

MARINA İŞLETMELERİNDE “DENİZ OPERASYON İŞLEMLERİ” SÜREÇ ANALİZİ: BİR MARINA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

¹Elif KOÇ, ²Çimen KARATAŞ ÇETİN

ÖZET

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu günümüzde işletmeler müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlayabilmek için değer yaratmayan faaliyetlerini tekrar gözden geçirmekte ve asıl odaklanılması gerekenin süreçler olduğunu fark etmektedirler. Bu noktada ise “süreç analizi” kavramı önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her sektörde mevcut olan rekabet marina işletmeleri arasında da söz konusudur. Marina işletmelerinin; vizyon, misyon ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, müşteri memnuniyetinin devamlılığını sağlayabilmeleri için geleneksel yönetim anlayışının yerine süreç odaklı bir yönetim anlayışı içine girmesi, asıl odaklanılması gerekenin süreçler olduğunu fark etmesi, mevcut süreçlerini tespit etmesi ve bu süreçleri sürekli gözden geçirerek değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Bu noktada öncelikle yapılması gereken, işletmedeki mevcut iş süreçlerini detaylı şekilde analiz etmektir.

Marina işletmelerinde sunulan ve marinanın temel faaliyetlerini oluşturan hizmetlerin üretilmesiyle doğrudan ilgili olan ana süreç “Deniz Operasyon İşlemleri Süreci”dir. Bu çalışmada, bir marina işletmesinde bu ana süreç ile alakalı iş süreçlerinin analiz edilerek değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma yöntemi olarak “örnek olay incelemesi”; veri toplama aracı olarak da görüşme, gözlem ve doküman inceleme kullanılmıştır. Uygulamanın yapıldığı marina işletmesinin “Deniz Operasyon İşlemleri Süreci”, elde edilen verilere istinaden 7 ayrı başlık altında incelenmiştir. Bunlar; rezervasyon işlemleri, tekne yanaştırma işlemleri, çekme-atma/kara park işlemleri, teknisyen (usta) girişi işlemleri, faturalandırma ve tahsilat işlemleri, vardiya kontrol işlemleri süreçleridir. Ayrıca, çalışmada bu süreçler haritalandırılmış ve genel olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İş Süreci, Marina İşletmesi, Süreç Analizi

¹Araş.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir
elif.koc@outlook.com.

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

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 süreçlerinden 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 (insan gücü/hizmetler, ekipman, malzeme ve yöntemler) şekline dönüştürürler. (Harrington, 1995). 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). Süreç yönetimi son yıllarda, organizasyonel yapının dikey ve yatay olarak dilimlenmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alan “fonksiyonel hiyerarşik yönetim anlayışı”na alternatif olarak yeni bir organizasyon yönetme tekniği olan “bütünsel yaklaşım”la ele alınmaktadır. Pek çok yönetim disiplini, süreç yönetimi içinde yer almaktadır ve bu da süreç yönetimine holistik bir görünüm kazandırmaktadır (DeToro ve McCabe, 1997; Hung, 2007; Blokdiijk, 2008). 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, Bozkurt, 2003, Eyüboğlu, 2010). Süreç analizi; süreç haritalama, süreç analizinin uygulanması, süreç analizinin değerlendirilmesi adımlarından oluşmaktadır (Eynullayev, 2004; Karapınar, 2006; Erten, 2010). *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 çıkartır. *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; Gedik, 2008; Bezirgan, 2009). Mevcut yazında da Balcı (2011)'nin gerçekleştirdiği çalışma haricinde marinalarda yönetim ve marinalarda iş süreçleri konusuna değinen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmanın 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

Uluslararası Deniz Endüstrisi Birlikleri Konseyi (International Council of Marine Industry Association, ICOMIA) marinaları; kamu kuruluşları veya özel işletmelerce ticari amaçlarla işletilen, rekreasyonel yatlarla öncelikle denizde (palamar, demirleme vb.) ve karada (çekme yeri vb.) muhafaza hizmetlerini belirli bir bedel karşılığında veren ve genellikle yakıt, tuvalet-duş, bakım ve onarım, atık su alımı, yat marketleri gibi yatlar ile ilişkili hizmet veya ürünlerden bir veya daha fazlasını sunan deniz kenarında konumlanmış tesisler olarak tanımlamıştır (Atlay Işık ve Cerit, 2008; Atlay Işık, 2010).

