "Hatunlar ve Kaftanlar", "Pamukkale", "Tassa Kabin Memurları" ve "Bu Şehri İstanbul" sergileriyle devam etti. Türkiye'nin en büyük işverenlerinden biri olarak çalışan katılımını önemseyen TAV, İstanbul'da yılın son etkinliğini TAV Atölye Fotoğraf Kulübü katılımcılarının işlerinden oluşan "İstanbul Fotoğraftır" sergisine ayırdı.

- Çok kültürlülük ve kültürel değerlerin korunması konusunda duyarlı olan TAV Havalimanları, 2011 yılında 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı ve Ramazan ayı çerçevesinde yolculara yönelik bir dizi etkinlik gerçekleştirdi.

- Van'da 23 Ekim 2011 tarihinde meydana gelen 7,2 büyüklüğündeki depremde çok sayıda vatandaşımız yaşamını yitirdi, yaralandı ve evsiz kaldı. TAV Havalimanları olarak yardım çalışmalarına destek sunmak ve afetten etkilenen vatandaşlarımızın ısınma, gıda gibi acil ihtiyaçlarını karşılamak üzere depremden hemen sonra kurum içinde bir yardım kampanyası başlatıldı. Kampanya kapsamında çok kısa bir süre içinde toplanan bedel ile çadır, battaniye, bebek maması ve bebek bezi gibi acil ihtiyaç malzemeleri tedarik edilip bölgeye en kısa sürede ulaştırıldı. Çalışanlarımızla gerçekleştirdiğimiz kampanyamızın yanı sıra TAV Havalimanları olarak da Mevlana Evleri için 10 ev bağışlandı.

- TAV, sektörel gelişime ve Uluslararası ilişkilerin ilerlemesine destek sağlamak amacıyla 2011 boyunca bir dizi etkinliğe sponsor oldu. Bölgedeki 22 ülkeden iş insanlarını ve karar alıcıları buluşturan Türk-Arap Ekonomik Forumu (TAF); bölge ülkelerinden temsilcileri ekonomik, siyasi, bilimsel ve kültürel alanlarda ortaklıklar kurmak üzere bir araya getiren Uluslararası İşbirliği Platformu (UIP); küresel ve bölgesel işbirliklerinin tartışıldığı Değişim Liderleri Zirvesi destek verilen etkinlikler arasında yer aldı. Kültür ve sanata desteğini sürdüren TAV, Türkiye'nin ilk modern sanat müzesi olan İstanbul Modern'le işbirliği gerçekleştirdi.

- Çocuk haklarının ilerletilmesi için çalışan UNICEF'in "Stars of Istanbul" kampanyasına katılan TAV Havalimanları, THY'nin yeni çocuk kulübü Curioz'un lansmanına da destek verdi. Yetenekli ve ihtiyaç sahibi çocukların devam ettiği Darüşşafaka Okulları'yla yapılan işbirliği çerçevesinde ortak bir fotoğraf projesi hayata geçirildi.

- İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğiyle yürütülen Kurumsal İletişim Sertifika Programı 2011'de ilk mezunlarını verdi.

- Engellilere yönelik projelere destek veren TAV İstanbul ve BTA, bu yıl Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği (TOFD) tarafından oluşturulan "Engelsiz yaşam için plastik kapak toplama" projesine destek verdi. Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği'nin "Engelsiz yaşam için plastik kapak toplama" kampanyası ile yaklaşık 390 kilogramağırlığında kapak toplayan TAV İstanbul ve BTA'ya, desteklerinden dolayı kampanyayı yürüten Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği tarafından sertifika takdim edildi. Tüm proje destekçilerinin katılımı ile gerçekleştirilen sertifika töreninde akülü ve manüel tekerlekli sandalyeler ihtiyaç sahiplerine teslim edildi. TAV İstanbul ve BTA geçtiğimiz yıl da Ataşehir Belediyesi tarafından düzenlenen "Ataşehir tane tane kapak topluyor, adım adım engelleri aşıyor" kampanyasına destek vermişti. İşlettiği İstanbul Atatürk Havalimanı'nda bulunan yiyecek içecek alanları ile havalimanı personeli ofislerinde düzenlenen özel alanlarda, tüketilen pet şişelerin kapaklarının toplanmasını sağlamış ve Ataşehir Belediyesi'ne teslim edilen yaklaşık 250 kilogram kapakla Türk Sakatlar Vakfı'nın da işbirliği ile ihtiyaç sahiplerine tekerlekli sandalye desteğinde bulunmuştu.

