

**Yayın Geliş Tarihi: 09.03.2016**  
**Yayına Kabul Tarihi: 18.04.2016**  
**Online Yayın Tarihi: 29.03.2017**  
**DOI: 10.18613/deudfd.297687**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Denizcilik Fakültesi Dergisi**  
**UDTS 2016 Özel Sayı Sayfa:1-26**  
**ISSN:1309-4246**  
**E-ISSN: 2458-9942**

***Araştırma Makalesi (Research Article)***

## **MARİNALARDA “DENİZ OPERASYON İŞLEMLERİ” SÜREÇ ANALİZİ: ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**Elif KOÇ<sup>1</sup>**  
**Çimen KARATAŞ ÇETİN<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

*Her sektörde mevcut olan yoğun rekabet marina işletmeleri arasında da söz konusudur. Marina işletmelerinin bu rekabet ortamında mevcut kalite seviyelerini koruyup geliştirirken aynı zamanda varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılıklarını sürdürebilmeleri ve işletmelerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bu noktada ise süreç yönetimi kapsamında marinalarda “süreç analizi” kavramı önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.*

*Marina işletmelerinde sunulan ve marinanın temel faaliyetleri ile ilgili hizmetlerle doğrudan ilgili olan ana süreç “Deniz Operasyon İşlemleri Süreci”dir. Bu çalışmada, bir marina işletmesinde gerçekleştirilen örnek olay çalışması kapsamında, bu ana süreç ile alakalı iş süreçlerinin mevcut durumunun anlaşılması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Uygulamanın gerçekleştirildiği marina işletmesinde, Deniz Operasyon İşlemleri ile ilgili yedi alt süreç analiz edilmiş, haritalandırılmış ve değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *İş süreci, süreç analizi, süreç haritalama, marina işletmesi, deniz operasyon işlemleri.*

---

<sup>1</sup> Araş. Gör., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, Balıkesir & Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İzmir, elif.koc@outlook.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi, İzmir, cimen.karatas@deu.edu.tr

## **PROCESS ANALYSIS OF “MARINE OPERATIONS ACTIVITIES” IN MARINAS: A CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

*Intense competition existing in all sectors is also observed between marina businesses. In this highly competitive environment, marinas, should maintain their existence, sustain their profitability and develop their corporations while they preserve and improve their quality. At this point, as an important concept in process management, “process analysis” emerges as vital element for the businesses.*

*The main process which is directly related to the major services offered in marina businesses is “The Process of Marine Operations Activities”. This study aims to analyze the sub work processes within the marine operation activities, understand the current situation and provide evaluations for each process of a selected marina within the context of a case study. Seven sub-work processes of the Marine Operations Activities in the selected marina have been analyzed; mapped and evaluated.*

**Keywords:** *Business process, process analysis, process mapping, marina business, marine operations activities.*

### **1. GİRİŞ**

Günümüzde işletmelerin rekabetçi üstünlükleri sadece pazara sundukları ürünlerin ve hizmetlerin kalitesiyle ilişkili değildir. Aynı zamanda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılıklarını sürdürebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bunu başarmanın temel koşulu işletmenin tüm süreçlerinin farkında olması ve süreçleri iyi yönetebilmesidir.

Süreç kavramı en temel tanımıyla, girdileri olan, bunlara değer kazandıran ve sonucunda çıktı elde edilen faaliyetler serisidir. Süreçler; girdileri (insan gücü/hizmetler, ekipman, malzemeler, yöntemler ve ortam), çıktı şekline dönüştürürler. (Harrington, 1995: 36). Süreç yönetimi ise uygulamada olan performans yönetimi, temel iş süreçlerini kontrol etme ve iyileştirme aracılığıyla bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede önemli katkı sağlayıcı olarak iş süreçlerini kullanmaya odaklı bir yönetim disiplini (Jeston ve Nelis, 2014: 4). Süreç yönetimi son yıllarda, organizasyonel yapının dikey ve yatay olarak bölünmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alan “fonksiyonel hiyerarşik yönetim anlayışı”na alternatif olarak yeni bir organizasyon yönetme tekniği olan “bütünsel yaklaşım” ile ele alınmaktadır. Pek çok yönetim disiplini,

süreç yönetimi içinde yer almaktadır ve bu da süreç yönetimine bütüncül bir görünüm kazandırmaktadır (DeToro ve McCabe, 1997: 58; Hung ve Chen, 2007: 25; Blokdijk, 2008: 185). Bu yönetim tarzı; işletmede var olan süreçlerin belirlenmesini, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesini öngörmektedir.

“Süreç analizi” süreç yönetiminin önemli bir adımı ve ayrılmaz parçasıdır. Çalışmanın temelini oluşturan bu kavram, işletmenin iş süreçlerinin haritalandırılması, ayrıntılarıyla incelenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılarak iyileştirme yapılması gereken noktaların saptanmasını içermektedir. Amaç, işletmenin iş döngü sürelerini azaltmak, maliyetlerini düşürmek, kalite ve iş performanslarında artışı sağlamaktır (Harrington, 1991: 21, Bozkurt, 2003: 53, Eyüboğlu, 2010: 95). Süreç analizi; süreç haritalama, süreç analizinin uygulanması, süreç analizinin değerlendirilmesi adımlarından oluşmaktadır (Eynullayev, 2004: 30; Karapınar, 2006: 117; Erten, 2010: 44). *Süreç haritalama*, organizasyon içerisindeki mevcut süreçlerin iş akışlarının oluşturulmasıdır. Süreçteki her adımın dokümantasyonu ve birbiri ile bağlantısı ortaya çıkarılır. Süreç haritalama tamamlandıktan sonra *süreç analizi* adımına geçilir. Süreç analizi ise çıkartılmış olan süreç haritası üzerindeki her kutuyu tek tek ele alarak ayrıntıları ortaya çıkarır. *Süreç analizini değerlendirme* aşamasında; süreç haritaları ve analiz formları organizasyon çerçevesinde yetkili kişilerle gözden geçirilir. Bu analizler, sistemlerinde iyileştirme yapmak isteyen organizasyonlar için başlangıç noktasıdır. Bu verilere istinaden mevcut süreçlerdeki problemleri ve katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldıracak ve daha verimli müşteri odaklı çalışma sistemini oluşturabilecek iyileştirme projeleri hayata geçirilmektedir.

Deniz turizmi, sağladığı ekonomik getirileri ve hızla gelişmesi nedeniyle ülkemizde göz ardı edilemeyecek bir sektör halini almıştır. Türkiye son yıllarda denizcilik sektörüne sunmuş olduğu hizmetler ile Avrupa ve Akdeniz kıyılarında yatçılık merkezi olabilmek için önemli yollar kat etmiştir. Deniz turizminin en önemli altyapısını oluşturan marinalarda da yönetsel anlamda gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Marina işletmelerinde verilen hizmetlerin her geçen gün artması, departmanlaşmayı beraberinde getirmektedir. Yönetsel açıdan da farklı anlayışlara yönelme eğilimleri görülmektedir. Ancak, kalite güvence sistemlerinin uygulandığı marinalar da dâhil pek çok marina işletmesi süreç odaklı düşünmeyi ve süreç yönetimi anlayışını henüz benimseyememiştir (ICOMIA, 2005: 6; Gedik, 2008; Bezirgan, 2009: 4). Mevcut yazında da Balcı (2011: 5)'nin gerçekleştirdiği çalışma haricinde

marinalarda yönetim ve marinalarda iş süreçleri konusuna değinen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuya giriş sağlanırken, ikinci bölümünde, marina işletmeciliğinin tanımı, genel özellikleri ve bu işletmelerde yürütülen işler, marinacılıkla ilgili mevcut yazın ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, veri toplama süreci ile ilgili bilgiler; dördüncü bölümde ise uygulama sonuçları sunulmuştur. Bulgular dahilinde elde edilen çıkarımlar, araştırmanın kısıtları ve gelecekte yapılabilecek çalışma önerileri sonuç kısmında verilmiştir.

## **2. MARİNA İŞLETMECİLİĞİ İLE İLGİLİ YAZIN TARAMASI**

Marinalar; kamu kuruluşları veya özel işletmeler tarafından ticari amaçlarla işletilen, rekreasyonel yatılara öncelikle denizde (bağlama, kılavuzluk, yedekleme, vb.) ve karada (çekme-atma, karada konaklama, alt yıkama, vb.) muhafaza hizmetlerini belirli bir bedel karşılığında veren ve genellikle elektrik-su, tuvalet-duş, bakım ve onarım, atık alımı, yakıt, yat marketleri gibi yatlar ile ilişkili hizmet veya ürünlerden bir veya daha fazlasını sunan deniz kenarında konumlanmış tesislerdir (Anderson, 1993: 3; Atlay Işık, 2010: 15).