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; Atlay Işık, 2010). 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.

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).

Marinacılık alanında yapılan çalışmalar genellikle marina pazarlama ve marinaların çevresel etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Klein ve Zviely (1999), 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 incelemişlerdir. Webb ve Keough (2000), 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), 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), 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 ve diğerleri (2013), 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.

Tablo 1: Marina İşletmelerinde Yürütülen İşler

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

Sevinç (2014), 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)'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 o olayı yaşamış olanların anlatımıyla bilgi edinerek bir sonuç çıkarma yöntemidir (İslamoğlu, 2011).

Yapılan örnek olay incelemelerinde tam ve kapsamlı cevaplara ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 2010). 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). Gözlemde, olgunun hâlihazırdaki durumu soru sorarak değil, gözlem yoluyla belirlenmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012). 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 marinateda 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). 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). 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.

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.

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). 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.

Tablo 2: Yarı Yapılandırılmış Görüşmeye Ait Uzman Bilgileri

Görev	Görüşme Yeri	Tarih
Genel Müdür	Marina Ofis	03.04.2015 / 10:30-12:00 08.04.2015 / 16:00-16:40
Ön Büro Müdürü	Marina Ofis	03.04.2015 / 12:30-14:00 07.04.2015 / 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 / 14:00-15:15 08.04.2015 / 12:30-13:10
Teknik Personel	Teknik Ofis	06.04.2015 / 11:45-13:30
Ön Büro Çalışanları	Marina Ofis	03.04.2015-08.04.2015

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

X marina işletmesinde, 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 disiplinin sağlanması), güvenlik departmanı (müşterilerin ve çalışanların can ve mal güvenliğinin korunması ve gerekli önlemlerin alınması). Her bir departmanın müdürü genel müdüre karşı sorumludur.

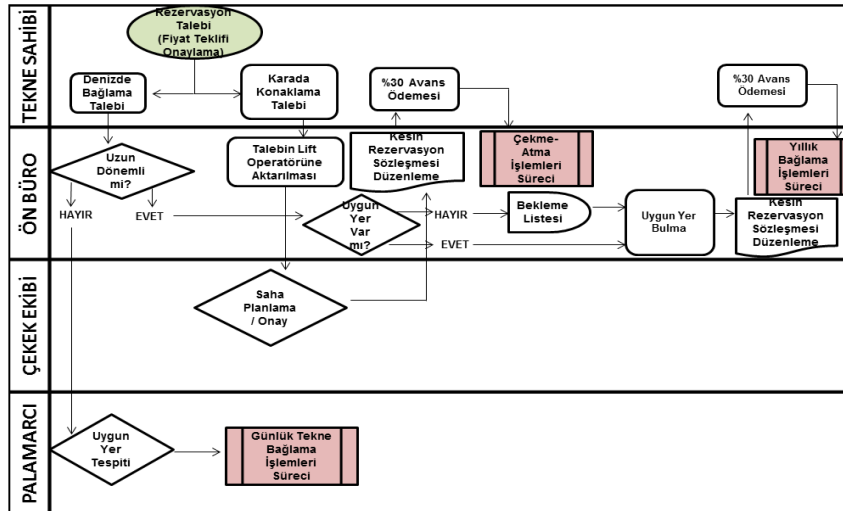
“Deniz Operasyon İşlemleri Süreci” marina işletmesinin ana sürecidir. Tablo 3’te Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci altında yer alan süreçler ve bu süreçlerin alt süreçleri görülmektedir.

