

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE
İYİLEŞTİRİLMESİ:
BİR MARİNA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

Elif KOÇ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. ÇİMEN KARATAŞ ÇETİN

İZMİR – 2015

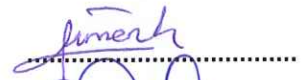
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2010800784

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : ELİF KOÇ
Tez Başlığı : Marinalarda İş Sürelerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama

Savunma Tarihi : 18.06.2015
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Çimen KARATAŞ ÇETİN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Çimen KARATAŞ ÇETİN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Oğuz ATİK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Alper KILIÇ	BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

ELİF KOÇ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Marinalarda İş Sürelerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Marinalarda İş Süreçlerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Elif KOÇ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Marinalarda İş Süreçlerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama

Elif KOÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

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 nedenle geleneksel yönetim anlayışının yerine süreç odaklı bir yönetim anlayışı içine girmektedirler. Süreç yönetimine olan eğilim ile kuruluşlar kaynaklarını, süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için kullanmaktadırlar.

Yoğun kent yaşamının getirdiği baskıyla, insanların deniz ve doğa özelemlerinin giderek artması, aktif uğraşlarda bulunma isteği, standart yaşama olan tepkisi, ekonomik refah düzeyinin yükselmesi ve teknolojik gelişmeler, yatçılık ve ona bağlı olarak da marina işletmeciliğini dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla geliştirmiştir. Her sektörde mevcut olan 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” ve “süreç iyileştirme” kavramları önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

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 süreçlerin analiz edilerek mevcut durumun tespit edilmesi ve analiz edilen süreçlerin iyileştirilmesi için önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, “örnek olay incelemesi” ve “görüşme”, araştırma yöntemi olarak kullanılmıştır. Örnek olay incelemesi yapıldıktan ve bir marina işletmesinin mevcut iş süreçleri analiz edildikten sonra Türkiye’de faaliyet gösteren farklı marinalarla görüşmeler yapılarak, bu marinalarda yürütülen işler ve iş süreçleri ile ilgili genel uygulamalar hakkında bilgi edinilmiştir. Elde edilen tüm bu verilere istinaden yapılan örnek olay incelemesi kapsamında incelenen marina işletmesinin analiz edilen iş süreçleri genel olarak değerlendirilmiş, haritalandırılmış ve bu süreçlerle ilgili iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Marina İşletmesi, Süreç Yönetimi, Süreç Analizi, Süreç İyileştirme.

ABSTRACT
Master's Thesis

Business Process Analysis and Improvement in Marinas:
An Application on a Marina

Elif KOÇ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Maritime Business Administration
Maritime Business Administration Program

Presently by the effect of globalization and the intensity of competition in every field of business, businesses reconsider their activities which do not produce any added value and focus on the work processes with the aim to maintain the customer satisfaction. For this reason, they are adapting a more process focused understanding of management instead of traditional view. The tendency toward process management allows corporations use their resources for the improvement and refinement of their processes.

Together with the pressure created by the intense city life, people's longing for sea and nature, the urge to have active preoccupations, the reaction against the standard life, the increase on the economic prosperity and technological developments have rapidly improved yachting and so the marina management all around the world and in our country. The intense competition is observed between marina businesses as well. 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 two important concepts in process management, "process analysis" and "process improvement" emerges as vital elements for marina businesses. The main process which is directly related to the major services offered in marina businesses is 'The Process of Marina Operations Activities'. In this study, it is aimed to analyze the sub work processes within the marine operation process, understand the current

situation and provide process improvements for each work process of a selected marina business. With this aim “case study” and “interview” are used as the research methods. After the case study and the analysis of the processes of a marina business, a number of interviews have been conducted to different marina businesses in Turkey. The information regarding the general practices that are relevant to the works and business processes on these marina businesses in Turkey is gathered. Within the context of the case study employed, the work processes of the selected marina have been analyzed; evaluated, mapped and process improvement recommendations have been presented.

Keywords: Marina Business, Process Management, Process Analysis, Process Improvement.

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR MARİNA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
 GİRİŞ	 1

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ, SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME

1.1. SÜREÇ KAVRAMI: TANIMI VE KAPSAMI	4
1.1.1. Sürecin Özellikleri	5
1.1.2. Sürecin Temel Unsurları	7
1.1.3. Süreç Hiyerarşisi	8
1.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması	9
1.1.5. Süreçlerin Görsel Olarak Temsil Edilmesi	11
1.1.6. Süreç Performans Göstergeleri	15
1.2. SÜREÇ YÖNETİMİ	16
1.2.1. Tanımı ve Kapsamı	16
1.2.2. Süreç Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İlişkili Sistemler	20
1.2.3. Süreç Yönetimini Uygulamaya Yönelten Faktörler	22
1.2.4. Süreç Yönetimi Uygulamalarının Faydaları	23
1.2.5. Süreç Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri	24
1.2.6. Süreç Yönetimi Uygulama Adımları	26
1.2.6.1. Süreçlerin Tanımlanması	26
1.2.6.2. Süreç Sahibinin ve Sorumluluklarının Belirlenmesi	27

1.2.6.3. Süreçlerin Dokümanite Edilmesi	27
1.2.6.4. Süreç Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	28
1.2.6.5. Süreç Yönetiminin Uygulanması	28
1.2.6.6. Kritik Süreçlerin Tespiti	29
1.2.6.7. Süreç Analizi	30
1.2.6.8. Süreç İyileştirme	30
1.3. SÜREÇ ANALİZİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME	30
1.3.1. Süreç Analizi	31
1.3.2. Süreç İyileştirme	33
1.3.2.1. Tanımı ve Kapsamı	33
1.3.2.2. Süreç İyileştirmeye Yönelten Faktörler	37
1.3.2.3. Süreç İyileştirmenin Faydaları	38
1.3.2.4. Süreç İyileştirme için Sağlanması Gereken Koşullar	39
1.3.2.5. Süreç İyileştirmede Karşılaşılan Sorunlar	41
1.3.3. Süreç İyileştirme Metodolojileri	43
1.3.4. Süreç İyileştirme Yöntem ve Teknikleri	48
1.3.4.1. Sebep-Sonuç Diyagramı (Balık Kılıcı)	49
1.3.4.2. Serpilme (Dağılım) Diyagramı	50
1.3.4.3. Kontrol Çizelgeleri	51
1.3.4.4. Çetele Tablosu	52
1.3.4.5. Histogram	53
1.3.4.6. Pareto Diyagramı	54
1.3.4.7. Akış Şemaları	55
1.3.5. Süreç İyileştirmeye Yönelik Araştırmalar	56

İKİNCİ BÖLÜM

MARİNA İŞLETMECİLİĞİ

2.1. MARİNA İŞLETMESİ: TANIMI VE KAPSAMI	59
2.2. MARİNA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	60
2.3. MARİNA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	62
2.3.1. Marina İşletmelerinin Fiziksel ve Altyapı Özellikleri	63
2.3.2. Marina İşletmelerinin Üstyapı Özellikleri	64
2.4. MARİNA İŞLETMELERİNDE SUNULAN HİZMETLER	65
2.4.1. Marina Ofis Hizmetleri	66

2.4.2. Liman Hizmetleri	66
2.4.3. Teknik Hizmetler	67
2.4.4. Genel Hizmetler	68
2.4.5. Sosyal Hizmetler	68
2.5. MARİNA İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISI VE YÜRÜTÜLEN İŞLER	69
2.5.1. Marina İşletmelerinde Yürütülen İşler	70
2.5.2. Marina İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	73
2.6. MARİNA İŞLETMELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR	75
2.7. DÜNYADA MARİNA İŞLETMECİLİĞİ	78
2.7.1. Marina İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durum	78
2.7.2. Marina İşletmeciliği ile İlgili Kuruluşlar	79
2.8. TÜRKİYE'DE MARİNA İŞLETMECİLİĞİ	81
2.8.1. Marina İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi	81
2.8.2. Marina İşletmeciliğinin Mevcut Durumu	82
2.8.3. Marina İşletmeciliğinde Yaşanan Sorunlar ve Alınan Önlemler	87
2.9. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDE SERTİFİKASYON	89
2.9.1. Uluslararası Sertifikalar	89
2.9.1.1. Mavi Bayrak	89
2.9.1.2. Altın Çıpa (Gold Anchor)	91
2.9.1.3. Mavi Yıldız Marina Sertifikasyonu	92
2.9.1.4. Kalite Sertifikaları	93
2.9.2. Ulusal Sertifikalar	94
2.10. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNİN BÖLGESEL KATKILARI	95
2.11. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDEKİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE YENİ TRENDLER	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR MARİNA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	101
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	102
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	102
3.3.1. Marina İşletmeleri İle Yarı-Yapılandırılmış Görüşme	103

3.3.1.1. Veri Toplama Aracı	103
3.3.1.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci	103
3.3.2. Örnek Olay Çalışması: X Marina İşletmesi	105
3.4. MARİNA İŞLETMELERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞME BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	107
3.5. X MARİNA İŞLETMESİ: GENEL BİLGİ	120
3.5.1. İşletme Bilgisi	120
3.5.2. Vizyon, Misyon ve Hedefler	121
3.5.3. Marina İşletmesinde Sunulan Hizmetler	122
3.6. MARİNA İŞLETMESİ ORGANİZASYON YAPISI VE YÜRÜTÜLEN İŞLER	125
3.6.1. Genel Müdürlük	125
3.6.2. Ön Büro Departmanı	128
3.6.3. Liman-Saha Hizmetleri Departmanı	131
3.6.4. Teknik Departman	134
3.6.5. Mali İşler Departmanı	136
3.6.6. Ticari Alanlar Departmanı	137
3.6.7. Güvenlik Departmanı	138
3.7. X MARİNA İŞLETMESİNİN İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ	139
3.7.1. Rezervasyon İşlemleri Süreci	141
3.7.2. Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci	144
3.7.3. Tekne Kayıt İşlemleri Süreci	145
3.7.4. Çekme-Atma / Kara Park İşlemleri Süreci	153
3.7.5. Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci	157
3.7.6. Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci	159
3.7.7. Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci	165
3.8. X MARİNA İŞLETMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI	168
3.9. X MARİNA İŞLETMESİ İŞ SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ	171
SONUÇ	181
KAYNAKÇA	189
EKLER	