Marina işletmelerinde verilen hizmetler; temel/çekirdek hizmetler, kolaylaştırıcı hizmetler ve destekleyici hizmetler olarak sınıflandırılabilir. Temel/çekirdek hizmetler; denizde bağlama, çekme-atma, kara park gibi hizmetlerdir. Kolaylaştırıcı hizmetler, müşterilerin çekirdek hizmetleri kullanabilmelerini sağlayan yakıt, elektrik-su, bakım-onarım gibi hizmetler; destekleyici hizmetler ise rakiplerden verilen hizmetlerin değerini arttırmak ya da rakiplerden farklılaşmak amacıyla sunulan sosyal tesisler, kafe-restoranlar, vb. hizmetlerdir (Grönroos, 1999: 77; Atlay Işık, 2010: 149). Bu hizmet grupları, marina işletmelerinde farklı departmanlarca yürütülen işleri belirlemektedir. Marinalarda yer alan departmanlar ya da departmanın bağlı olduğu yönetici kademeleri marinadan marinaya değişiyor olsa da; işletmelerde esas olarak yapılan işler birbirine benzerlik göstermektedir. Marina işletmelerinde iş organizasyonu kapsamında çeşitli departmanlar ve bu departmanların yürüttükleri temel işler Tablo 1 ile sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Marina İşletmelerinde Yürütülen İşler

Departman/Ekip	Temel İşler
Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- genel koordinasyon ve düzenin sağlanması</li> <li>- haftalık ve aylık olarak raporlama</li> <li>- müşteri görüşmeleri</li> <li>- fuarlara katılım</li> <li>- marinanın temsili ve tanıtımı</li> </ul>
Ön büro departmanı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rezervasyon ve kayıt</li> <li>- deniz operasyon ile ilgili evrak takibi</li> <li>- hizmet faturalandırma ve tahsilât</li> <li>- deniz telsizi haberleşme</li> <li>- genel bilgilendirme</li> </ul>
Ticari departman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- müşteri görüşmeleri</li> <li>- kira kontratları</li> <li>- ihale</li> <li>- AVM genel düzen disiplinin sağlanması</li> </ul>
Muhasebe/finans departmanı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- genel muhasebe</li> <li>- ödeme</li> <li>- vergi muhasebesi</li> <li>- bütçeleme</li> <li>- raporlama</li> </ul>
Teknik departman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kara tesislerinin ve marina ekipmanlarının bakım onarımı</li> <li>- teknelere kesintisiz elektrik-su temini</li> <li>- yangın ve can güvenliği mevzuatına uyumlu hareket etme</li> <li>- marina sahasının ve tesislerin temizlenmesi</li> <li>- çevresel temizlik (sintine toplama, gri ve siyah su toplama, arıtma ünitesi)</li> <li>- çevre düzenleme</li> </ul>
Palamarcı ekip	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marinaya gelen tekneleri emniyetli bağlama</li> <li>- palamar botuyla kılavuzluk hizmeti</li> <li>- liman saha düzeni ve kontrolü sağlama</li> <li>- deniz telsizi haberleşme</li> <li>- deniz operasyon evraklarının takibi</li> <li>- dalgıçlık</li> <li>- tekne yedekleme</li> </ul>
Çekek ekibi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teknelerin emniyetli ve sağlam bir şekilde karaya alınıp denize indirilmesi</li> <li>- teknelerin altının basınçlı su ile yıkanması</li> <li>- operasyona ilişkin gerekli evrakların düzenlenmesi</li> <li>- çekek sahasının genel düzenin sağlanması</li> <li>- teknik bakım-onarım</li> </ul>
Güvenlik ekibi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7/24 güvenlik sağlanması</li> <li>- güvenlik kameralarından saha takibi</li> <li>- yangın ikaz ve söndürme sisteminin kontrolü</li> </ul>

Kaynak: [www.seturmarinas.com](http://www.seturmarinas.com), [www.atakoymarina.com.tr](http://www.atakoymarina.com.tr),  
[www.d-marin.com](http://www.d-marin.com), [www.teosmarina.com](http://www.teosmarina.com), [www.marti.com.tr](http://www.marti.com.tr) internet  
sitelerinden yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Marinalarda bu işler yürütülürken, organizasyonları meydana getiren beşeri unsurun etkin ve etkili bir şekilde çalıştırılması gerekmektedir ve bu sebeple kimin ne işle meşgul olacağını tespit ve tayin etmek büyük önem taşımaktadır. Marinalar için tek bir tip organizasyon yapısı bulunmamakla birlikte, büyüklüklerine, faaliyet alanlarına, sunacakları hizmetlere, kapasitelerine göre şekillenen organizasyon tipleri söz konusudur (Sarı, 2011: 50).

Marinacılık alanında yapılan çalışmalar genellikle marina pazarlama ve marinaların çevresel etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Klein ve Zviely (2001: 145), son yıllarda kıyısız alanlarda yaşanan gelişmelerin özellikle de her geçen yıl sayısı hızla artan marina tesislerinin sebep olduğu deniz tabanındaki kum miktarında azalma ve erozyon gibi kıyısız değişiklikleri incelemiştir. Webb ve Keough (2000: 345), aynı bölgede ve birbirine yakın mesafede bulunan iki farklı marinada, deniz tabanında oluşan kirliliğin belirlenen birtakım deniz organizmalarının miktarına etkisinin ne seviyede olacağını incelenmiştir. Atlay Işık (2010: 315), bütüncül pazarlama yaklaşımı çerçevesinde, yat turizmi işletmeleri olan yat limanları ve yat işletmelerinin bütüncül (holistik) pazarlama yaklaşımlarına ilişkin algılamalarının değerlendirilmesiyle elde ettiği veriler ışığında Türkiye için farklılaştırma stratejilerinin geliştirilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın en önemli özelliği mevcut yazında; dünya ve Türkiye’de yat turizmi, Türkiye’de yat turizminin kuramsal çerçevesi gibi konularda geniş kapsamlı bilgi veren ve sektöre ışık tutan bir çalışma olmasıdır. Sarı (2011: 3), marina hizmetlerinden yararlanan yatçıların algılamalarından hareket edilerek, marina işletmelerinde hizmet kalitesinin boyutlarını tespit etmiş ve beraberinde algılanan hizmet kalitesinin, yatçıların teknelerini bağladıkları marinadan tatminlerine, aynı marinayı tekrar tercih etme ve başkalarına tavsiye etme eğilimlerine etkilerini ortaya çıkarmıştır. Rivero vd. (2013: 804), deniz kıyıları boyunca artan nüfus yoğunluğuna paralel olarak, yatçılık, dalış ve balıkçılık gibi rekreasyonel aktivitelere yönelik inşa edilen yapıların çevreye olumsuz etkilerini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır.

Sevinç (2014: 4), Türkiye kıyılarında faaliyet gösteren marina işletmelerinin yönetim kademelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini ortaya çıkartmak ve bunların farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Marinalar ile ilgili mevcut yazında, marinalarda yönetim konusunda Balcı (2011: 5)’nın gerçekleştirdiği çalışma haricinde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada temel olarak Türkiye’deki marinalarda kullanılan bilişim sistemlerinin marina operasyonları üzerindeki etkisi ve kullanıcı memnuniyetine olan

katkıları araştırılmıştır. Çalışmanın özellikle uygulama haricindeki bölümlerde, marina yönetimi alanında bilgiler sunulmakta ve marinalarda verilen temel hizmetler ile ilgili operasyonları ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Bu çalışmada, marina işletmelerinde sunulan ve marinanın temel faaliyetlerini oluşturan hizmetlerin üretilmesiyle doğrudan ilgili olan “Deniz Operasyon İşlemleri” ana sürecinde yer alan iş süreçlerinin analiz edilerek değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan araştırma yöntemi örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay çalışması, bir olguyu kendi gerçek ve doğal ortamındaki oluşumuyla izleyerek ya da olayı yaşamış olanların anlatımıyla bilgi edinerek bir sonuç çıkarma yöntemidir (İslamoğlu, 2011: 191).

Yapılan örnek olay incelemelerinde tam ve kapsamlı cevaplara ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 2010: 139). Bu sebeple örnek olay çalışmasını gerçekleştirirken veri toplama aracı olarak; yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmeler, uygulamanın yapıldığı marina işletmesine ait dokümanların incelenmesi ve analizi ve marina işletmesinde mevcut departmanlarda gözlem yöntemleri beraber kullanılmıştır.