Tablo 3: Marina İşletmesi Deniz Operasyon İşlemleri Süreçleri

ANA SÜREÇ	SÜREÇLER	ALT SÜREÇLER
1. DENİZ OPERASYON İŞLEMLERİ SÜRECİ	1.1. Rezervasyon İşlemleri Süreci	1.1.1. Yıllık/Sezonluk
		1.1.2. Çekme Atma
	1.2. Tekne Yanaştırma İşlemleri Süreci	1.2.1. Günlük
		1.2.2. Yıllık
	1.3. Tekne Kayıt İşlemleri Süreci	1.3.1. Günlük
		1.3.2. Yıllık / Sezonluk
	1.4. Çekme-atma / Karapark İşlemleri Süreci	1.4.1. Günlük
		1.4.2. Yıllık
	1.5. Teknisyen (Usta) Giriş İşlemleri Süreci	
	1.6. Faturalandırma ve Tahsilat İşlemleri Süreci	1.6.1. Temel Hizmetler
		1.6.2. Destekleyici/Kolaylaştırıcı Hizmetler
		1.6.3. Gün İçi ve Gün Sonu İşlemleri
	1.7. Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci	1.7.1. Palamarcı Ekip
		1.7.2. Ön Büro Ekibi
		1.7.3. 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 1’ de sunulmaktadır. Bu süreç tekne sahibinden gelen rezervasyon talebi ile başlayarak, teknenin söz konusu hizmeti almaya başlaması ile sona ermektedir.



Şekil 1: 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

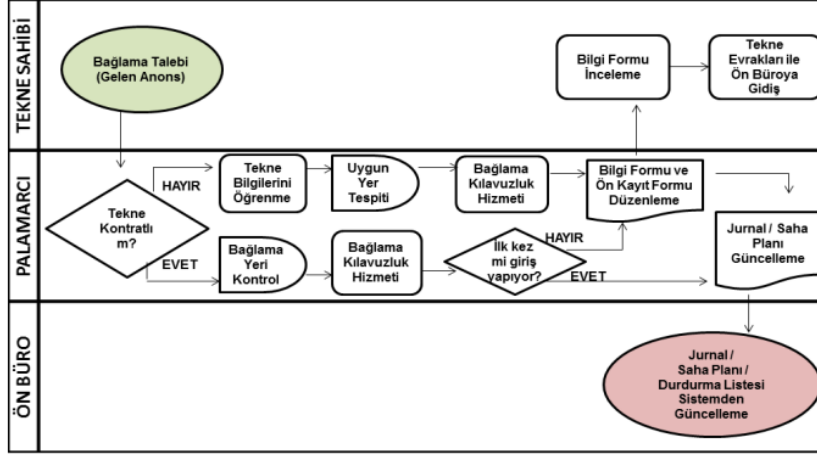
“Tekne yanaştırma işlemi süreci” marinaya bağlama yapmak için gelen tekneye palamar bot ile kılavuzluk hizmeti verilerek emniyetli ve güvenli şekilde teknenin yanaştırılması ve bu yanaşma ile ilgili gerekli evrakların düzenlenerek ön büro departmanına iletilmesi işlemlerini kapsamaktadır. Söz konusu 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 2 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 2: Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk + Günlük)



4.3. Tekne Kayıt İşlemleri Süreci

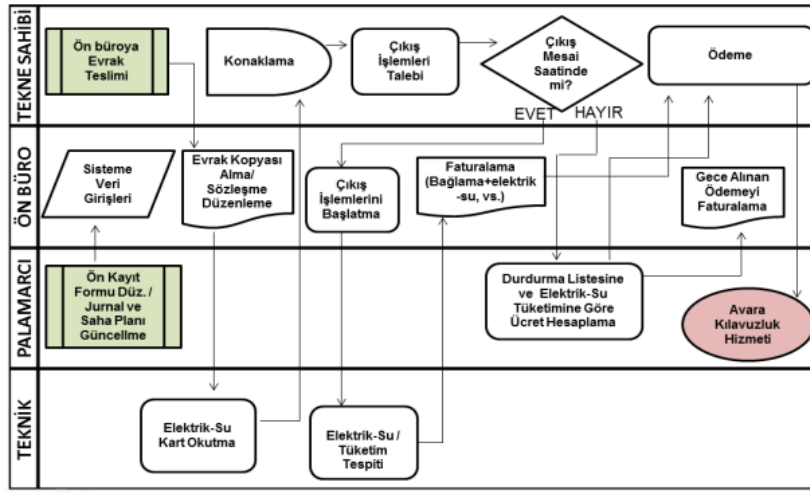
Tekne kayıt işlemleri süreci; marinaya bağlama yapmak için gelen tekneyle ilgili gerekli evrakların palamarcı tarafından doldurulup, tekne sahibinin tekne evraklarını ön büroya getirmesiyle başlamakta ve teknenin marınadan tamamen ayrılmasıyla sona ermektedir. Süreçte, teknenin marınada bulunduğu süre boyunca tekne evrakların kopyasının alınarak kontratının yapılmasından itibaren, tekne ayrılana kadarki esnada kayıt gerektiren tüm işlemler yer almaktadır. Marınada tekne kayıt işlemleri sürecine ilişkin günlük ve uzun dönemli teknelerle ilgili süreç haritaları Şekil 3 ve Şekil 4' te sunulmaktadır.

Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

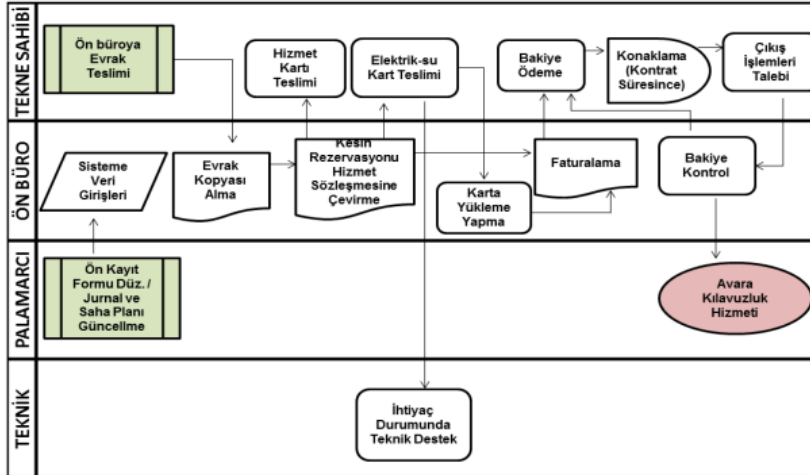
- Saha el terminallerinin kullanılmamasından kaynaklı olarak, bu sürecin daha geç başlaması söz konusudur.
- Marınada kullanılan yazılım programı sayesinde tekne kayıt işlemleri 5-8 dakika arası bir sürede tamamlanabilmektedir. Ayrıca, daha önce marınaya bağlama yapmış olan teknelerin kayıtları yazılım sisteminde mevcut olduğu için, bu tekneler marınaya 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 3: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Günlük)



Şekil 4: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk)



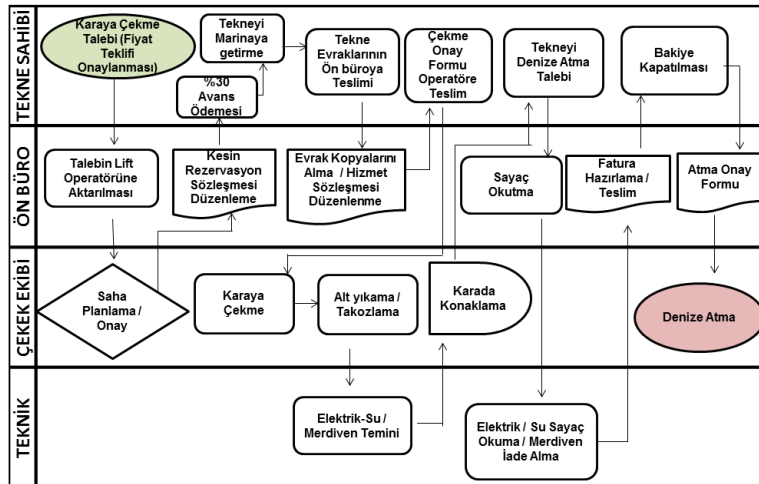
4.4. Çekme-Atma / Kara Park İşlemleri Süreci

Çekme-atma / kara park işlemleri süreci teknelere bakım-tutum-onarım gibi işlemlerin denizin dışındaki bir kara alanında kolaylıkla gerçekleştirilmeleri için “çeker 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 marında mevcut “çekme-atma/kara park işlemleri süreci” günlük ve yıllık/sezonluk (marina ile uzun dönemli kontratı bulunan) teknelere yönelik olmak üzere iki alt sürece ayrılmaktadır (Şekil 5 ve Şekil 6).