KISALTMALAR

AMI	Marina Endüstrileri Birliği (Association of Marina Industries)
APQC	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (American Productivity and Quality Center)
BPMS	Süreç Yönetimi Sistemleri (Business Process Management Systems)
BPR	İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Business Process Reengineering)
BSI	İngiliz Standartları Enstitüsü (British Standards Institute)
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Resource Management)
DTB	Deniz Turizmi Birliği
DTO	Deniz Ticaret Odası
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
FEE	Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation for Environmental Education)
ICOMIA	Uluslararası Denizcilik Endüstrisi Birlikleri Konseyi (The International Council of Marine Industry Associations)
IMI	Uluslararası Marina Enstitüsü (International Marina Institute)
ISM	Uluslararası Güvenli Yönetim (International Safety Management)
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Organization for Standardization)
ISPS	Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu (International Ship and Port Facility Security)
MARYAT	Türkiye Marina Yatırım ve İşletmecileri Derneği

OHSAS	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (Occupational Health & Safety Advisory Services)
PUKÖ	Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TURBAN	Turizm Bankası A.Ş.
TÜRÇEV	Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
TYHA	Yat Limanları Birliği (The Yacht Harbour Association)
UBAK	T.C. Ulaştırma Bakanlığı
YİD	Yap–İşlet–Devret

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Süreç Yönetimi Hedef, Prensipler ve Uygulamaları	s.18
Tablo 2: Organizasyonları Süreç Yönetimine Yönelten Faktörler	s.22
Tablo 3: Süreç İyileştirme ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı	s.37
Tablo 4: Süreç İyileştirmeyi Yavaşlatan Faktörler	s.42
Tablo 5: Süreç İyileştirme Metodoloji Adımları	s.45
Tablo 6: Çetele Tablosu	s.53
Tablo 7: Marina İşletmelerinde Altın Çıpa Ödülü İçin Gerekli Nitelikler	s.61
Tablo 8: Marina İşletmelerinde Sunulan Hizmetler	s.67
Tablo 9: Marina İşletmelerinde Yürütülen İşler	s.71
Tablo 10: Akdeniz Kıyıları Başlıca Marina Merkezleri ve Bağlama Kapasiteleri	s.79
Tablo 11: Türkiye'deki Özel Marina İşletmeleri	s.83
Tablo 12: Türkiye'de Kamu Sahipliğindeki Marina İşletmeleri	s.84
Tablo 13: Yat Çekim Yerleri (Özel + Kamu)	s.84
Tablo 14: YİD Modeli ile İnşaatı Devam Eden ve İhale Edilecek Marina Projeleri	s.85
Tablo 15: Türkiye'deki Mavi Bayrak Ödüllü Marinalar (2015)	s.91
Tablo 16: Türkiye'de 5 Altın Çıpa Ödüllü Marinalar ve Bağlama Kapasiteleri	s.92
Tablo 17: Yarı-Yapılandırılmış Görüşmenin Uygulandığı Kişiler	s.104
Tablo 18: Marinalar ile Görüşme Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme	s.118
Tablo 19: X Marina İşletmesi Deniz Operasyon İşlemleri Süreçleri	s.140
Tablo 20: Palamarcı Vardiya Kontrol Listesi	s.166
Tablo 21: Ön Büro Vardiya Kontrol Listesi	s.166
Tablo 22: Marina Doluluk Raporu	s.169
Tablo 23: Marina Finansal Durum Raporu	s.170
Tablo 24: X Marina İşletmesi İş Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve Süreç İyileştirme Önerileri Özet Tablosu	s.174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Süreç Kavramı	s.5
Şekil 2: Süreç Hiyerarşisi	s.9
Şekil 3: Blok Şema - Siparişin Karşılanması Makro Süreci ve İçerdiği Süreçler	s.12
Şekil 4: İş Akış Şemalarındaki Temel Semboller	s.13
Şekil 5: İş Akış Şeması	s.14
Şekil 6: Süreç Haritası - Müşteri Talebinin Karşılanması Süreci	s.15
Şekil 7: Süreç Yönetiminde Holistik Yaklaşım	s.19
Şekil 8: Harrington Süreç İyileştirme Çarkı	s.36
Şekil 9: Balık Kılçığı Diyagramı	s.50
Şekil 10: Başlıca Serpilme Diyagram Çeşitleri	s.51
Şekil 11: Kontrol Çizelgesi	s.52
Şekil 12: Çetele ile Tutulan Değerler için Histogram	s.54
Şekil 13: Pareto Diyagramı Örneği (Vida Delme Hataları)	s.55
Şekil 14: Marina İşletmesi Organizasyon Şeması Örneği (1)	s.73
Şekil 15: Marina İşletmesi Organizasyon Şeması Örneği (2)	s.74
Şekil 16: X Marina İşletmesi Organizasyon Şeması	s.126
Şekil 17: Rezervasyon İşlemleri Süreci	s.142
Şekil 18: Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci (Yıllık + Günlük)	s.146
Şekil 19: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Günlük)	s.148
Şekil 20: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk)	s.150
Şekil 21: Günlük Tekne Bağlama İşlemleri Süreci	s.151
Şekil 22: Yıllık/Sezonluk Tekne Bağlama İşlemleri Süreci	s.152
Şekil 23: Çekme-Atma / Kara Park İşlemleri Süreci (Günlük)	s.154
Şekil 24: Çekme-Atma / Kara Park İşlemleri Süreci (Yıllık/Sezonluk)	s.156
Şekil 25: Teknisyen (Usta) Giriş İşlemleri Süreci	s.158
Şekil 26: Temel Hizmetler Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci	s.160
Şekil 27: Destekleyici/Kolaylaştırıcı Hizmetler Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci	s.162
Şekil 28: Gün İçi ve Gün Sonu İşlemleri Süreci	s.164

EKLER LİSTESİ

EK 1: Marina İşletmeleri Görüşme Formu	ek s.1
EK 2: X Marina İşletmesi Görüşme Formu	ek s.3
EK 3: Marina İşletmeciliğine İlişkin Genel Tanımlar	ek s.7

GİRİŞ

Günümüzde rekabet koşulları gün geçtikçe artmakta, değişimin sürekli yaşandığı ve teknolojik gelişmelerin son derece hızlı gerçekleştiği bir ortamda müşteri talep ve beklentilerine en uygun, hızlı ve işletmeler için en az maliyetli cevap verebilme kabiliyeti önem kazanmaktadır. İşletmeler son yıllarda sürekli olarak gelişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için süreç odaklı bir yönetim tarzı benimsemektedirler.

Diğer sektörlerde olduğu gibi marina işletmeciliği de yoğun rekabet ortamından etkilenmekte ve marina işletmeleri sürekli gelişim için çeşitli önlemler almaktadır. Yoğun kent yaşamının getirdiği baskıyla, insanların deniz ve doğa özelemlerinin giderek artması, aktif uğraşlarda bulunma isteği, standart yaşama olan tepki, ekonomik refah düzeyinin yükselmesi ve teknolojik gelişmeler, yatçılık ve ona bağlı olarak da marina işletmeciliğini hızla geliştirmiştir. Böyle bir ortamda marina işletmelerinin; mevcut kalite seviyelerini koruyup geliştirirken aynı zamanda varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılıklarını sürdürebilmeleri ve işletmelerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bu da her sektörde olduğu gibi ancak mevcut merkezîyetçi yönetim anlayışı yerine süreç odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Ancak, marina işletmeciliği alanında yapılan akademik çalışmaların çok sınırlı olduğu ve sadece süreç yönetimine ilişkin değil genel olarak marina organizasyonu ve yönetimi konusunda yazında büyük bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu anlamda, marina işletmeleri özelinde süreç yönetimi anlayışının iki önemli faaliyeti olan süreç analizi ve süreç iyileştirme konuları çalışmada tartışılmaktadır.

Süreç yönetimi adı da verilen yönetim tarzı; kuruluştaki var olan süreçlerin belirlenmesini, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesini öngörmektedir. Süreç analizinde, söz konusu sürecin mevcut durumu ortaya koymakta, bir anlamda sürecin fotoğrafı çekilmektedir. Süreç haritaları, organizasyon şeması ve görev tanımlarını içeren "süreç analizi" çalışmalarında; çalışanların organizasyonda nerede oldukları, mevcut iş süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, departmanlarda çalışan personellerin görev tanımları ve aynı zamanda sahip olunan sürecin akışının nasıl olduğu konularında bilgi edinilmektedir. Süreç iyileştirme ise; süreç analizi verilerinden yola çıkılarak süreçte tespit edilen işe yaramayan, katma değer oluşturmeyen iş adımlarının elenip sürecin daha etkin hale getirilmesi çalışmasıdır. Çalışma kapsamında, süreç analizi

ve süreç iyileştirme faaliyetleri doğrultusunda nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, bir marina işletmesi özelinde örnek olay çalışması gerçekleştirilmiş, veri toplama aracı olarak ise gözlem, görüşmeler ve doküman incelemeleri kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak sürecin tanımı ve kapsamı ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Daha sonra süreç yönetimi başlığı altında, bu yönetim tarzı ile ilgili tarihsel gelişim ve ilişkili sistemler, süreç yönetimi uygulamanın faydaları, uygulama adımlarına ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir. İlk bölümün sonunda, çalışmanın temel iki konusu olan süreç analizi ve süreç iyileştirme kavramları detaylı olarak incelenmekte ve süreç iyileştirme tekniklerinden bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, marina ve marina işletmeciliğinin tanımı, genel özellikleri ve sektörün mevcut durumu ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu bölümde ilk olarak marina işletmelerinin tanımı, sınıflandırması, özellikleri ve işletmelerde sunulan hizmetlerden bahsedilmekte, marina işletmelerinde yürütülen işler ve organizasyon yapısı açıklanmaktadır. Türkiye ve dünyada yürütülen marinacılık faaliyetlerine ilişkin tarihsel bilgilere ve mevcut duruma değinilmekte, son olarak da marina işletmelerinin bulundukları bölgeye katkıları ve sektördeki teknolojik gelişmeler ve trendlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi açıklanmakta ve araştırma bulguları değerlendirilmektedir. Araştırmanın temel yöntemi olarak Türkiye'deki bir marina işletmesinde örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiş ve bu örnek olaydan elde edilen verilerin daha sağlıklı analiz edilerek değerlendirilebilmesi için Türkiye'de faaliyet gösteren 9 farklı marina ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örnek olay çalışması kapsamında seçilen marina işletmesinin temel hizmet faaliyetlerini oluşturan "deniz operasyon işlemleri süreci"nin detaylı analizi yapılmıştır. Örnek olay çalışmasında, marina işletmesi yöneticileri ve çalışanları ile yüz yüze yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş, marina işletmesine ait dokümanlar incelenerek analiz edilmiş ve marina işletmesinde mevcut departmanlarda gözlem yapılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren farklı marinalarla yapılan görüşmelerde, işletmelerde yürütülen işler ve iş süreçleri ile ilgili genel uygulamalar hakkında bilgi edinilmesi için yarı-yapı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme bulguları detaylı şekilde çalışmada sunulmaktadır. Bölüm sonunda bulgular değerlendirilerek, marina işletmesinin, "deniz operasyon işlemleri süreci" ile ilgili süreçler ayrıntılı olarak incelenmekte, birtakım iyileştirme ve geliştirme önerilerinde bulunmaktadır.