Gözlem, araştırmacının olay ve/veya olguların oluşumlarını açıklayabileceği somut kanıtlara ulaşmak için sürece tanıklık edebileceği etkinliklerdir (Ural ve Kılıç, 2011: 67). Gözlemde, olgunun hâlihazırdaki durumu soru sorarak değil, gözlem yoluyla belirlenmektedir (Altunışık vd. 2012: 101). Bu çalışmanın konusu, çalışanların mevcut iş süreçlerinde ne yaptığı ile ilgilidir ve bunun için yapılacak iş onların ne yaptığını gözlemlemektir. Yapılan uygulama kapsamında, uygulanış biçimine göre doğal ve katılımlı gözlem gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, örnek olay uygulamasının gerçekleştirildiği işletmede marinanın doğal iş ortamına katılmış, kimliği açık bir şekilde işletmedeki bir çalışanmış gibi o ortamda bir süre bulunmuştur. Gözlem yönteminde her durumu kaydetmek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple gözlem gerçekleştirilmeden önce, gerçekleştirildiği esnada ve gerçekleştirildikten sonra marina üst yönetimi ve çalışanlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, bu sayede marinada mevcut ana iş süreçleri ve alt süreç detayları daha sağlıklı şekilde belirlenmiştir.

Görüşme; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için gerçekleştirilen, soru sorma ve cevaplama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Stewart ve Cash, 1985: 7). Yarı

yapılandırılmış görüşmede görüşülecek konu ve sorulacak sorulara ilişkin bir liste vardır. Görüşme esnasında bazı sorular çıkarılabilmekte, soru eklenebilmekte ya da soruların sırası farklılaştırılabilmektedir (Özdemir, 2010: 135). Bu çalışmada da yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Marina yöneticileri ve çalışanlarına; marinanın kuruluşu, hizmetleri, departmanlar, departman çalışanlarının görev ve sorumlulukları, departmanlarda yürütülen işler, departmanlar arası iş akışları, iş evrakları, departmanlarda kullanılan yazılım ve diğer sistemler, departmanlarda kullanılan yazılım ve diğer sistemler, operasyonel uygulamalar, süreç yönetimi çalışmaları, ile ilgili görüşme sorunları yöneltmiştir.

Çalışmada ayrıca işletmeye ait birtakım dokümanlar detaylı olarak incelenmiştir. Kuruma ilişkin incelenen dokümanlar; marinanın tanıtım katalogları, marina rehberi, işletme iş süreçlerinde kullanılan operasyon evrakları (ön kayıt formu, marina bilgi formu, bağlama sözleşmesi, mali işler mutabakat formu, tahsilât raporu, faturalar, bağlama avara jurnali, çekme atma işlemleri ile ilgili dokümanlar, faaliyet raporu, doluluk raporu ve finansal durum raporu) gibi dokümanlardır. Elde edilen işletme dokümanları, marina işletmesinin iş süreçlerinin ayrıntılandırılması ve analiz edilmesinde önemli ölçüde fayda sağlamıştır.

**Tablo 2:** Yarı Yapılandırılmış Görüşmeye Ait Uzman Bilgileri

Görev	Görüşme Yeri	Tarih	Saat
Genel Müdür	Marina Ofis	03.04.2015 08.04.2015	10:30-12:00 16:00-16:40
Ön Büro Müdürü	Marina Ofis	03.04.2015 07.04.2015	13:00-14:00 13:30-14:45
Halkla İlişkiler & Ticari Alanlar Müdürü	Marina Ofis	03.04.2015	09:15-10:20
Mali İşler Müdürü	Marina Ofis	06.04.2015	10:30-11:20
Liman-Saha Müdürü	Marina kara ve deniz sahası	05.04.2015	16:00-17:30
Teknik Müdür	Teknik Ofis	05.04.2015 08.04.2015	14:00-15:15 12:30-13:10
Teknik Personel	Teknik Ofis	06.04.2015	11:45-13:30
Ön Büro Çalışanı 1	Marina Ofis	03.04.2015 04.04.2015	15:00-16:30 09:30-11:00
Ön Büro Çalışanı 2	Marina Ofis	05.04.2015 07.04.2015	10:00-12:00 15:30-18:30

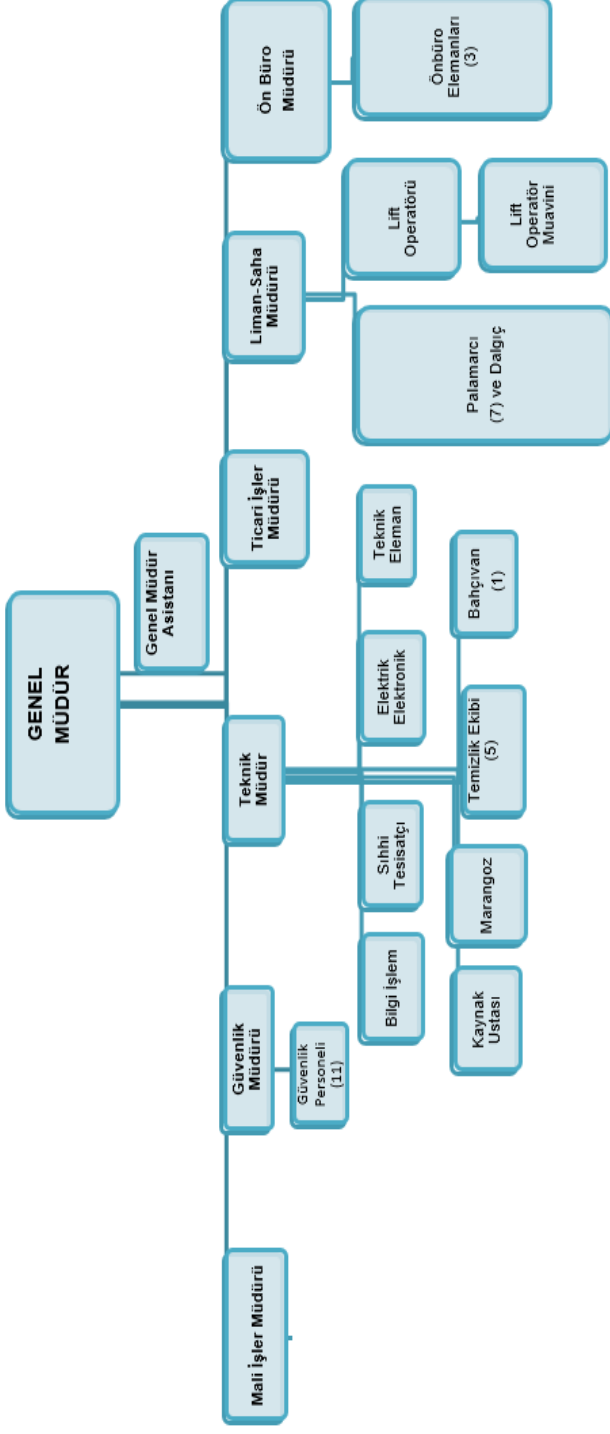


Örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği marina işletmesinin, kurum isminin gizli kalması isteği sebebiyle söz konusu kurum bu çalışmada “X Marina İşletmesi” şeklinde adlandırılmaktadır. X Marina İşletmesi 03.04.2015-08.04.2015 tarihleri arasında ziyaret edilmiş ve çalışma gerçekleştirilirken işletmede Tablo 2’de bilgileri yer alan kişilerle görüşülmüştür. İşletmede toplam 9 farklı kişi ile görüşülmüştür. Yönetici pozisyonundaki kişiler ile marında bulunan günler boyunca yaklaşık 9 saat görüşme yapılmıştır. Ön büro çalışanlarının gün içinde iş yoğunluğu fazla olduğundan yukarıda belirtilen tarih ve saat aralıklarında ön büro ofisinde bulunulmuş, ön büro çalışanlarının müsait olduğu zamanlarda kendileri ile görüşmeler yapılmış, diğer zamanlarda ise ofiste işleyen operasyona ilişkin gözlem yapılmıştır.

Yapılan çalışmalar ve görüşmeler sonucunda marina işletmesinde yürütülen işlere ilişkin ana süreçler belirlenmiştir (Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci, Mali ve Finansal İşler Yönetimi Ana Süreci, Ticari Alanlar Yönetimi Ana Süreci, Emniyet ve Güvenlik Ana Süreci). Bu ana süreçler içerisinde, “Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci” marina ana faaliyeti göz önünde bulundurularak ve marina işletmesinin üst yönetiminin de onayı ile marina işletmesinin ana süreci olarak belirlenmiştir. Bu ana süreç söz konusu çalışmada detaylı olarak incelenmiştir.