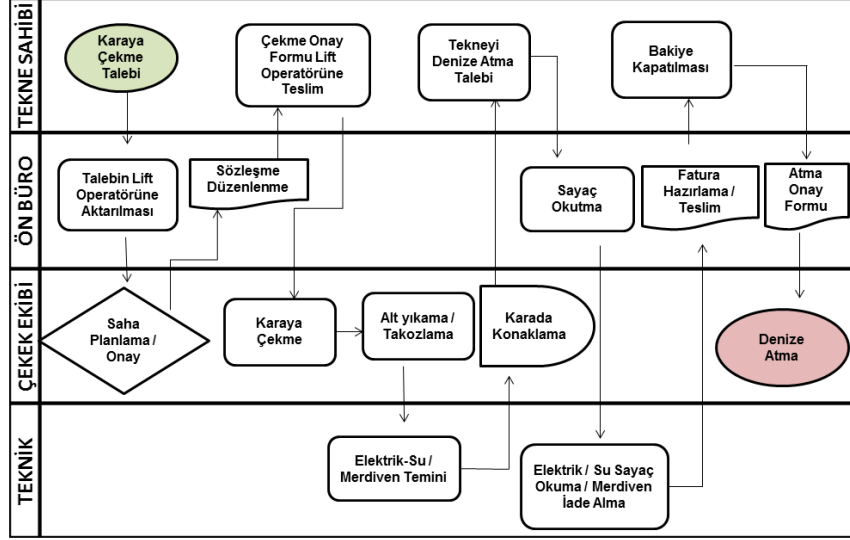
Süreç ile ilgili değerlendirmeler aşağıdaki gibidir;

- Bu süreç boyunca kullanılan evraklar, yapılan işlerin kontrol ve denetimini kolaylaştırmaktadır (çekme/atma onay formu, vs.).
- Marında teknelere yönelik bakım-onarım hizmetlerinin marınanın kiracısı durumundaki taşeron firmalar tarafından verilmesi sayesinde X marina işletmesi, kendi ana faaliyetlerine odaklanmış durumdadır.
- Marina çeker 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.
- Çeker 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 5: Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci (Günlük)



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



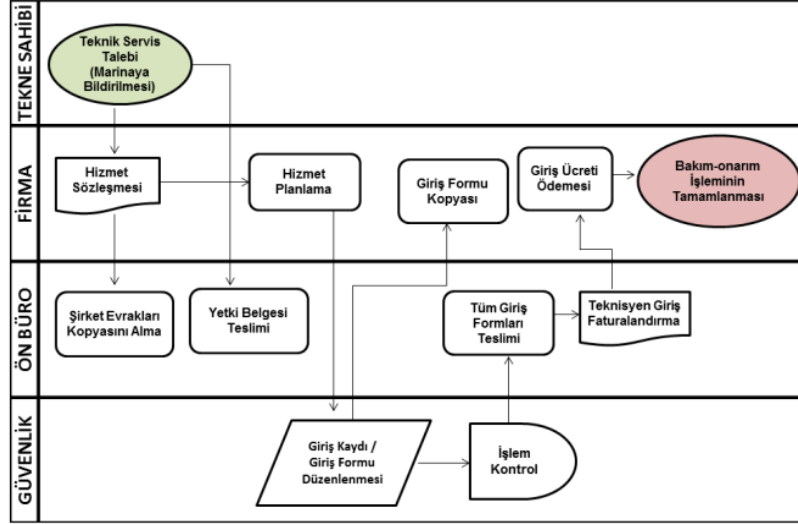
4.5. Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci

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 yaptıracağını marina yönetimine bildirmesi ile başlamakta, firmadan gelen teknisyenin yapılacak işlemleri tamamlayarak marinadan ayrılması ile sona ermektedir. Şekil 7 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 7: Teknisyen (Usta) Giriş İşlemleri Süreci