Şirket İçi Ayrıca, TAV Grubu çalışanlarını bir araya getiren ve sosyalleşmenin yanı sıra kişisel gelişimlerine de katkıda bulunan iki önemli proje yürütülmektedir: TAV Cup ve TAV Atölye. TAV Cup, İstanbul, İzmir ve Ankara'da eş zamanlı olarak gerçekleştirilen spor

turnuvalarından oluşmaktadır. Bu yıl üçüncüsü gerçekleştirilen TAV Cup turnuvaları futbol, basketbol, voleybol, masa tenisi, satranç, bowling ve tavla branşlarında organize edilmektedir. İkinci yılında tüm TAV Cup turnuvalarına 1.600'den fazla sporcu katılırken, 2011 yılında gerçekleştirilen futbol turnuvasına katılım 600'ün üzerine oldu. TAV Cup turnuvalarında her müsabaka gözlemciler tarafından takip edilmektedir. Gözlemciler tarafından belirlenen sporcular ise Türkiye'nin en kapsamlı şirketler arası turnuvası olan Corporate Games'de TAV adına mücadele etmektedir. 2011 yılında ikinci kez katılım gösterilen Corporate Games'de TAV Havalimanları 120 sporcuyla satranç, futbol ve voleybolda branş şampiyonu oldu.

2011'de çalışanlara yönelik iç iletişim etkinlikleri TAV Atölye ile çeşitlendirildi. TAV Grubu çalışanlarının kişisel gelişimlerine katkıda bulunan Atölye çalışmaları dans, fotoğraf, müzik ve resim alanlarında yapıldı ve 400'den fazla katılımcıya ulaştı. Atölye çalışmalarında yer alan katılımcılar farklı alanlarda bu hobilerini sergileme şansı buldu. Fotoğraf Atölyesi katılımcıları "İstanbul Fotoğraftır" sergisiyle TAV Galeri'de yer alırken, Resim Atölyesi katılımcıları Unicef'in "Stars of Istanbul" projesi kapsamında TAV Yıldızı'nı hazırladılar. Dans Atölyesi katılımcıları ile hazırlanan "2010 Faaliyet Raporu" ise dünyanın en iyi faaliyet raporu ödülünü aldı. Kurumsal sosyal sorumluluğu yönetim süreçlerinin içsel bir parçası olarak gören TAV Havalimanları, 2012'de çevre, eğitim ve kültür-sanat projelerine odaklanmayı hedeflemektedir. Faaliyet gösterdiği sektörlerde lider olmayı amaçlayan TAV, aynı zamanda sektörel gelişim süreçlerine katkı sunarak, en iyi uygulamaları benimsemeyi, geliştirmeyi ve bu alandaki bilgi birikimini yurtdışı operasyonlarına da taşıyarak sektörün ilerlemesini öngörmektedir.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Tarafından başlatılan "Engelsiz Havalimanı Projesinde" kapsamında Atatürk Havalimanında gereklilikleri yerine getirerek "Engelsiz Havalimanı Kuruluşu" sertifikasyonunu da sağlayarak hizmet kalitesini daha ileri bir boyuta taşımıştır.

## **2) TAV 'ın 10 yıllık bir süreci kapsayan kuruluşu-gelişimi ve uluslararası marka oluşu, çalışan bir kişi olarak sizde nasıl bir hissiyat uyandırıyor?**

TAV ailesindeki görevime 2008 yılının 1 Mayıs'ın da başladım. Sektörün kurucu öncüsü olan bir kurumda çalışacak olmak benim için çok önemliydi. "Sürdürülebilirlik" kavramına, sadece fiziki yapının değil, sosyal ve kültürel yapının da iyileştirilmesi sürecinin bir aracı olarak yorumlayan bir kuruluşun çalışanı olarak 10 yıllık gelişim



sürecinde geldiği noktadan etkilenmemek mümkün değil. Markasını sürdürülebilir kılmış, hedefleri olan sunduğu hizmetleri Profesyonellik, Güven, Saygı, Dinamizm gibi değerlere dayandırarak sektörde farkını öne çıkaran bir kurumun parçası olmak beni mutlu kılıyor.

## ÖZGEÇMİŞ

Belis GÜLAY; 6 Ocak 1987 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretimini TED Ankara Koleji'nde ve orta öğretimini de İSTEK Semiha Şakir Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2010 yılında T.C. Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği Bölümü'nden mezun oldu.

2011 Ocak ayında TAV Havalimanları Holding'de işe başlayan Belis Gülay, aynı zamanda T.C. Maltepe Üniversitesi Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı'nda öğrenim görmektedir.