Sonuç bölümünde, nitel araştırma bulguları değerlendirilmekte, çalışmanın bilimsel ve marina yöneticilerine yönelik katkılarına yer verilmekte, araştırmanın kısıtları ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik tavsiyeler beraber sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ, SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME

1.1. SÜREÇ KAVRAMI: TANIMI VE KAPSAMI

Süreç kavramı en temel tanımıyla, girdileri olan, bunlara değer kazandıran ve sonucunda çıktı elde edilen faaliyetler serisidir (Harrington, 1995: 36). Her ürün ya da hizmet mutlaka bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkar. Süreç kavramı farklı yazarlar tarafından aşağıdaki gibi pek çok farklı şekilde tanımlanmaktadır:

“Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir” (TDK, 2015).

“Bir girdiyi alıp, bir değer ekleyerek/katarak müşteri için bir ürün/sonuç/çıktı ortaya koyan etkinlikler bütünüdür. Girdiler, eylemler ve çıktıların oluşturduğu kombinasyonlardır” (TSE, 2001: 10).

“Bir veya bir kaç çeşit girdinin alındığı ve girdilerin müşteri için değer yaratan bir çıktı ile sonuçlandığı faaliyetlerin toplamıdır” (Hammer ve Champy, 1993: 29).

“Yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı işlemlerin, birbirinden etkilenir aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir” (Born, 1994: 23).

“Bir girdiyi alıp, ona değer katıp iç veya dış müşteriye çıktı yaratan bir veya bir grup faaliyettir” (Harrington, 1991: 9).

“Bir süreç bir işi yapmak için gerekli alt ve detay işlerin oluşturduğu bir kümedir” (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 2).

“İlgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılarına dönüştüğü faaliyetler dizisidir (Ayanoğlu ve Turan, 2005: 195).

Süreçler; girdileri (insan gücü/hizmetler, ekipman, malzemeler, yöntemler ve ortam), çıktı (insan gücü/hizmetler, ekipman, malzeme ve yöntemler) şekline dönüştürürler. Dönüştürme; zaman yer ve şekil konularında değer eklenmesi ya da yaratılmasını içerir. *Zaman değeri*, gereksinim duyulan şeylerin zamanında elde edilmesi; *yer değeri*, gereksinim duyulan şeylerin, gereksinim duyulan yerde hazır olması; *şekil değeri*, herhangi bir şeyin gereksinim duyulduğu şekilde hazır olmasıdır (Bozkurt, 2003: 11; Büyükköse, 2008: 27).

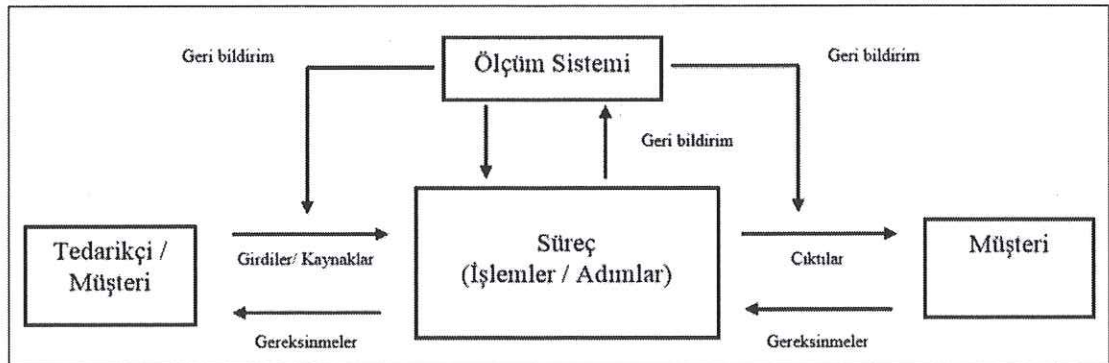
Süreç ile ilgili olarak yapılan işlemler, ürüne veya hizmete “katma değer katanlar” veya “katma değer katmayanlar” olmak üzere iki kategoride

düşünülebilirler. Katma değer yaratmayan olguların süreçten elimine edilmesi ve sürecin yalın hale getirilmesi süreçte başarıyı getirecektir (Gürsaka, 2005: 97).

Süreç kavramı, Şekil 1 ile sunulmaktadır. Bir organizasyonda süreçlere ilişkin olarak aşağıdaki hususlara bakılabilir (Hammer ve Stanton, 1995: 26; Zairi, 1997: 64):

- Her bir sürecin girdileri ve çıktıları tahmin edilebilmeli ve tanımlanabilmelidir.
- Süreç, birkaç organizasyon sınırını geçiyor olmalı ve süreçte mantıksal bir akış olmalıdır.
- Faaliyetler ya da araçlardan çok hedefler ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşmalıdır.
- Öngörülebilir ve arzu edilen çıktı ve sonuçlar olmalıdır.
- Tüm süreçler doğrudan ya da diğer süreçlere katkıda bulunarak, müşterilerle ve müşterilerin gereksinimleriyle ilgili olmalıdır.

Şekil 1: Süreç Kavramı



Kaynak: Eyüboğlu, 2010: 29.

Süreçlerin işleyişi işletmelerde fonksiyonların görevlerini yerine getirmelerinde temel etkindir. Süreçlerin etkili yönetimi de bir işletmenin gelecekteki başarısı için kritik bir öneme sahip olduğundan, organizasyonların ancak süreçleri kadar etkili olduğu söylenebilir (Selimoğlu, 2005: 4).

1.1.1. Sürecin Özellikleri

Süreç kavramı ve sürecin temel unsurları incelendiğinde aralarında ifade farklılıkları bulunmasına rağmen hepsinin ortak özellikler taşıdıkları görülmektedir. Verimli ve etkin işleyen süreçlerin taşıması gereken temel özellikler şu şekilde

sıralanabilir (Pamir, 1997: 34; Seymen, 2000: 121; Bozkurt, 2003: 12; Özay, 2003: 19; Tütüncü ve diğerleri, 2004: 2; Özveri, 2007: 89; Eyüboğlu, 2010: 30):

- *Tanımlanabilirlik*: Sürecin temel unsurlarının ve buna bağlı süreç hiyerarşisinin belirlenebilmesi özelliğidir.
- *Tekrarlanabilirlik*: Süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir. Standartlaşma, güven ve kalite ancak bu şekilde sağlanabilir.
- *Ölçülebilirlik*: Sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Sürecin etkililiğini ve verimliliğini takip edebilmek ve daha iyiye gidebilmek için ölçme yapılması gereklidir.
- *Kontrol edilebilirlik*: Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirilebilmesi özelliğidir. Bu kontrollerde bir sorun görülmediği takdirde sürece devam edilir veya faaliyet sürdürülür, bir sorun var ise bunların ortadan kaldırılmasına yönelik düzeltici önlemler alınır. Bu da mümkün değilse faaliyetin sürdürülmesine son verilir.
- *Katma değer yaratma*: Sürecin çıktılarının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerine olumlu etki yaratabilme özelliğidir.
- *Tutarlılık*: Süreçlerin istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmesidir. Süreçte oluşabilecek sapmaların önceden belirlenen sınırlar içerisinde kalmasının sağlanmasını ifade eder.
- *Geri Besleme*: Süreç sonucunda ortaya çıkan bilgilerin, sürece tekrar veri olarak girmesidir. Geri dönüşüm kontrolü, sürecin kontrolden çıkmasını engeller.
- *Dönüşüm*: Süreçlerin, bir veya birden fazla dönüşüm sonucu girdileri değer katılmış çıktılara çeviren işlemler olduğunu ifade eder. Bu dönüşümler *fiziksel dönüşüm* (hammaddenin veya yarı mamulün daha değerli mamullere dönüşmesi), *konumsal dönüşüm* (bir malzemenin veya herhangi bir nesnenin bir yerden başka bir yere taşınması ve depolanması sonucunda yer değiştirmesi), *değersel dönüşüm* (girdinin, süreç sonucunda değerinde bir değişiklik olması) ve *bilgisel dönüşüm* (verilerin azaltılması, çoğaltılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi yoluyla daha anlamlı çıktılar üretilmesi) olabilmektedir.

1.1.2. Sürecin Temel Unsurları

Süreçlerin var olmasına neden olan, onların yaşayan bir sistem halinde değerlendirilmesini sağlayan bir takım temel unsurlar bulunmaktadır. Süreci oluşturan bu temel unsurların, anlaşılıp tanımlanması süreçlerin doğru değerlendirilmesi için önem taşımaktadır. Çeşitli kaynaklarda yer alan sürecin temel unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2003: 13; Gürsakal, 2005: 100; Eroğlu, 2006: 11):

- *Müşteri ihtiyaç ve beklentileri:* Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir. Müşterilerin zaman içinde değişen ve gelişen ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması ve öğrenilmesi, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin edecek şekilde geliştirilebilmesi için önemlidir. Bu sayede geri besleme kontrolü sağlanmış olur.
- *Tedarikçiler:* Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilir.
- *Girdiler:* Süreci harekete geçiren, sürecin dış çevresinden tedarikçiler tarafından katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, malzeme, yöntem, makine, ekipman vb. girdilere örnek verilebilir.
- *Süreç Sahibi:* Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibi olan, süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenecek müşteriye tanıyan ve süreç çıktılarından birinci derecede sorumlu olan kişidir.
- *Süreç Sorumlusu:* Sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.
- *Süreç Ekibi:* Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.
- *Süreç Faaliyetleri:* Süreç faaliyetleri, süreç girdilerini çıktıya dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.
- *Çıktılar:* Girdilerin süreç içinde müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün ve/veya hizmettir.
- *Müşteriler:* Sürecin çıktılarını kullanan ve/veya onlardan fayda sağlayan organizasyon içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır. Sürecin temel varlık nedenidir.