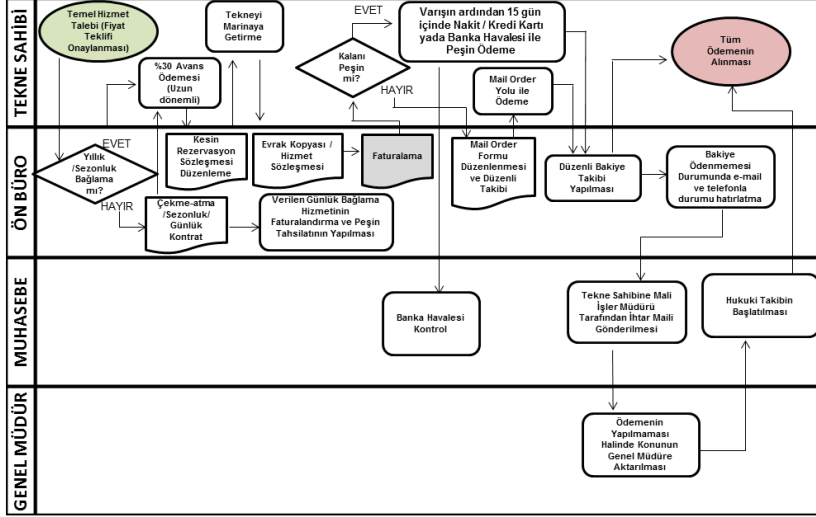


4.6. Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci

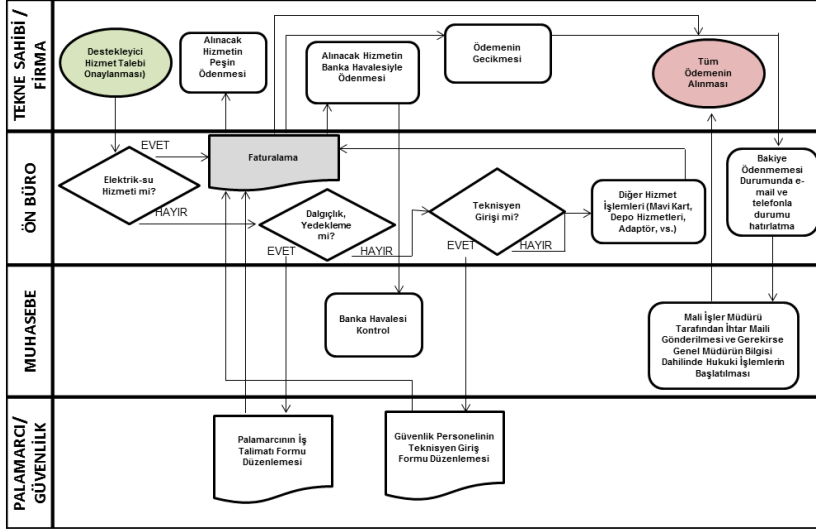
X marina tarafından yürütülen “*faturalandırma ve tahsilât işlemleri süreci*” temel marina hizmetleri ve destekleyici/kolaylaştırıcı hizmetler ile ilgili gerçekleştirilen fatura kesme, bu fatura miktarlarını tahsil etme ile ilgili işlemleri ve her günün sonunda gerçekleştirilen kasa teslim işlemlerini kapsamaktadır. Şekil 8 ile X marinada sunulan temel hizmetlere (denizde bağlama, çekme/atma, kara park) ilişkin faturalandırma ve tahsilat işlemleri süreç haritası sunulmaktadır.

Şekil 27 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 8: Temel Hizmetler Faturalandırma Ve Tahsilât İşlemleri Süreci

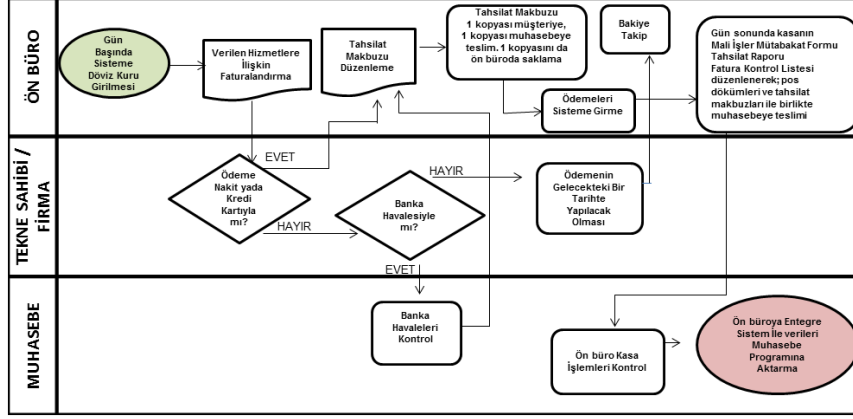


Şekil 9: Destekleyici/Kolaylaştırıcı Hizmetler Faturalandırma Ve Tahsilât İşlemleri Süreci