#### **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

X marina işletmesinde Şekil 1’de görüldüğü gibi, tüm departmanların genel müdüre bağlı olduğu dikey hiyerarşik yani merkezîyetçi bir örgüt yapısı mevcuttur. Marina işletmesi bünyesinde *ön büro departmanı* (tekne sahiplerine ve tekne yetkililerine yönelik tüm ofis hizmetlerinin verilmesi), *liman-saha hizmetleri departmanı* (marinaya giriş/çıkış yapan yatların deniz trafiği düzeninin sağlanması, yatların emniyetli şekilde bağlanması, bağlı yatların genel kontrolü, çekek sahası faaliyetlerinin planlanması, dalgıçlık hizmetleri), *teknik departman* (marinanın tüm ekipman ve altyapının bakım ve onarım gereksinimlerini karşılama, yangın ve can güvenliği mevzuatına ilişkin tüm önlemleri alma), *mali işler departmanı* (genel muhasebe, ödemeler, vergi muhasebesi, bütçeleme, raporlama ve hazine işleri, insan kaynakları, idari işler), *ticari işler departmanı* (müşteri görüşmeleri, kontrat, ihale, AVM genel düzen disiplininin sağlanması), güvenlik departmanı (müşterilerin ve çalışanların can ve mal güvenliğinin korunması ve gerekli önlemlerin alınması) bulunmaktadır. Her bir departmanın müdürü genel müdüre karşı sorumludur.



**Şekil 1:** X Marina İşletmesi Organizasyon Şeması

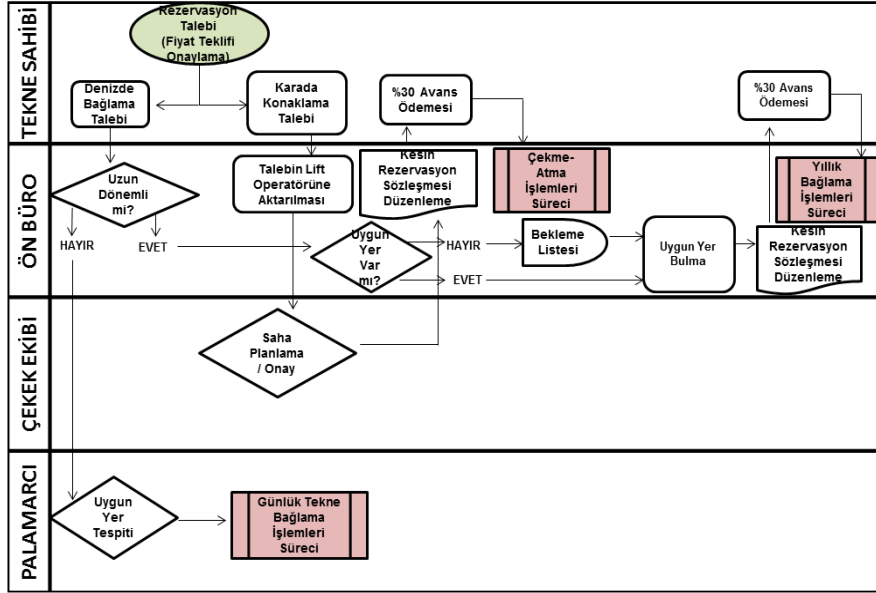
“Deniz Operasyon İşlemleri Süreci” marina işletmesinin ana sürecidir. Tablo 3’te Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci altında yer alan süreçler ve bu süreçlerin alt süreçleri görülmektedir.

**Tablo 3:** Marina İşletmesi Deniz Operasyon İşlemleri Süreçleri

Ana Süreç	Süreçler	Alt Süreçler
Deniz Operasyon İşlemleri Süreci	Rezervasyon İşlemleri Süreci	Yıllık/Sezonluk
		Çekme Atma
	Tekne Yanaştırma İşlemleri Süreci	Günlük
		Yıllık/Sezonluk
	Tekne Kayıt İşlemleri Süreci	Günlük
		Yıllık/Sezonluk
	Çekme-atma/ Karapark İşlemleri Süreci	Günlük
		Yıllık/Sezonluk
	Teknisyen (Usta) Giriş İşlemleri Süreci	
	Faturalandırma ve Tahsilat İşlemleri Süreci	Temel Hizmetler
		Destekleyici/Kolaylaştırıcı Hizmetler
		Gün İçi ve Gün Sonu İşlemleri
Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci	Palamarcı Ekip	
	Ön Büro Ekibi	
	Teknik Ekip	

#### 4.1. Rezervasyon İşlemleri Süreci

Marina tarafından verilen denizde bağlama, çekme-atma, kara parkı gibi temel marina hizmetleri ya da nadir durumlarda destekleyici/kolaylaştırıcı hizmetler ile ilgili yapılan rezervasyon işlemlerini kapsamaktadır. X marina işletmesinin, ön büroda gerçekleştirilen “rezervasyon işlemleri süreci” süreç haritası Şekil 2’de sunulmaktadır. Bu süreç tekne sahibinden gelen rezervasyon talebi ile başlayarak, teknenin söz konusu hizmeti almaya başlaması ile sona ermektedir.



Şekil 2: Rezervasyon İşlemleri Süreci

Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

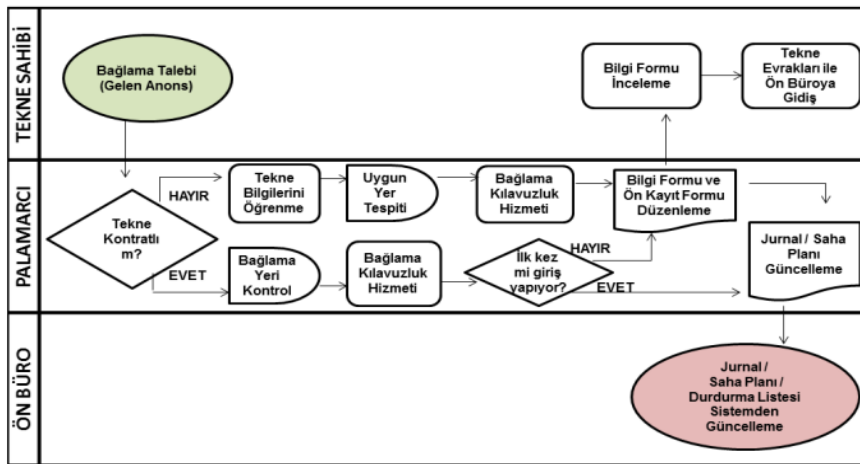
- Fiyat teklifi talebinde bulunan tekne sahiplerinin mümkün olduğunca fazla iletişim bilgisine ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu bilgiler özellikle kampanya dönemlerinde yapılacak bilgilendirmelerin daha fazla tekne sahibine ulaşabilmesi açısından marinaya büyük fayda sağlamaktadır.
- Fiyat hesaplama ve fiyat teklifi gönderme gibi işlemlerin mevcut yazılım programı üzerinden yapılıyor olması sayesinde rezervasyon işlemleri hızlı ve standart bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Kişilerden kaynaklı hatalar da bu sayede minimum seviyede tutulabilmektedir.
- Mevcut yazılım programında süresi biten kontratlar ile ilgili uyarı sisteminin bulunması, iş takibi açısından ön büro personeline büyük kolaylık sağlamaktadır.
- Yenilenmesi gereken kontratlar ile ilgili üst yönetimin istediği raporlar mevcut yazılım sisteminden hızlıca alınabilmekte, manuel rapor hazırlama gibi bir süreç yaşanmamaktadır.
- Yıllık tekne bağlama yeri rezervasyon takibinin yazılım programı üzerinden yapılmaması, saha planlamasının yapılması esnasında zaman kaybına neden olmaktadır. Yazılım programı tedarikçisi firma ile görüşülerek bu duruma çözüm getirilebileceği düşünülmektedir.

## 4.2. Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci

“Tekne yanaştırma işlemi süreci” marinaya bağlama yapmak için gelen tekneye palamar bot ile kılavuzluk hizmeti verilerek emniyetli ve güvenli şekilde teknenin yanaştırılması ve bu yanaşma ile ilgili gerekli evrakların düzenlenerek ön büro departmanına iletilmesi işlemlerini kapsamaktadır. Söz konusu süreç, teknesiyle marinaya gelerek giriş yapmak isteyen tekne sahibinin, VHF telsiz kanalından bu talebini marinaya bildirmesi ile başlamakta, tekneye kılavuzluk hizmeti veren palamarcının yanaşma ile ilgili ilgili formları doldurup ön büro departmanına iletilmesi ile sona ermektedir. Şekil 3 ile bağlama yapma talebi ile marinaya gelen teknelerin yanaştırma süreci ile ilgili süreç haritası sunulmaktadır.

Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- Söz konusu süreç tamamen palamarcılar tarafından yürütülmektedir (ön büronun yönlendirmesi olmadan) ve palamarcı ofisi marina deniz sahasının tamamına hâkim bir yere konumlanmıştır. Bu sayede tekne yanaştırma işlemleri hızlı ve etkin şekilde gerçekleştirilmektedir.
- İşletmede, mevcut yazılım sistem ile entegre çalışan saha el terminalleri uygulaması mevcuttur ancak palamarcı ekibin bu uygulamayı angarya olarak görmesi sebebiyle kullanılmamaktadır. Bu durum daha uzun iş çevrim süresi, kağıt israfı, zaman kaybı ve hatalara sebep olmaktadır. Ayrıca bu departman tarafından gerçekleştirilen işler de diğer çalışanlar tarafından eş zamanlı takip edilememektedir. Bu konuda; mevcut personele gerekli eğitimler verilerek ekipmanları kullanmaları teşvik edilebilir.



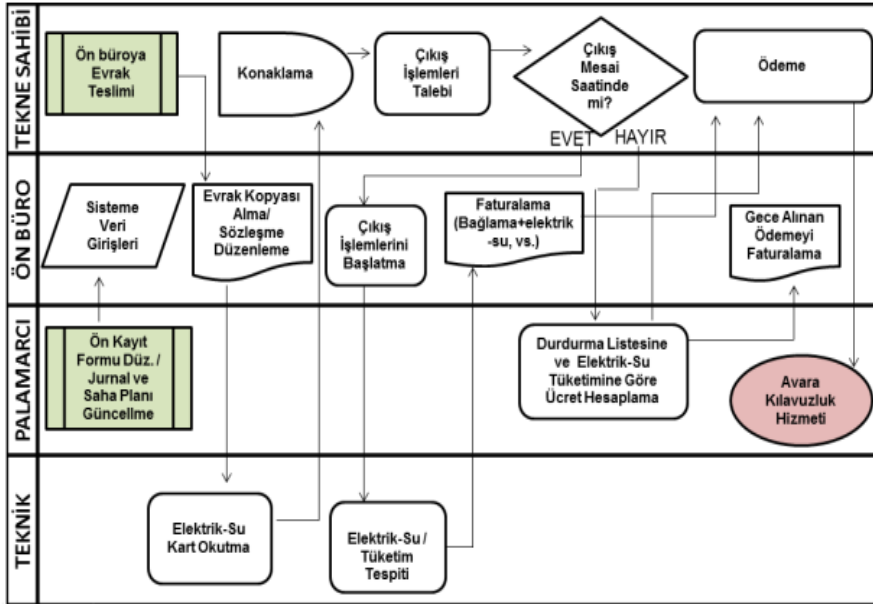
Şekil 3: Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk + Günlük)

### **4.3. Tekne Kayıt İşlemleri Süreci**

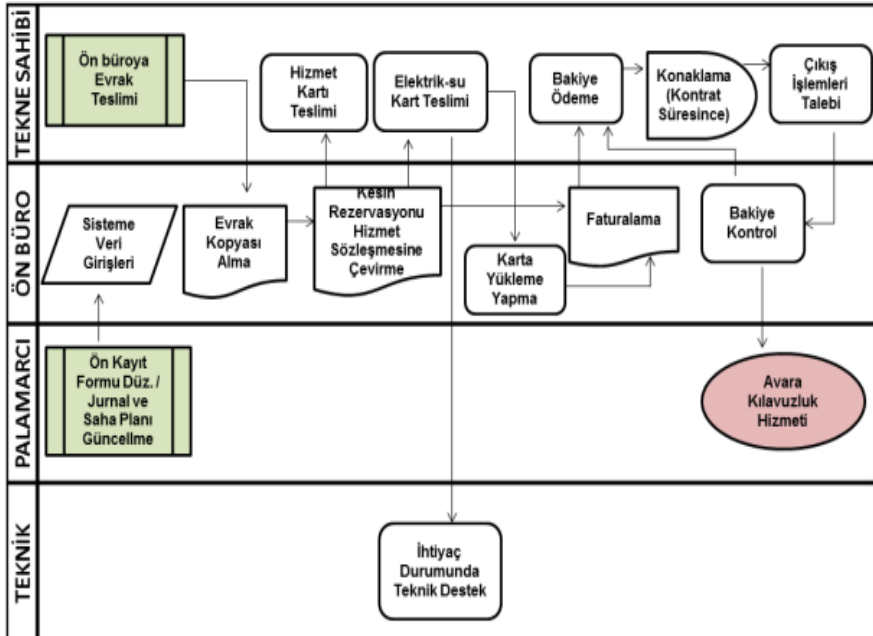
Tekne kayıt işlemleri süreci; marinaya bağlama yapmak için gelen tekneyle ilgili gerekli evrakların palamarcı tarafından doldurulup, tekne sahibinin tekne evraklarını ön büroya getirmesiyle başlamakta ve teknenin marinadan tamamen ayrılmasıyla sona ermektedir. Süreçte, teknenin marinada bulunduğu süre boyunca tekne evrakların kopyasının alınarak kontratının yapılmasından itibaren, tekne ayrılana kadarki esnada kayıt gerektiren tüm işlemler yer almaktadır. Marinada tekne kayıt işlemleri sürecine ilişkin günlük ve uzun dönemli teknelerle ilgili süreç haritaları Şekil 4 ve Şekil 5’ te sunulmaktadır.

Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- Saha el terminallerinin kullanılmamasından kaynaklı olarak, bu sürecin daha geç başlaması söz konusudur.
- Marinada kullanılan yazılım programı sayesinde tekne kayıt işlemleri 5-8 dakika arası bir sürede tamamlanabilmektedir. Ayrıca, daha önce marinaya bağlama yapmış olan teknelerin kayıtları yazılım sisteminde mevcut olduğu için, bu tekneler marinaya tekrar bağlama yaptıklarında kayıt ve kontrat düzenleme işlemi çok daha hızlı şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu sayede tekne yetkilisinin işlemler için ofiste bekleme süresi de kısalmaktadır.
- Marina ofisinin kapalı olduğu saatlerde tekne ödemesi gece vardiyasındaki palamarcı tarafından alınmaktadır. Palamarcı ekip mevcut yazılım programını kullanamadığı için ücretleri manuel şekilde hesaplamaktadır. Bu durum zaman zaman eksik ya da fazla ödeme alınmasına, faturanın ertesi gün ön büro tarafından kesilmesine neden olmaktadır. Bu sorunun, palamarcı ekibin eğitilerek bilgisayar kullanımı konusunda daha yetkin hale getirilmesi ile çözülebileceği düşünülmektedir.



Şekil 4: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Günlük)



Şekil 5: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk)

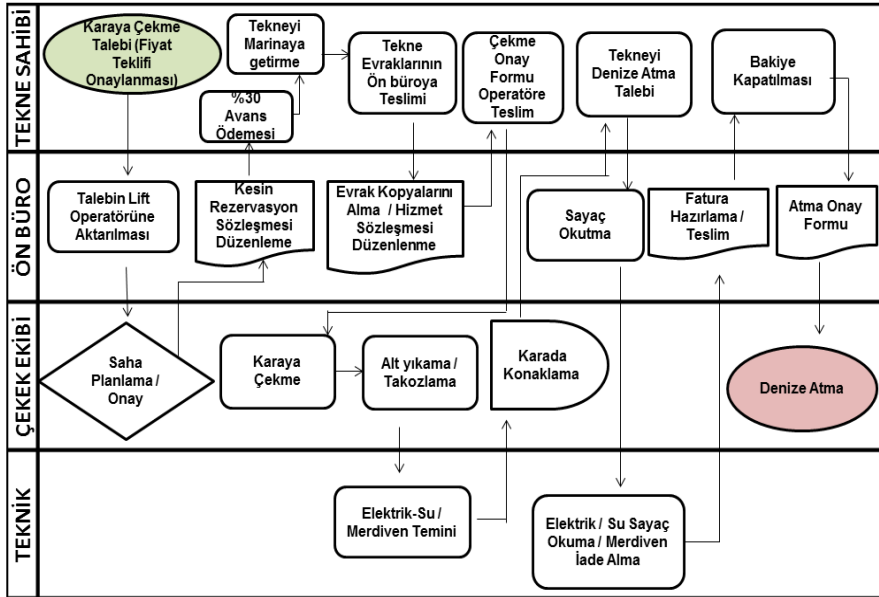
#### **4.4. Çekme-Atma / Kara Park İşlemleri Süreci**

Çekme-atma / kara park işlemleri süreci teknelere bakım-tutum-onarım gibi işlemlerin denizin dışındaki bir kara alanında kolaylıkla gerçekleştirilmeleri için “çekme sahası” olarak adlandırılan sahada yer ayırmaya yönelik işlemleri kapsamaktadır. Bu süreç; tekne sahibinden gelen karaya çekme talebi ile başlamakta, teknenin söz konusu hizmeti alıp tekrar denize inmesi ile sona ermektedir. X marina mevcut “çekme-atma/kara park işlemleri süreci” günlük ve yıllık/sezonzuk (marina ile uzun dönemli kontratı bulunan) teknelere yönelik olmak üzere iki alt sürece ayrılmaktadır (Şekil 6 ve Şekil 7).