- *Süreç Performans Ölçütleri*: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir (kusurlu oranı, kusur oranı, artık oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyeti vb.).

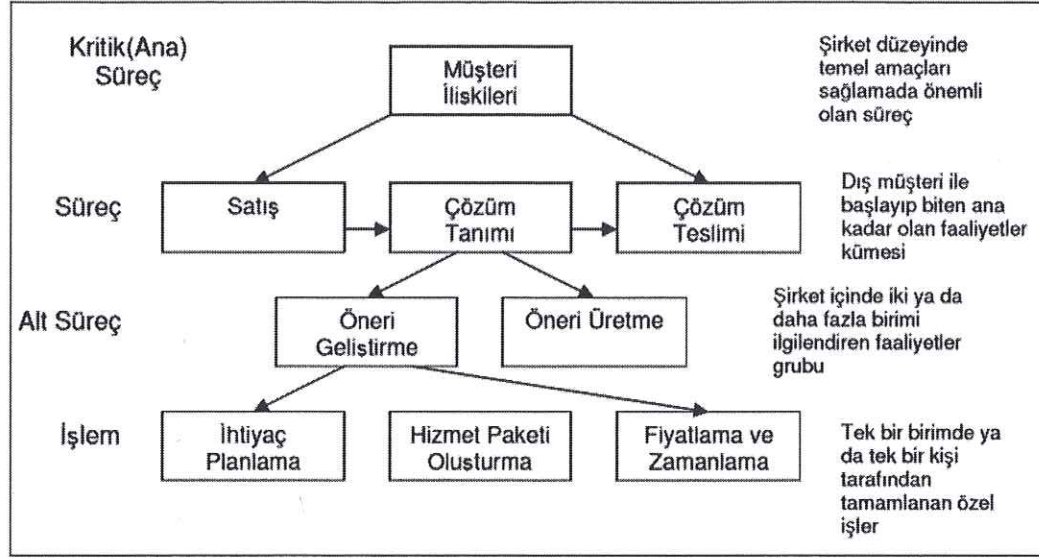
1.1.3. Süreç Hiyerarşisi

Süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasına süreç hiyerarşisi denir. Bu yapılandırma süreçlerin kapsamlarına göre yapılır. Süreç hiyerarşisi, bütün süreçleri en kapsamlı olandan kapsamı en küçük olan sürece kadar yapılandırır (Şendikici, 2009: 10). Süreç hiyerarşisi; ayrıntı ve önem dereceleri farklı seviyelerdeki süreçlere bakıldığında öncelikler konusunda karar vermeye yardımcı olur. Sürecin tasarımı ve analizinde bireysel alt süreçler için tüm bilgilere olan gereksinimi karşılamak için yardım sağlar (Keçecioğlu, 2003: 89).

Şekil 2 ile de sunulduğu üzere süreç hiyerarşisinde ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri (detay süreçler) olmak üzere dört kademe mevcuttur (Pamir, 1997: 25; Bozkurt, 2003: 16; Eyüboğlu, 2010: 34):

- *Ana Süreçler*: Şirketin iş sonuçları üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyedeki süreçlerdir (pazara sunma ana süreci, vb.). Ana süreçler, içinde bulunulan endüstriyel sektör ve iş alanında, rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi için kritik niteliktedirler. Bu süreçler, fonksiyonlar arası ve/veya şirketler arası bir konuma sahiptir ve birden fazla bölümü (departman/fonksiyon) içerebilmektedir.
- *Süreçler*: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan, ana süreci destekleyen süreçlerdir (pazar araştırma süreci, pazarlama süreci, satış süreci, vb.).
- *Alt Süreçler*: Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. Örneğin satış süreci; satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması ve satışın gerçekleşmesi alt süreçlerini içerir.
- *Süreç Aktiviteleri (İşlem-Detay Süreçler)*: Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. Siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi süreç aktivitelerini içerir. Her işletmede, temel sürecin altında, belirtilen tüm hiyerarşik yapının bulunması zorunluluğu yoktur.

Şekil 2: Süreç Hiyerarşisi



Kaynak: Baraçlı ve Coşkun, 1999.

1.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçleri sınıflandırmak bir kuruluşa, hangi süreçlere öncelikte eğileceği, kaynak ayıracağı gibi konularda yardımcı olmaktadır. Yapılan işlerin tamamına tepeden genel bir bakış açısına sahip olabilmek için benzer süreçler aynı sınıflandırma içine dâhil edilebilir (Selimoğlu, 2005: 7). İşletmelerde süreçlerin sınıflandırmasına ilişkin birçok yazar ve kuruluş tarafından farklı görüşler ortaya konmuştur.

Harrington (1991:9) süreçleri üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırmaktadır:

- *Üretim süreci:* Dış müşteriye sunulacak, ürünün paketlenme aşamasına kadar donanım veya yazılım ile fiziksel bağlantı kuran ürünü fiziksel olarak üreten süreçtir. Üretim süreçlerindeki bilgi, ürün olarak müşteriye yansımaktadır.
- *İş süreci:* Kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçların alınması için izlenen, birbiriyle alakalı (mantıksal olarak sıraya dizilmiş) işlemler grubudur.

Keen (1997: 25), süreçleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- *Temel süreçler:* Temel bir sürecin en önemli özelliği işletmeyi kendisi, müşterileri ve yatırımcıları için tanımlaması, işletmeyi rakiplerinden ayırt etmesi ve işletmenin başarısının merkezinde bulunmasıdır.

- *Birincil süreçler:* Birincil süreçler, "temel" süreçlerin iyi yürütülüp, yürütülmediğini göstermekte ve bir işletmenin rekabetindeki yerini etkilemektedir.
- *Destek süreçleri:* Günlük işlerin yürütülmesi için gerekli yardımı sağlamayan süreçlerdir. Birçok idari ve üst düzey fonksiyonlar destek süreçlerini oluşturmaktadırlar. Destek süreçler temel süreçlere destek olurlar.
- *Zorunlu süreçler:* Sadece yasal düzenlemeler gerektirdiği için işletmeler tarafından yürütülen süreçlerdir. Düzenleyici raporlar ve vergi iadesi form doldurmaları bunlardan bazılarıdır.

Ould (1995) ve Turan (1998) ise süreçleri üç grupta sınıflandırmışlardır:

- *Temel süreçler:* Doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir.
- *Yönetim süreçleri:* Temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını hazırlamaya yönelik süreçlerdir. Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içerirler.
- *Destek süreçler:* Şirket genelinde kaynakların en uygun kullanımının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur. İç müşteriye memnun etmeye yöneliktirler.

DeToro ve McCabe (1997: 57), ise süreçleri ana süreçler, operasyonel süreçler, destek süreçleri ve yönetim süreçleri şeklinde sınıflandırmışlardır:

- *Ana süreçler:* Stratejik amaç ve hedefleri önemli derecede etkileyen, müşteri memnuniyeti için gerekli olan yeni ürün geliştirme, sipariş geliştirme gibi süreçlerdir.
- *Operasyonel süreçler:* Müşteri için çıktı üreten tamir/bakım gibi süreçlerdir.
- *Destek süreçler:* Müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemeyen insan kaynakları, yönetim sistemleri, finans hizmetleri gibi süreçlerdir.
- *Yönetim süreçleri:* Yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili Toplam Kalite Yönetimi, politika belirleme gibi süreçlerdir.

Davenport (1993) ve Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) süreçleri, şirket vizyonunu gerçekleştirmede doğrudan etkili olan "*Operasyonel Süreçler*" ve operasyonel süreçleri geliştirmede yardımcı olan "*Yönetimsel ve Destek Süreçler*" olarak da iki gruba ayırmışlardır:

- *Operasyonel süreçlerde*; vizyon ve strateji geliştirme, ürün ve hizmet geliştirme, pazarlama-satış, ürün/hizmet yönetimi, faturalama ve servis, sipariş yönetimi, satış sonrası hizmet, vb süreçler yer almaktadır.
- *Yönetimsel ve destek süreçlerde* ise insan kaynaklarının yönetimi, bilgi kaynaklarının yönetimi, finansal/fiziksel kaynak yönetimi, çevre yönetimi, dış ilişkilerin yönetimi, iyileştirme ve değişimin yönetimi, vb süreçler yer almaktadır.

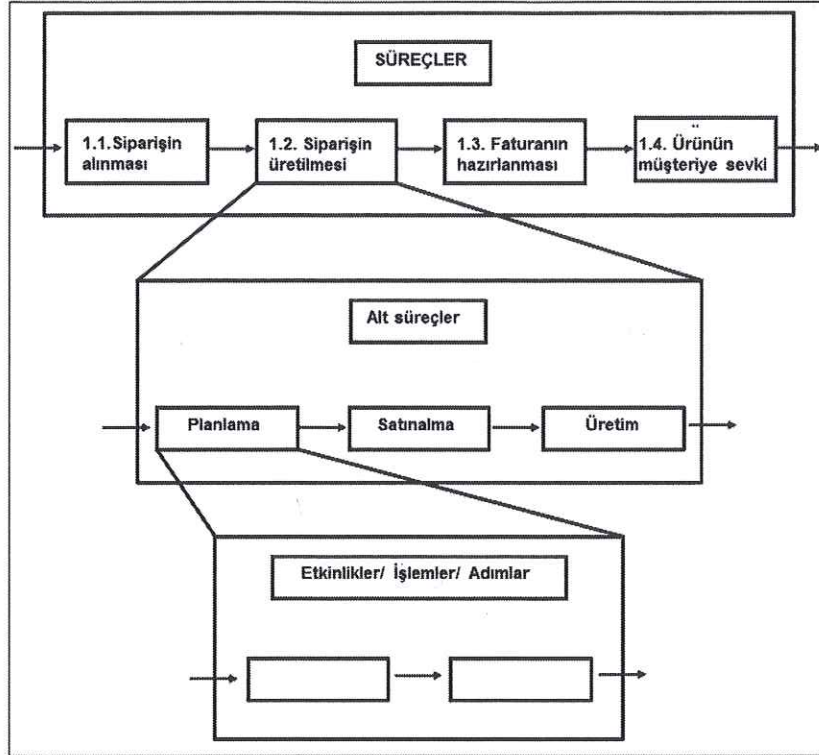
1.1.5. Süreçlerin Görsel Olarak Temsil Edilmesi

Organizasyonlarda yapılan işleri iyileştirebilmek ve denetim altına alabilmek için bu iş, işlem ve süreçlerin anlaşılmasına, çözümlenmesine, analiz edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Süreçler, blok şema, süreç haritası, iş akış şeması kullanılarak görsel olarak temsil edilebilmektedir (Şimşek, 2007: 233-235).