Gün içinde ön büro tarafından yapılan kasa işlemleri, gün sonunda muhasebe departmanına iletilmektedir. Şekil 10'da gün içinde kasa ile ilgili yapılan işlemler ve gün sonu işlemleri süreci haritalandırılmıştır.

Şekil 10: 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"> - Botların yağ ve yakıt kontrolü - Botların temizliği ve genel kontrolü - Servis kutularının genel kontrolü - Teknelerin bağlama halatları ve usturma kontrolü - Tonoz, kış, koltuk halatları kontrolü - Pontonların ve marina sahasının genel kontrolü (çöp, eşya, vs. olmaması) - Yüzer çöplerin toplanması - Dolu ve boş bağlama yerleri kontrolü 	<ul style="list-style-type: none"> - Botların temizliği ve genel kontrolü - Palamarcı odasının temizliği - Saha planının yapılması - Servis kutularının genel kontrolü - Marina sahasının genel kontrolü (çöp, eşya, vb. olmaması) - Dolu ve boş bağlama yerleri kontrolü

Tablo 4: Ön Büro Vardiya Kontrol Listesi

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

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 süreçlerinden 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 TKY belgesine sahip marina işletmelerinde süreç odaklı yönetim anlayışının ne kadar benimsendiğinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., 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. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Atlay Işık, D.ve Cerit, G. A. (2008). Yacht Tourism Education: A Study on Curriculums. International Maritime Lecturers Association (IMLA) 16 th Conference on MET Kongre Kitabı. Düzenleyen: Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik İşletmeciliği ve Yönetimi Y.O.. İzmir. 14-17 Ekim 2008.
- Balcı, S. (2011). *Marinalarda Teknik ve Operasyonel Yönetim: Bilişim Sistemlerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bezirgan, A. E.(2009). *Marina Yatırımlarına Sektörel Yaklaşım: Ege'de ve Ülkemizdeki Son Durum*. İzmir: 1. Uluslararası İzmir Ulaşım Sempozyumu Bildirileri.
- 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). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Eynullayev, C. (2004). *Süreç Haritalama Teknikleri Kullanılarak Süreç Yönetimi Gerçekleştirme Üzerine Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Eyüboğlu, F. (2010). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Gedik, M. (2008). Türkiye'de Yatçılık ve Marina Sektöründe Durum. *Deniz Haber*.
http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=25&yazi_id=100305, (11.05.2015)
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.
- Harrington, H. J.(1995). Continous Versus Breaktrough Improvement: Finding The Right Answer. *Business Process Reengineering & Management Journal*. Vol.1, No 3, MCB Universty Press, California.
- Jeston, J., Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Harrington, H. J.(1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York, USA: McGraw-Hill.
- 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 İşletmesinde Süreç İyileştirme Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Klein ve Zviely (2001). *The environmental impact of marina development on adjacent beaches: a case study of the Herzliya Marina, Israel*. *Applied Geography* 21(2001): 145-156.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Rivero, N., Dafforn K., Coleman, M., 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. (2014). *Marina İşletmelerinde Hizmet Yönetimi: Yatçıların Hizmet Kalitesi Algılamaları İle Marinadan Tatminleri, Tekrar Tercih Ve Tavsiye Etme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin Analitik İncelemesi*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevinç F. (2014). *Yat Limanı İşletmeleri Yönetiminde Rekabet Stratejileri ve Türkiye'deki Uygulamalar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A., 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*. 4. Baskı. Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- Webb ve Keough (2000): *Effects of Two Marinas on the Composition of Fouling Assemblages*. Australia: University of Melbourne Department of Zoology. Vol 16(2-4): 345-360.