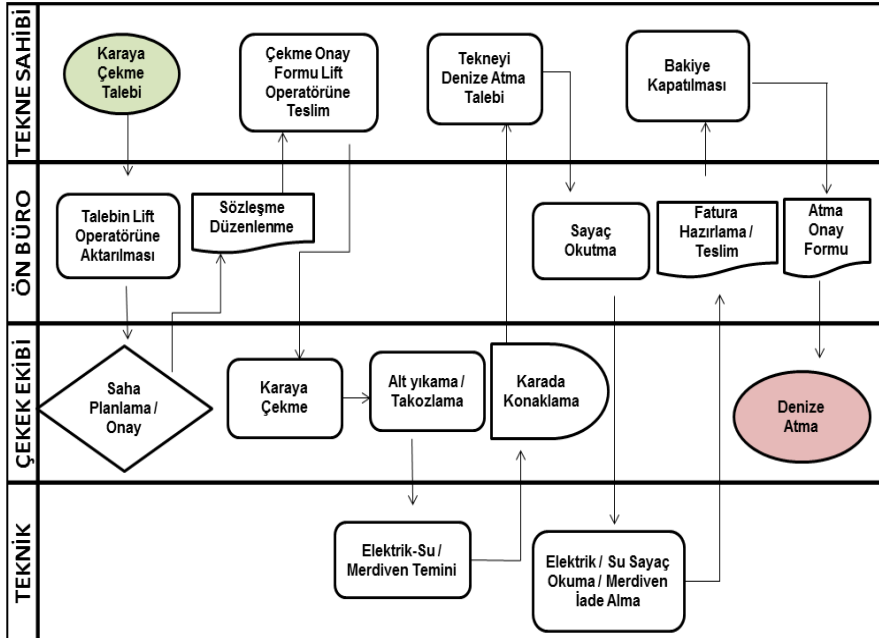
Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- Bu süreç boyunca kullanılan evraklar, yapılan işlerin kontrol ve denetimini kolaylaştırmaktadır (çekme/atma onay formu, vs.).
- Marina teknelere yönelik bakım-onarım hizmetlerinin marinanın kiracısı durumundaki taşeron firmalar tarafından verilmesi sayesinde X marina işletmesi, kendi ana faaliyetlerine odaklanmış durumdadır.
- Marina çekme sahasında yer alan elektrik-su servis kutularında, pontonlarda bulunan kartlı sistemin bulunmaması sebebiyle elektrik-su sayaçları manuel olarak okunmakta; bu durum ön büro ve teknik ekibe artı iş yükü ve maliyet oluşturmaktadır. Servis kutularının kartlı sisteme dönüştürülmesi ile bu tür durumların önüne geçilebilir.
- Çekme sahasında yürütülen işlerin takibi excel ve outlook gibi sistemlerle yürütülmektedir ve bu durum ekibe artı iş yükü oluşturmakta, kişilerden kaynaklı hata oranı artmaktadır. Mevcut yazılım sistemi tedarikçisi firma ile görüşülerek bu soruna çözüm bulunabilir.





Şekil 6: Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci (Günlük)



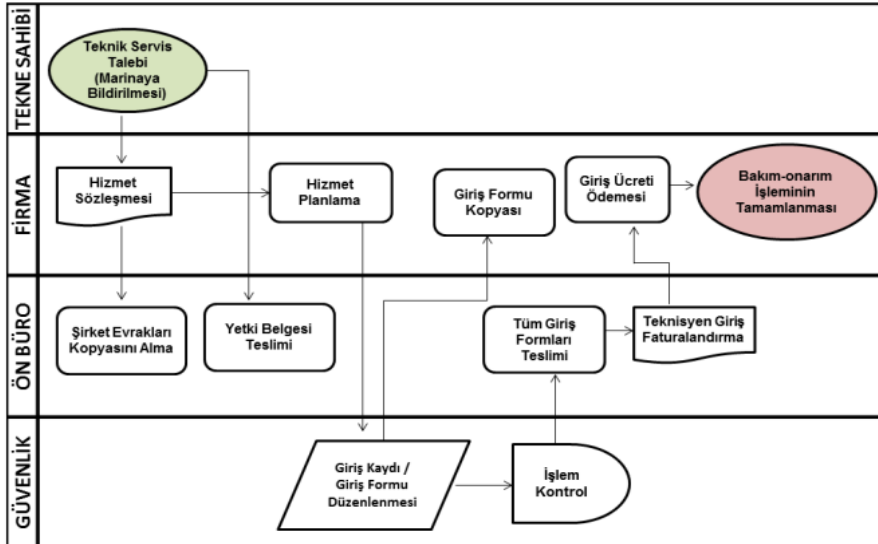
Şekil 7: Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci (Yıllık/Sezonluk)

#### 4.5. Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci

Teknisyen (usta) giriş işlemi süreci, tekne sahibinin teknesinde bakım-onarım, vb. işi yapmak üzere marina işletmesine yazılı bildirimde bulunarak marina dışından getirdiği/gönderdiği usta, servis elemanı gibi kişiler ile ilgili yapılan işlemleri kapsamaktadır. Bu süreç; tekne sahibinin, marina dışından gelecek bir firmaya (marinada ofisi bulunmayan) teknesine bakım-tutum-onarım gibi işlemlerini yaptıracaklarını marina yönetimine bildirmesi ile başlamakta, firmadan gelen teknisyenin yapılacak işlemleri tamamlayarak marinadan ayrılması ile sona ermektedir. Şekil 8 ile teknisyen (usta) giriş işlemi süreci haritalandırılmaktadır.

Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- Marina sahasında güvenlik kulübesi, ön büro ofisi ve marina sahasına giriş noktalarının birbirine yakın ve derli toplu şekilde konumlanmış olması sayesinde marinaya yapılan teknisyen girişleri denetimli ve hızlı şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Marina sahasında İş Kanunu ve iş emniyeti kurallarına uyumu sürdürmek ve sigortasız kişileri sahaya sokmamak adına, giriş yapan firma çalışanlarının hizmet döküm belgelerinin her ay yenilenmesi istenmektedir. Bu durum herhangi ihmal gibi sebeplerden ötürü sigortası yenilenmemiş bir çalışanın marina sahasında çalışmasının önüne geçilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