Süreçlerin belirlenmesine ilk kez başlanıyor ise ve süreçte iyileştirme anlık yapılmayacak ise blok şemalar, kullanılması en uygun olan görsel yöntemdir. Makro süreçler ve onların altındaki, içindeki süreçler için blok şema çizilebilmektedir. Bu sayede yapılacak işlemler ve işlemlerin sırası açık bir şekilde görülebilmektedir (Eyüboğlu, 2010: 88). Şekil 3'te makro bir süreç olan "Siparişin Karşıllanması Süreci" ele alınmıştır. Bu sürecin dört alt süreci vardır. Siparişin Karşıllanması makro sürecinde 1.2. olarak numaralandırılmış Siparişin Üretilmesi Sürecinin alt süreçleri blok şemalar halinde gösterilmektedir.

Sürecin bütün aşamalarını simgelerle gösteren, süreç yönetiminin tanımlanması için kullanılan yöntemlerden biri de "iş akış şemaları"dır. Blok şemalar süreci daha geniş düzeyde incelerken, iş akış şemaları sürecin daha ayrıntılı küçük bir parçasını ele alır. İş akış şemaları; sistemin anlaşılabilirliğini, problemlerin en önemli önceliklerinin belirlenmesini, ekip üyelerinin karar vericinin amaçlarını anlamasını ve başarılı sonuçlara yönlendirilmelerini sağlar. Tahminleri yönlendirerek ve geçmiş deneyimlere dayanarak beklenmeyen olayların fark edilmesine ve problemlerle ilgili önlem alınmasına imkân verir. İki temel elemandan oluşurlar. Bunlar, aktiviteler ve karar noktalarıdır (Çetin ve diğerleri 2001: 487, Van Der Aalst ve diğerleri, 2003: 4; Karapınar, 2006: 131, Cumberlidge, 2007: 35).

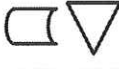
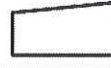
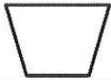
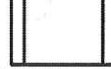
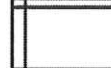
Şekil 3: Blok Şema - Siparişin Karşlanması Makro Süreci ve İçerdiği Süreçler



Kaynak: Eyüboğlu, 2010: 89.

Genellikle akış şemalarındaki faaliyetlerin; hangi amaçlarla, hangi sırada, kim tarafından ve nerede ve hangi metotlarla yapıldığı sorularak akış şeması hazırlanmalıdır. Sürecin akış şeması çizildikten sonra olması gereken durum için diğer bir şema hazırlanarak eksiklikler, belirsizlikler ve olası kaynaklar bu şemalar karşılaştırılarak bulunur (Çetin, Akın ve Erol, 2001:487). Akış çizelgelerinde, sürecin bütün aşamaları simgelerle gösterilir. Bu tür çizelgeler incelenerek, sorunun potansiyel kaynağı olan çevrimler açığa çıkartılabilir (Ertuğrul, 2006: 271). Şekil 4 ile iş akış şemalarının oluşturulmasında kullanılan temel semboller gösterilmektedir.

Şekil 4: İş Akış Şemalarındaki Temel Semboller

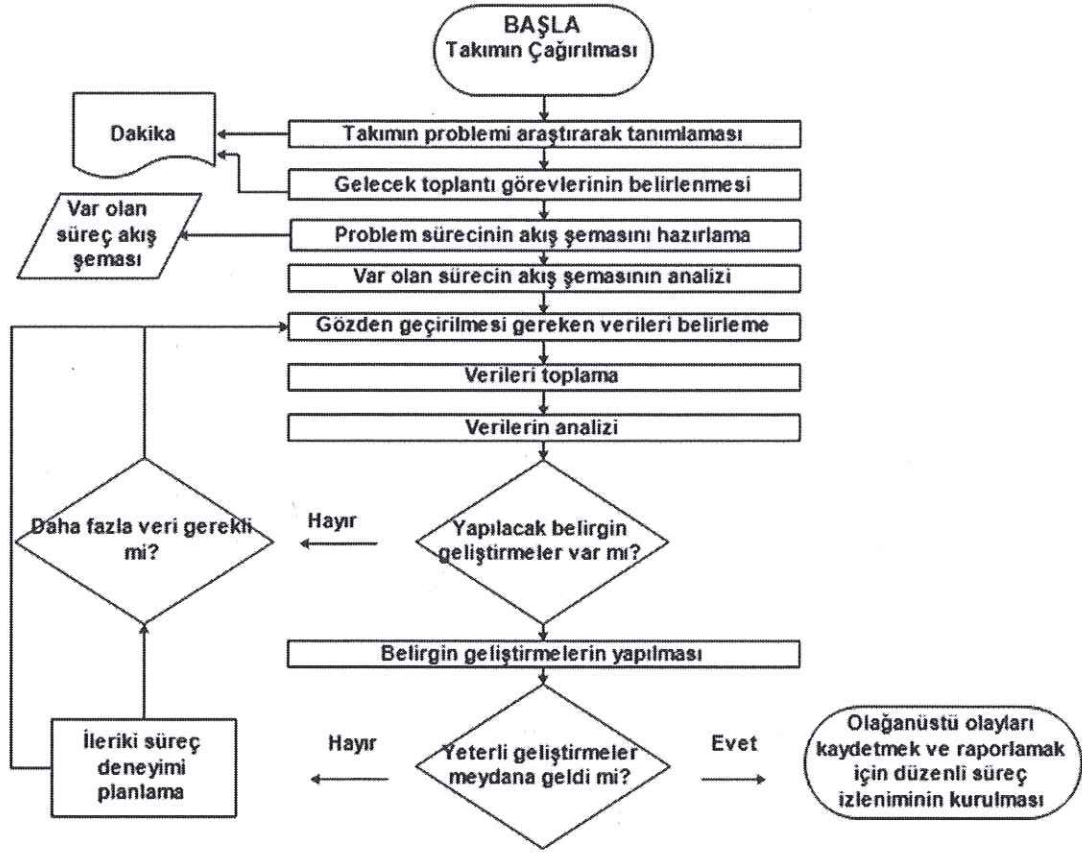
	Süreç Başlangıcı Süreç Sonu		Akış Çizgisi
	Faaliyetler veya İşlem		Bağlantı
	Karar Noktası		Genel Girdi/Çıktı
	Kağıt Dökümanlar		Sayfa Bağlayıcı
	Depolama		Döngü
	Gecikme		Bilgi Girişi/ Okuma
	Elle işleme		Önceden Tanımlı İş
	Çoklu Belge		İç Depolama

Kaynak: ISO 9001:2000, 2004.

Şekil 5'te ise problem çözme takımı için sürecin gözden geçirilmesine ilişkin akış şeması görülmektedir.

Sürecin akış şemalarının, süreç tanımlama formuna çizilmesinden sonra her bir sürecin birbirleriyle olan ilişkisinin (sıklık, ortaklık, verimlilik, bilgi paylaşımı, tedarikçi/müşteri) görülmesi ve birlikte bulunan bölümlerin birbirleriyle olan iş akışının kolayca anlaşmasının sağlanması amacıyla sürecin görsel hale getirilmesini sağlayan diyagramlara "süreç haritaları" denir. Bu haritalar, süreçlerin organizasyonel birimler arasındaki ilerleyişini, işleyişini, dolaşımını tanımlamaktadır (Karapınar, 2006: 140; Şendikici, 2009: 24; Buzlu, 2011: 222). Süreç haritaları verimliliği artırmak için kullanılan güçlü araçlardır. Çalışmayan noktaları, darboğazları, kaynakları verimsiz şekilde kullanmayı, gereksiz işlem basamaklarını, problemlerin kök sebeplerini kontrol etmeyi sağlamaktadırlar.

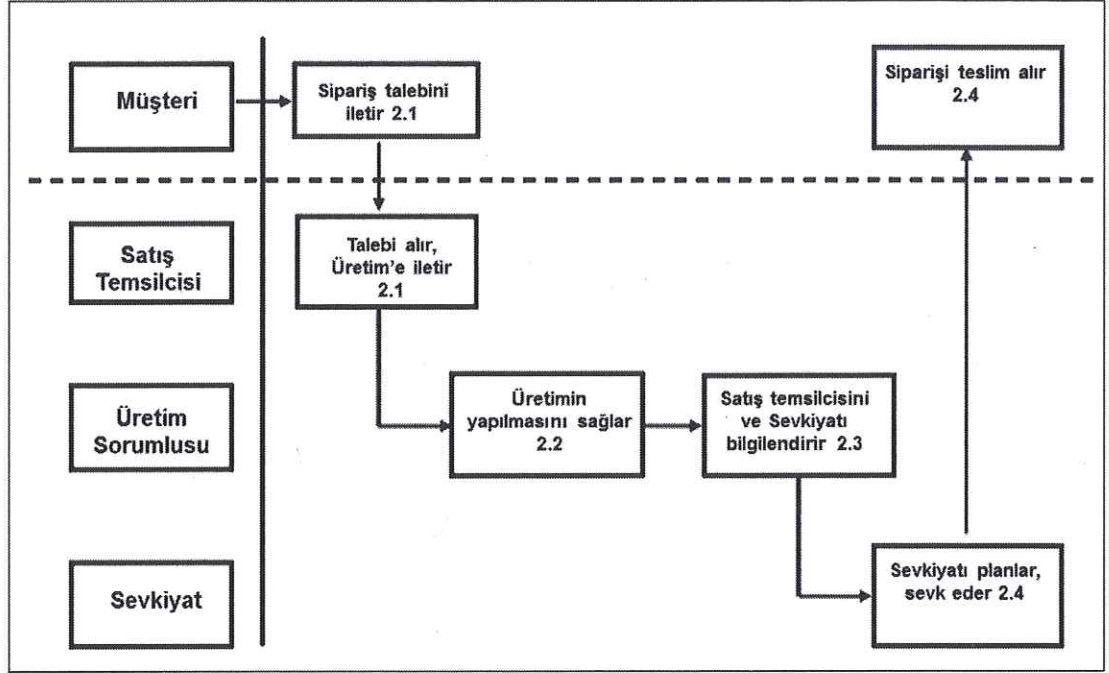
Şekil 5: İş Akış Şeması



Kaynak: Öztürk, 2009: 369.