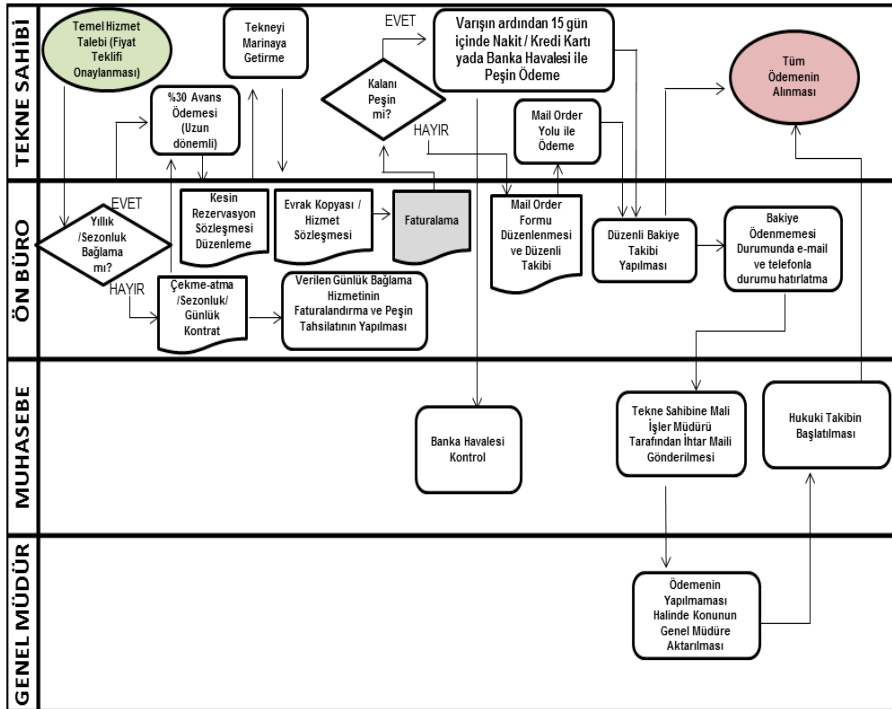


Şekil 8: Teknisyen (Usta) Giriş İşlemleri Süreci

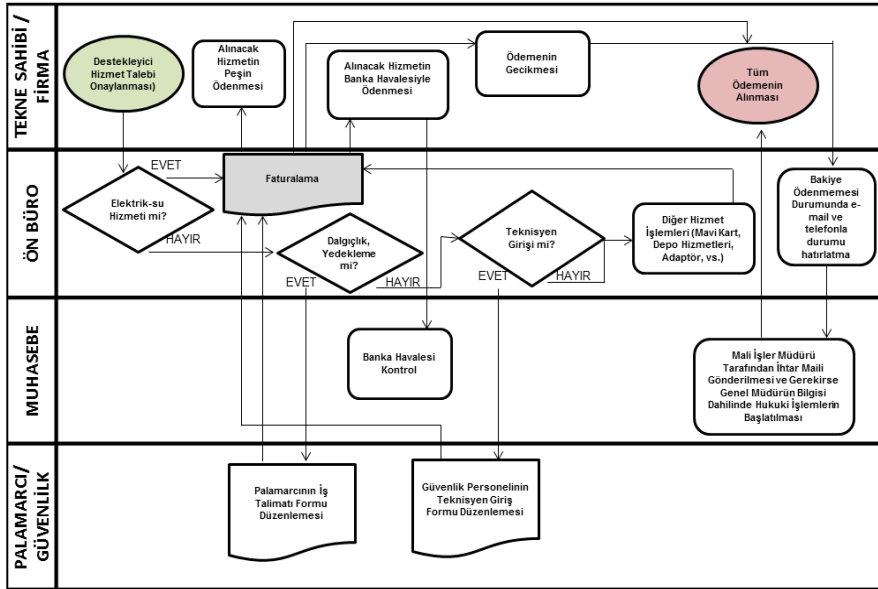
#### 4.6. Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci

X marina tarafından yürütülen “*faturalandırma ve tahsilât işlemleri süreci*” temel marina hizmetleri ve destekleyici/kolaylaştırıcı hizmetler ile ilgili gerçekleştirilen fatura kesme, bu fatura miktarlarını tahsil etme ile ilgili işlemleri ve her günün sonunda gerçekleştirilen kasa teslim işlemlerini kapsamaktadır. Şekil 9 ile X marinada sunulan temel hizmetlere (denizde bağlama, çekme/atma, kara park) ilişkin faturalandırma ve tahsilat işlemleri süreç haritası sunulmaktadır.

Şekil 10 ile X marinada sunulan destekleyici/kolaylaştırıcı hizmetlere (elektrik-su, dalgıçlık, usta giriş, yedekleme, yer değiştirme, depo kiralama, vb.) ilişkin faturalandırma ve tahsilat işlemleri süreç haritası sunulmaktadır.

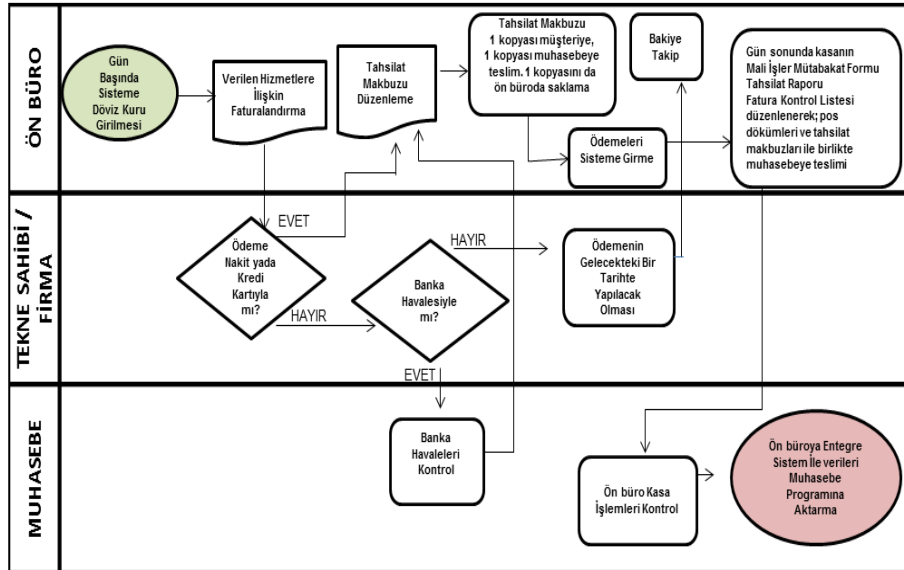


Şekil 9: Temel Hizmetler Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci



**Şekil 10:** Destekleyici/Kolaylaştırıcı Hizmetler Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci

Gün içinde ön büro tarafından yapılan kasa işlemleri, gün sonunda muhasebe departmanına iletilmektedir. Şekil 11’de gün içinde kasa ile ilgili yapılan işlemler ve gün sonu işlemleri süreci haritalandırılmıştır.



**Şekil 11:** Gün İçi ve Gün Sonu İşlemleri Süreci

Bu süreçler ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- İşletmede kullanılan yazılım programının faturalandırma ve tahsilât işlemleri süreçlerine büyük katkısı olmakta, süreçlerde yer alan işlemler hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
- Ön büroda kullanılan yazılım programı ile muhasebe programı entegredir. Bu sayede muhasebe departmanı üzerindeki iş yükü hafifletmekte, departmanlar arası yapılan bilgi alışverişi sebebiyle oluşan zaman kayıpları önlenmekte, çalıştırılan personel sayısı minimumda tutulmaktadır.
- Marina elektrik-su hizmeti kartlı sistem ile sağlanmaktadır. Bu sayede ücret peşin olarak tahsil edilmekte, tüm kontratlı teknelerin ay sonunda sayaçlarının okunması işlemi söz konusu olmamaktadır.
- Dalgıçlık, yedekleme gibi hizmetler verilmeden önce, hizmeti talep eden kişiye imzalatılan “iş talimatı formu” uygulaması, tekne sahiplerinin bu hizmetleri aldıktan sonraki dönemde ödemeye itiraz etmesi gibi problemler yaşanmasını önlemektedir.
- Yıllık bağlama bedelleri “mail order” (kredi kartıyla ödeme talimatı) yoluyla taksitlendirilen teknelerin takibi manuel olarak excel dosyası ve outlook hatırlatıcı sistemi üzerinden manuel şekilde yapılmaktadır. Bu iş takibinin mevcut yazılım sisteminde yapılabilecek hale getirilmesi uygun görülmektedir.

#### **4.7. Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci**

X marina bünyesinde faaliyet gösteren departmanlara bakılacak olursa taşeron firmaya verilen güvenlik ve temizlik departmanları haricinde ön büro ekibi, palamarcı ekip ve teknik ekip vardiyalı sistemle çalışmaktadır. Bu üç ekipten, palamarcı ekibin vardiya kontrol sistemi mevcut deniz sahasına hâkim olabilmek için biraz daha sistemli iken, ön büroda yapılacak işlerin unutulmaması amacıyla yönelik daha çok hatırlatıcı amaçlı kontrol listesi sistemi mevcuttur. Teknik departmanda ise herhangi bir vardiya kontrol listesi takibi mevcut değildir.

Palamarcı ekip, çok yoğun dönemler haricinde üç vardiya çalışmaktadır. Bu vardiyaların ikisi gündüz biri de gece vardiyasıdır. Her vardiya için X marina yönetimi kontrol listesi hazırlamıştır. Bir sonraki gün bu liste, Liman-Saha Hizmetleri Müdürü tarafından kontrol edilmektedir. Palamarcıların gündüz ve gece vardiyası kontrol listelerinde yer alan maddeler Tablo 3 ile sunulmaktadır. Ön büro departmanında hatırlatıcı amaçla kullanılan ön büro vardiya kontrol listesinde yer alan işlemler ise Tablo 4 ile sunulmaktadır.