Süreç haritaları ayrıca çalışanların organizasyon içindeki rollerini anlamalarına ve yapacakları işin tüm sistemi nasıl etkileyeceğini görmelerine yardımcı olur. Çevrim sürelerinin kısaltılarak katma değerli çıktı oranının artırılmasını sağlarlar (Siha ve Saad, 2008: 779). Süreç haritaları, yöneticilere; hangi işlerin gerçekleştirildiğinin ve işletme süreçlerinin müşteri ilişkilerini nasıl etkilediğinin saptanması gibi konularda yol göstermektedir (Hunt, 1996: 14; Blokdijs, 2008: 147-148). Şekil 6 ile müşteri talebinin karşılanması sürecine ait bir süreç haritası örneği sunulmaktadır.

Şekil 6: Süreç Haritası - Müşteri Talebinin Karşılanması Süreci



Kaynak: Eyüboğlu, 2010: 91.

1.1.6. Süreç Performans Göstergeleri

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktılara ulaşılmasında ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Performans göstergeleri, sürecin başarısını ölçülebilir hale getirme, karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartlar oluşturma, var olan verimsizliklerin maliyetlerini belirleme, yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkilerini belirleme, ölçme sonuçları ile kaydedilen ilerlemeleri görme, çalışanların motive edilmelerine ve kendi performans düzeylerini izlemelerine olanak sağlama gibi amaçlarla oluşturulur (Bozkurt, 2003: 27; Abacıoğlu, 2004; Şendikici, 2009; Eyüboğlu, 2010: 95).

Süreç performans göstergeleri, sürecin etkili, verimli veya esnek olma özelliğine göre üç ana başlıkta detaylandırılabilir:

Etkililik Göstergeleri: Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru çıktı, doğru zamanlama, doğru lokasyon ve doğru fiyatla karşılama yeteneğine sahip olmasıdır. Doğruluk (miktarla uygun teslimat yüzdesi ile ölçülebilir), zamanındalık (zamanında uygun teslimat yüzdesi ile ölçülebilir), müşteri şikâyetleri (müşteri

şikâyet sayısı ile ölçülebilir), hatasızlık (ilk defada doğru yapma oranı olabilir) gibi ölçütler, etkililikle ilgili performans göstergeleri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu göstergeler, çıktılarının müşterinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını gösterir. Bu özelliklerinden dolayı müşterinin sesi kavramıyla birebir örtüşmektedir. Müşterinin sesi süreç performansı izlemede yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Müşterinin sesinin ölçülmesinde kullanılan yöntemler ayrı veya bir arada kullanılabilir (müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri şikâyet ve önerileri, müşteri ziyaretleri, odak grup çalışmaları, pazar araştırması, vb.) (Aras, 2005: 60; Oğuz, 2011: 44).

Verimlilik Göstergeleri: Planlanan sonuçları elde ederken kaynakların ne derece kullanıldığını, diğer bir ifade ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken sürecin ne denli üretken olduğunu gösterir. Bu özelliğinden dolayı sürecin sesi kavramı ile bire bir örtüşmektedir. Çevrim süresi, bekleme süresi, birim zamanda üretilen ürün, kullanılan iş gücü gibi göstergeler tipik verimlilik göstergelerindendir. Tüm verimlilik göstergeleri içinde en anlamlı gösterge çevrim zamanıdır. Çevrim zamanı, tüm süreci tamamlamak için gereken zaman uzunluğudur (Aras, 2005: 62).

Esneklik Göstergeleri: Gelecekteki müşteri beklentilerinin değişmesinin, bugünün bireysel ve özel ihtiyaçları ile gelecekteki gereksinimlerin ele alınması yönünde sürecin ne denli esnek olduğunu gösterir. Özel müşteri istekleri, standart yöntemle kıyasla müşterinin özel bir isteğini gerçekleştirme süresi, özel müşteri isteklerini reddetme oranı gibi ölçütler, esneklik ile ilgili performans göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Karabıçak, 1998: 43; Aydın, 2007: 24; Şendikici, 2009: 16).

1.2. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi ve ilişkili sistemler, süreç yönetimine yönelten faktörler ve uygulamaların faydaları, süreç yönetiminin, süreçlerin iyileştirilmesi ile son bulan uygulama adımları bu bölümde açıklanmaktadır.

1.2.1. Tanımı ve Kapsamı

Süreç yönetimi, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan faaliyetler dizisidir. Bir organizasyonun gerçekleştirdiği işlere değer katan bütün iş süreçlerinin ve

kaynaklarının anlaşılması, dokümanite edilmesi, modellenmesi, analiz edilmesi, işletilmesi ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla benimsediği yapılandırılmış bir yönetim yaklaşımıdır (Aydın, 2007: 9; Yılmaz ve Sarıaltın, 2011: 7). Başka bir tanıma göre süreç yönetimi; uygulamada olan performans yönetimi ve 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, tutarlı sonuçlar sağlamak ve iyileştirme fırsatlarından faydalanmak için işlerin nasıl yerine getirildiğini izleme sanatı olarak da değerlendirilebilmektedir. Ancak süreç yönetimi, yerine getirilen herhangi bir faaliyetin iyileştirilmesi demek değil, organizasyondaki tüm faaliyetler, olaylar, kararlar zincirinin yönetilmesi ve sonuç olarak da organizasyona ve müşterilere değer katılmasıdır (Dumas ve diğerleri, 2013: 4).

Süreç yönetimi dört farklı perspektiften yaklaşım tarzı gerektirmektedir ve başarıya ulaşılabilmesi için bu perspektiflerin tümü aynı anda ele alınmalıdır. Bu disiplin, süreç yönetimi düzeninde bilgi teknolojilerinin kullanımını maksimum seviyeye çıkarmayı gerektirir. Buna "işbirlikçi çalışma yolu" da denmektedir. Bu dört perspektif aşağıdaki gibidir:

- *Organizasyon*: Müşteriler, paydaşlar, işbirlikçiler, vb. tarafları ele alır.
- *İşletme*: İşletmenin stratejilerini, pazarda uyulması gereken düzenlemeleri, işletmenin bir pazar bölümünde kendini konumlandırması vb. hususları içerir.
- *Süreçler*: Tüm işletmeler çeşitli süreçlere sahiptir ve her gün bu süreçleri kullanırlar. Teknolojik imkânlarla birlikte bu perspektif altında süreçleri sürekli olarak iyileştirmek, bu sayede sistemdeki kayıpları en aza indirmek gerekmektedir.
- *Bilgi Sistemleri (teknolojileri)*: Mevcut sistemin tam olarak algılanıp en uygun uygulamanın sisteme adapte edilmesi önemlidir (Gillot, 2008: 38). Teknolojiye yapılan yatırımlar, durum odaklı karar alma, basitleştirme ve yenilikçilik sayesinde, süreç yönetimi içinde fonksiyonlar arası bağlılık ve iyileştirmenin tanımlanması ve anlaşılması sağlanabilmektedir.

Tablo 1'de süreç yönetiminin hedefi, prensipleri ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar yer almaktadır.

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: 58; Prichart ve Armistead, 1999: 22; Rosemann ve de Bruin, 2005: 2; Hung, 2007: 25; Blokdijk, 2008: 185).

Tablo 1: Süreç Yönetimi Hedef, Prensipl ve Uygulamaları

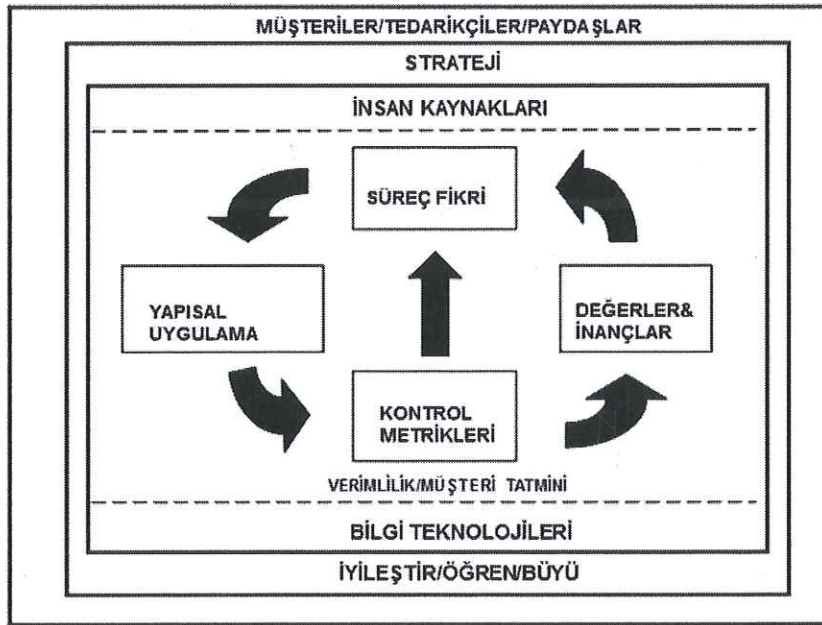
Hedef	- Performansta iyileşme sağlamak için yapılandırılmış bir yaklaşım ile ürün ve hizmetlerde, organizasyonun iş süreçlerinin yönetimi ve sistematik tasarımına odaklı iyileştirmeler gerçekleştirmek.
Prensipler	- Prensipler tüm organizasyon tarafından benimsenmelidir. - Organizasyonda iş süreçleri ölçülerek, izlenerek, kontrol ve analiz edilerek müşterilere tutarlı bir şekilde değer sağlanmalıdır. Bu süreç iyileştirme için esastır. - Kilit faaliyetler arasındaki yatay bağlantılar aracılığı ile müşterilere odaklanma sağlanmalıdır. - Üst düzeyde rekabetin sağlanması için en iyi uygulamalardan esinlenilmelidir. - Büyük ve önemli faaliyetler uygun şekilde haritalandırılmalı ve dokümanite edilmelidir. - Disiplin, tutarlılık ve kalite performansında tekrar edilebilirliğin sağlanabilmesi için, sistemlere ve yazılı prosedürlere dayanmalıdır. - Her sürecin belirlenen hedefler doğrultusunda performansını değerlendirebilecek ve kurumsal hedefleri karşılayabilecek ölçümlere dayanmalıdır. - Süreç yönetimi, problem çözme ve ekstra faydalar sağlamak yoluyla sürekli optimizasyon yaklaşımına dayandırılmalıdır. - İş süreçleri sürekli olarak iyileştirilmelidir. - Bilgi teknolojileri, süreç yönetiminin çok önemli bir imkan sağlayıcısı konumunda olmalıdır.
Uygulamalar	- Süreç odaklı örgüt yapısı için çabalamak - Süreç sahibi atamak - Üst yönetimin desteğini sağlamak - Süreçlerin izlenmesi, kontrolü ve analiz edilmesi için bilgi teknolojilerini kullanmak - Tüm süreçler ve diğer taraflarla ile işbirliği içinde çalışmak - Organizasyondaki iş gücünü sürekli eğitmek ve süreçleri sürekli olarak iyileştirmek - Süreç performansına göre çalışanlara ödül dağıtmak - Süreç iyileştirmeyi uygulamak için çeşitli yöntemlerden faydalanmak

Kaynak: Zairi, 1997: 65; Lee ve Dale, 1998: 219; Chang, 2005: 31'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil 7 ile sunulan bu yaklaşım tarzı; stratejilerin, kişilerin, teknolojinin işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için birbiri ile uyumlu şekilde bir sistem oluşturmasını gerektirmektedir (Hung, 2006: 23). Değişim yönetimi, bilgi teknolojileri yönetimi, proje yönetimi ve tedarikçi, müşteri, çalışan, hissedar gibi paydaşların idaresi gibi hususları kapsamı içine alır. Bu yaklaşım süreçlerin performansını iyileştirmek için sürekli iyileştirme döngüsü ya da süreçlerin analiz, yeniden tasarımı

ve ölçümlerinin yapılmasını gerektirir. Bunlar yapılırken, işletmenin çevresi, stratejileri, değer ve inançları, bilgi teknolojileri, çalışanlarının değişime göstereceği direnç gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Willaert ve diğerleri, 2007: 3). Ayrıca bu yaklaşım, sistemde bilginin bilinirliğini artırır. “Bilgi (knowledge)” bu sistemin tamamlayıcı bir parçası, olmazsa olmazdır ve sistemle bütün olarak yönetilmelidir (Seethamraju ve Marjanovic, 2009: 920).

Şekil 7: Süreç Yönetiminde Holistik Yaklaşım



Kaynak: Willaert ve diğerleri, 2007: 4

Her geçen gün artan kıyasıya rekabet şartları sebebiyle süreç odaklı çalışmak ve süreçlerini iyileştirmek isteyen kuruluşların süreç yönetimine olan ilgisi ile birlikte bu konuda yapılan çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Süreç yönetimine olan eğilim ile kuruluşlar büyüyen ve gelişen kaynaklarını süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için kullanmaktadırlar. IBM, HP, American Airlines, Philips Consumer Communications gibi dünya çapında bilinen işletmeler süreç yönetimini kendi organizasyonlarında uygulamışlar; süreçlerde harcanan sürelerde kısalma, çalışanların motivasyonunda iyileşme, daha düşük eğitim maliyetleri, bütçeleme konusunda daha fazla esneklik, vb. iyi sonuçlar elde etmişlerdir (Subramanian, 2005: 4; Harmon, 2008:1).

1.2.2. Süreç Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve İlişkili Sistemler

Süreç yönetiminin tarihsel gelişimine bakacak olursak, ilk akım olarak süreç kavramı 1900'lerin başında ortaya çıkmıştır. İkinci akım, süreçlerin yeniden tasarlanabileceği varsayımdır ve sonraki on yıldan fazla sürede yol gösterici olmuştur. Üçüncü akım ise işletmelerin ve çalışanların yeni iş süreçleri oluşturma ve optimize etme imkânına sahip olduklarını savunur ve bu akıma göre aktif iş süreçleri başından sonuna kadar takip edilebilir ve geliştirilebilir. Bu süreçte ise bilgi teknolojileri büyük önem taşımaktadır (Tepe, 2007: 19).

Süreç yönetiminin ilk akımı 1920'li yıllarda Frederick Taylor'un süreçlerin pratikte kesin olduğu ancak prosedürlerde var olmadığını ileri süren teorisi ile ortaya çıkmıştır ve "Süreç Zihniyeti" kavramı da bu gelişme ile birlikte önem kazanmaya başlamıştır (Tepe, 2007: 19; Jeston ve Nelis, 2014: 11). Süreç zihniyeti, sürecin etkililiğini artırmak için, süreçteki değişkenlerin gözden geçirilmesini ifade eder. Bunu yanında, organizasyonlarda gerçekleştirilecek değişim için kullanılabilecek bir araç olarak da kabul edilmektedir. Bu akım 1980'lerin başlarına kadar sürmüştür (Cook, 1996: 7).

1980'lere gelindiğinde, "kalite zihniyeti" üzerine kayda değer bir odaklanma söz konusu olmuştur (Jeston ve Nelis, 2014: 11). Süreç yönetiminin Avrupa ve dünyada tanınmasını sağlayan tetikleyici, 1980'lerde benimsenmeye başlanan "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)"dir (Lee, 2010: 6). TKY fikri, 1940'lı yıllarda William Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa gibi kişiler tarafından geliştirilmiştir (Chang, 2005: 7). TKY, hedeflerin gerçekleştirilmesi için bilgi teknolojileri, bilgi ve yönetimin işbirliğinin gerekli olduğunu vurgulamıştır ve bu dönemlerde teknolojiye verilen önem artmıştır (Chang, 2005: 33). Yine bu yıllarda Motorola, Toplam Kalite Yönetimi'nin bir uygulaması olan "Altı Sigma" yöntemini geliştirmiştir ve dünya çapında Motorola, General Electric gibi işletmeler, bu yönetimin başarılı uygulamalarını hayata geçirmişler ve işletmelere büyük kazanımlar sağlamışlardır (Chang, 2005: 16). Başlangıçtaki uygulamalarda daha çok radikal ve sürekli değişikliklerden ziyade, daha ufak çaplı süreç bazlı iyileştirmeler sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak zamanla işletmeler "yalın" yaklaşım kavramını da Altı Sigma yaklaşımına dâhil ederek, daha radikal yeniden yapılandırma projelerini (Toyota üretim sistemi gibi.) hayata geçirmişlerdir. Ancak zaman içinde Altı Sigma yaklaşımının bazı zayıf yanları görülmüştür (Nelis ve Jeston, 2008: 14).

1990'lara gelindiğinde ise, dünyada durgun pazar ve kıyasıya rekabet ile karşılaşan Avrupa ve Amerika menşeli işletmeler yeni arayışlara girmiştir ve böylelikle geleneksel süreç yönetimi düşüncesini geliştirme yönünde ilerlemeler kaydedilerek "İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı" (değişim mühendisliği) yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu yöntem, Davenport (1993) tarafından ortaya atılmış, Hammer ve Champy (1993) tarafından geliştirilmiştir ve süreçlerin yeniden tasarlanabileceği varsayımı ile sonraki on yıldan fazla sürede yol gösterici olmuştur. Bu yöntem ile bilgi teknolojilerini kullanarak süreçlerin yeniden yapılandırılması ve radikal değişikliklerin hayata geçirilmesi popülerlik kazanmıştır. Ancak bir süre sonra bu yaklaşım önemini kaybetmiştir. Çünkü bilgi teknolojileri tek başına karmaşık süreçleri tanımlamak ve onları desteklemek konusunda yetersiz kalmıştır (Cumberlidge, 2007: 11; Lee, 2010: 6). Bunun yanında bu yöntem, istatistiksel süreç kontrolü ve sürekli iyileştirme üzerinde durmamıştır.

1990'ların sonlarına ve 2000'lerin başlarına doğru ise müşterilerin fikrine ve tecrübelerine önem veren "Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemleri (CRM)" ve kurumun tüm kaynaklarını birleştirip verimli olarak kullanması için tasarlanmış "Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)" uygulamaları hayata geçirilmiş, süreç yönetimine verilen önem daha da artmıştır. Ancak bu sistemler doğrudan ön büro faaliyetleri ile ilgili olduğu için, arka büro faaliyetlerindeki süreç akışı ve otomasyonun geliştirilmesinde yetersiz kalmışlardır. Ayrıca bu uygulamalar, kurulum sonrasında yeniliklere uyum sağlamak için gerekli esnekliğe sahip olmaması sebebiyle süreç iyileştirmelerini destekleyememiştir. Bundan sonraki dönemlerde, özellikle de 2000'li yıllarda iş süreçleri ve bilgi teknolojileri arasında esnek uyumu sağlayan "Süreç Yönetimi Sistemleri (Business Process Management Systems-BPMS)" geliştirilmiştir (Lee, 2010: 6; Jeston ve Nelis, 2014: 11). BPMS'ler, organizasyon bünyesindeki farklı tüm süreçlerin, kişilerin ve sistemlerin standartlaştırılmış tek bir süreçte bir araya getirilmesini, departmanlar arası işbirliğinin hayata geçirilmesini sağlamıştır. Organizasyonlara; süreçlerini gerçek zamanlı olarak ölçmelerinde, izlemelerinde, kontrol ve analiz etmelerinde, bu sayede de süreç iyileştirme ihtiyaçlarını belirlemelerinde yardımcı olmuştur. Bu BPMS uygulamaları günümüzde popülerliğini korumaktadır (Chang, 2005: 37-50; Shaw ve diğerleri, 2007: 92; Blokdijk, 2008: 62-63).