**Tablo 3:** Palamarcı Vardiya Kontrol Listesi

Gündüz Vardiyası	Gece Vardiyası
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Botların yağ ve yakıt kontrolü</li> <li>- Botların temizliği ve genel kontrolü</li> <li>- Servis kutularının genel kontrolü</li> <li>- Teknelerin bağlama halatları ve usturmaça kontrolü</li> <li>- Tonoz, kış, koltuk halatları kontrolü</li> <li>- Pontonların ve marina sahasının genel kontrolü (çöp, eşya, vs. olmaması)</li> <li>- Yüzer çöplerin toplanması</li> <li>- Dolu ve boş bağlama yerleri kontrolü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Botların temizliği ve genel kontrolü</li> <li>- Palamarcı odasının temizliği</li> <li>- Saha planının yapılması</li> <li>- Servis kutularının genel kontrolü</li> <li>- Marina sahasının genel kontrolü (çöp, eşya, vb. olmaması)</li> <li>- Dolu ve boş bağlama yerleri kontrolü</li> </ul>

**Tablo 4:** Ön Büro Vardiya Kontrol Listesi

Ön Büro Açılış İşlemleri	Ön Büro Kapanış İşlemleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geceden güvenliğe aktarılan telefonu geri alma</li> <li>- Ekran hava raporlarını güncelleme</li> <li>- Günlük kur girişi</li> <li>- Geceden gelen saha planı ve jurnali sistemden güncelleme</li> <li>- Geceden günlük tekne ödemesi alındıysa sisteme girme</li> <li>- Ayaklı broşürlükte stok kontrolü</li> <li>- Bir önceki güne ait kasanın muhasebeye teslimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güncel durdurma listesini, saha planını ve varsa önemli notları palamarcılara iletme</li> <li>- Günün kasasını toparlama (pos cihazlarından gün sonu mutabakatı alma; mali işler mutabakat formu, fatura kontrol listesi, tahsilât raporu düzenleme; poslar ve tahsilât makbuzları ile birlikte hazır etme)</li> <li>- Telefonu güvenliğe aktarma</li> </ul>

Bu süreçler ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- Güvenlik ve temizlik hizmetlerine ilişkin vardiya kontrollerinin taşeron firmalar tarafından sağlanması sayesinde daha fazla ana faaliyetlere odaklanma sağlanmaktadır.
- Palamarcı ekip tarafından yürütülen sistemli vardiya kontrol işlemleri sayesinde bu ekip, liman saha alanına hakim olabilmekte, vardiya devir teslimini eksiksiz şekilde gerçekleştirebilmektedir.
- Her bir departman kendi içinde birtakım vardiya kontrol işlemleri yürütmektedir ve sadece gerekli durumlarda diğer departmanlar ile doküman alışverişine girilmektedir. Bu durum departmanlar arası bilgi akışının tam anlamıyla sağlanamamasına sebep olabilmektedir. Tüm departmanı dolaşan vardiya kontrol listesi sisteminin oluşturulması ile, bu tür durumların önüne geçileceği düşünülmektedir.
- Marina işletmesinde güvenlik departmanı tarafından elektronik kart okutmalı vardiya kontrol sistemi mevcuttur. Aynı uygulamanın yakın zamanda palamarcı ekibe de getirilmesi planlanmaktadır.

## 5. SONUÇ

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu günümüzde marina işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılıklarını sürdürebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bunu başarmanın temel koşulu işletmenin tüm süreçlerinin farkında olması ve süreçleri iyi yönetebilmesidir. Ancak, kalite güvence sistemlerinin uygulandığı marinalar da dâhil pek çok marina işletmesi süreç odaklı düşünmeyi ve süreç yönetimi anlayışını henüz benimseyememiştir. Mevcut yazın incelendiğinde yönetsel açıdan marinalar hakkında yapılan çalışmaların çok sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, marina işletmelerinde sunulan ve marinanın temel faaliyetlerini oluşturan hizmetlerin üretilmesiyle doğrudan ilgili ana süreç olan “Deniz Operasyon İşlemleri Süreci”nin bir marina işletmesindeki detayları incelenerek değerlendirilmiştir.

X marina işletmesinde her ne kadar süreç yönetimi uygulaması mevcut değilse de, işletmede istihdam edilen sektörde tecrübeli yöneticilerin yönlendirmesi doğrultusunda işletmede kullanılan, başta yazılım sistemleri olmak üzere birbiriyle entegre şekilde çalışan tüm teknolojik ekipmanlar marina operasyon işlemlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak yazılım programı üzerinden birtakım güncellemeler yapılarak ve teknolojik ekipman kullanmaya yatkın nitelikli personel istihdam ederek süreçlerin çok daha etkin ve verimli hale getirilebileceği gözlemlenmiştir.

Yapılan bu çalışmada, marinada mevcut her bir ana süreç ile ilgili çok fazla detay olduğundan ve bu detayların tespiti için geniş zaman dilimi gerektiğinden, sadece tek bir ana süreç üzerine odaklanılmıştır. Gelecek çalışmalarda, bir marina işletmesindeki tüm ana süreçler incelenebilir ya da farklı marinaların (yurt içi ve yurt dışı marinaları dahil) süreçlerinin incelenerek karşılaştırıldığı bir çalışma gerçekleştirilebilir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi (TKY) belgesine sahip marina işletmelerinde süreç odaklı yönetim anlayışının ne kadar benimsendiğinin tespiti edilmesine yönelik bir araştırma yapılabilir.

## **KAYNAKLAR**

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Atlay Işık, D. (2010). *Yat turizminde holistik pazarlama ve Türkiye için farklılaştırma stratejileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Balcı, S. (2011). *Marinalarda teknik ve operasyonel yönetim: Bilişim sistemlerinin geliştirilmesi üzerine bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bezirgan, A.E. (2009). Marina yatırımlarına sektörel yaklaşım: Ege’de ve ülkemizdeki son durum. *1. Uluslararası İzmir Ulaşım Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İzmir.

Blokdijk, G. (2008). *Business Process Management BPM 100 Success Secrets, 100 Most Asked Questions on BPM Implementation, Process, Software, Tools and Solutions*. Brisbane, Australia: Emereo Pty Ltd.

Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

DeToro, I. ve McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, 30(3), 55-60.

Erten, S. (2010). *Lojistik süreç yönetimi bir kamu kurumu analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eynullayev, C. (2004). *Süreç haritalama teknikleri kullanılarak süreç yönetimi gerçekleştirme üzerine bir çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eyüboğlu, F. (2010). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.



Harrington, H.J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York, USA: McGraw-Hill.

Harrington, H.J. (1995). Continuous versus breakthrough improvement: Finding the right answer. *MCB Universty Press, California, Business Process Reengineering & Management Journal*, 1(3).

Hung, D. ve Chen, D.T.V. (2007). Context–process authenticity in learning: implications for identity enculturation and boundary crossing. *Educational Technology Research and Development*, 55(2), 147-167.

Jeston, J. ve Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.

ICOMIA (2005). *Sources of Marina Information*. ICOMIA Library. UK: ICOMIA Publications.

İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Karapınar, S. (2006). *İş akışı analizi yoluyla bir hastane işletmesinde süreç iyileştirme çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Klein, M. ve Zviely, D. (2001). The environmental impact of marina development on adjacent beaches: a case study of the Herzliya Marina, Israel. *Applied Geography*, 21, 145-156.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Rivero, N., Dafforn K., Coleman, M. ve Johnston, E. (2013). Environmental and ecological changes associated with a marina. *Biofouling: The Journal of Bioadhesion and Biofilm Research*, 29(7), 803-815.

Sarı, F. (2011). *Marina işletmelerinde hizmet yönetimi: yatçıların hizmet kalitesi algılamaları ile marinadan tatminleri, tekrar tercih ve tavsiye etme eğilimleri arasındaki ilişkinin analitik incelemesi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sevinç, F. (2014). *Yat limanı işletmeleri yönetiminde rekabet stratejileri ve Türkiye'deki uygulamalar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Stewart, C.J. ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing: Principles and Practices*. Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.

Webb, J.A. ve Keough, M.J. (2000). Effects of two marinas on the composition of fouling assemblages. *Biofouling: The Journal of Bioadhesion and Biofilm Research*, 16(2-4), 345-360.

### **İnternet Kaynakları**

Anderson, W.W. (1993). *Marina Management in the 90s: A US Perspective*, www.icomia.com, Erişim Tarihi: 13.04.2015

Gedik, M. (2008). *Türkiye'de Yatçılık ve Marina Sektöründe Durum*, [http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=25&yazi\\_id=100305](http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=25&yazi_id=100305), Erişim Tarihi: 11.05.2015