1.2.3. Süreç Yönetimini Uygulamaya Yönelten Faktörler

Günümüzde organizasyonları sürekli olarak gelişmeye zorlayarak süreç yönetimine yönelten nedenler pek çok kaynakta işletme içi ve işletme dışı nedenler olarak sıralanmıştır. İşletme dışı nedenler; küreselleşme, politik, siyasi ve ekonomik platformdaki değişimler, dünya çapında artan rekabet, bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler, yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler, müşteri beklentilerindeki artış ve değişimlerdir. İşletme içi nedenler ise; hedef ve politikalarındaki değişiklikler, klasik hantal organizasyonlar, müşteri istek ve beklentilerini karşılayamama, performans göstergelerindeki bozulmalar, ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma, çalışanların artan istek ve beklentileri, moral ve motivasyon düzeyinde azalma, kalite maliyetlerinde artış, vb. gelişmelerdir (Bozkurt, 2003: 9; Ayanoğlu ve Turan, 2003: 196; Özveri, 2007: 77).

Tablo 2: Organizasyonları Süreç Yönetimine Yönelten Faktörler

Organizasyon	Büyük oranda büyüme, satın alma veya şirket birleşmeleri, stratejide değişim, kurum bünyesinde stratejilerle bağlantılı hedefleri gerçekleştirememe, organizasyon üzerinde daha fazla kontrol mekanizması oluşturma isteği, vb.
Yönetim	Yöneticilerin süreçler üzerinde daha fazla kontrol sağlama gerekliliği, sürdürülebilir performans seviyelerine ulaşma gerekliliği, vb.
Çalışanlar	Yeni başlayan personel eğitim sürecini minimuma indirme isteği, çalışanların sürekli değişime ve büyüyen karmaşaya uyum sağlamakta yaşadığı zorluk, vb.
Müşteriler/ Tedarikçiler/ Ortaklar	Müşteri/tedarikçi/ortak sayısında beklenmeyen artış, bazı önemli paydaşlar için farklı süreç oluşturma gerekliliği, tüm paydaşları baştan sona etkili ve verimli işleyen bir sistemde toplama isteği, vb.
Ürün/Hizmetler	Uzun tedarik süreleri, ürün ve hizmetlerdeki karmaşıklık, yeni ürün ve hizmetlerin mevcut sisteme uyum sağlamasındaki zorluk, vb.
Süreçler	Süreçlerdeki boşluk ve zaman kayıpları, belirli olmayan görev ve sorumluluklar, süreçlerdeki standartlaşmada yetersizlik, süreçlerin çok fazla değiştirilmesi ya da hiç değiştirilmemesi, vb.
Bilgi Teknolojileri	Yeni bilgi teknolojileri ile tanışma, organizasyonlarda otomasyonu sağlayacak araçların alınması ve kullanımının bilinmemesi, bilgi teknolojileri yatırım maliyetlerinin yüksek olması ve bundan dolayı da etkin ve etkili yönetimin gerekliliği, vb.

Kaynak: Nelis ve Jeston, 2008: 17-19.

Armistead ve diğeri (1997:4) organizasyonları süreç yönetimini benimsemeye yönelten nedenleri küreselleşme, değişen teknolojiler ve düzenlemeler, paydaşların faaliyetleri, işletme sınırlarının ortadan kalkması olarak ifade etmiştir. Nelis ve Jeston (2008:16) ise, organizasyonları süreç yönetimini olası çözüm olarak düşünmeye sevk eden tetikleyicileri Tablo 2'deki gibi sınıflandırmıştır. Ayrıca, bu tetikleyicilerin birbirleriyle çakıştığı pek çok durumla da karşılaşabilmektedir.

1.2.4. Süreç Yönetimi Uygulamalarının Faydaları

Küreselleşme, ekonomik baskılar ve değişen çevre şartları gibi durumlar organizasyonları rekabetçi üstünlüklerini artırma yollarını aramaya zorlamaktadır. Bu durumla başa çıkmak ve uzun dönemli başarıyı elde etmek için süreç yönetimi önemli bir araçtır. Süreç yönetiminin faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Subramanian, 2005: 3; Cumberlidge, 2007: 13; Özveri, 2007: 84; Blokdijs, 2008: 21; Gillot, 2008: 51; Börner ve diğeri, 2012: 201):

- Organizasyonların dikey yapılardan kurtularak süreç odaklı bir hale dönüşmesini, bu sayede de bölümler arası iş birliği ve koordinasyonu sağlar.
- İşletmenin değişen koşullara daha hızlı uyumunu sağlar.
- Süreçlerin görünürlüğünün artmasını, daha kolay analiz ve takip edilmesini sağlar.
- İşletmenin göstereceği performans ve karlılıkta stratejik önem taşıyan iş süreçleri yönetiminin otomasyonunu sağlar.
- Müşterilerle sürekli iletişim ve geri beslemeyi sağlar.
- Bilgi sistemleri-süreçler-insanlar arasındaki etkileşimi koordine etme yeteneğinin artmasını sağlar.
- Kritik, karmaşık ve zaman alan planlama ve tasarım aşamalarına harcanan zamanı azaltarak faaliyetlere bir an önce başlanmasını sağlar.
- İşletme performansının eş zamanlı takip edilmesini ve bu performansın artırılmasını sağlar.
- Kaynak kullanımında iyileşme, daha kısa çevrim süresi, toplam süreç maliyetlerinde azalma sağlar.
- Organizasyonların süreçlerini optimize etmelerini, daha yüksek verimlilik ve üretkenlik göstermelerini, daha yüksek kalitede çıktı elde etmelerini sağlar.

- Müşteri odaklı, süreçler arası etkileşim ve bağlılıkların gözetildiği bir yönetim tarzı geliştirilmesini sağlar.
- İnsana önem veren yapısı sayesinde, çalışanların gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme, becerilerine uygun görevleri üstlenmesine imkan sağlar.
- Çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesini sağlayan yapısı sayesinde çalışanların motivasyonunun ve işletmeye bağlılığının artmasını sağlar.
- Yöneticilerin, kendi yönetim sistemleri içinde proaktif duruş sergilemelerini sağlar.
- Çalışanlar ile birlikte iyileştirmelere yönelik yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin ortaya çıkabileceği ortamlar yaratılmasını sağlar.
- Bölümler arası koordinasyon ve iş birliğini güçlendirecek bir çevre oluşturarak organizasyon içindeki uyumun ve organizasyonun verimliliğinin artmasını sağlar.

Dowdle ve diğerleri (2003:18) ise, süreç yönetimi uygulamalarının faydalarını dört gruba ayırmıştır. Bunlar; *müşteriler açısından* (geliştirilmiş hizmet sunma, hizmetler esnasında iş kolaylığı sağlama), *operasyonlar açısından* (pazara sunma zamanında kısalma, üretkenlikte artış), *örgütsel açıdan* (daha iyi iletişim, daha fazla müşteri odaklılık, süreçleri yenileme/iyileştirme) ve *bireysel açıdandır* (süreçteki rolünü anlama, sahiplenme, çözüm odaklılık).

1.2.5. Süreç Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri

"Süreç Yönetimi" çözümleri her ne kadar ilk bakışta uygulanması kolay gibi görünse de, gerçekte durum çok daha karmaşık ve zordur. Bu çözümler, organizasyonun içinden ve dışından çok çeşitli ve karmaşık paydaşlar ilişkisini içermektedirler. Her ne kadar her bir proje kendine ait başarı faktörlerine sahip olsa da, aşağıda belirlenen on temel madde, genel olarak süreç yönetimi projelerinde uygulanabilecek kritik başarı faktörleri olarak sıralanabilir (Nelis ve Jeston, 2008: 34-37, Blokdijk, 2008: 115, McDonald, 2010: 16, Eyüboğlu, 2010: 64):

- *Yönetimin Desteği ve Liderlik:* Bir süreç yönetimi projesini hayata geçirebilmek için mutlaka organizasyon bünyesindeki bir lidere ihtiyaç vardır. Bu lider, projeye bağlı kalarak ve zaman ayırarak, gerekli destek ve finansmanı sağlayacak olan bu konuda yetkilendirilmiş kişidir.

- *Tecrübeli Proje Yöneticisi:* Bu kişi proje takımının, personelin, paydaşların başıdır. Bu yönetici değişim yönetimi ve paydaşların yönetimi konusunda gerekli tecrübe ve yeteneklere sahip olmalıdır.
- *Organizasyon Stratejisi ile Bağlantı:* Bu tür projeler, yürütülen organizasyon stratejisi ve hedeflerine değer katmak için oluşturulmaktadır. Bu sebeple de bulunan çözüm önerileri, uzun vadeli stratejileri ve hedefleri hayata geçirmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır.
- *Süreç Mimarisi:* Sürecin mimarisi, sadece süreçler için oluşturulan birtakım modeller değildir. Aynı zamanda süreçlerin organizasyon bünyesindeki oluşturulmuş prensiplerini tanımlar. Ayrıca organizasyon bünyesinde ileride yaşanabilecek olan değişikliklere referans olur.
- *Uygulamaya Yönelik Yapılandırılmış Yaklaşım:* Strateji dikkate alınarak uygulanmak istenen Süreç Yönetimi Projesini, üzerinde uzlaşılmış ve sistematik bir yaklaşım olmadan hayata geçirmek mümkün değildir. Projenin çerçevesi ve uygulama adımları, sistematik şekilde yapılandırılmalıdır.
- *İnsan Değişim Yönetimi:* Süreçler, bilgi teknolojileri tarafından desteklenen insanlar tarafından yürütülmektedir. Toplam proje süresinin %25-35'lik kısmı insan değişim yönetimine (human change management) harcanmaktadır. Bu aşamayı başarı ile gerçekleştirmek için de, yeterli miktarda zaman harcanarak proje takımına gerekli ilgi gösterilmelidir.
- *Yetkilendirme:* Proje ile hayata geçirilecek yeni süreçler ile birlikte kişilerin görev ve sorumluluklarının önemli ölçüde değişmesi muhtemeldir. Sistemdeki kişilerin yetkilendirilmesi ve faaliyetlerden sorumlu tutulması işlemi ancak tüm sistem tamamen oturtulup, bu kişilerin yaratıcılıklarını ve esnekliklerini gösterebilecekleri çalışma ortamı sağlandıktan sonra yapılmalıdır. Ancak bu şekilde tüm sistemin genel amaçlarını, kendi görev ve sorumluluklarını, gerçekleştirmeleri gereken şeyleri net olarak anlayabilirler.
- *Projenin Yönetimi:* Süreç yönetimi ve iyileştirme başlı başına bir proje olarak ele alınmalıdır. Planlanan projenin ne zaman ve ne şekilde başlatılıp bitirilmesi gerektiğinin bilincinde olunması, proje dönemi boyunca uygulanacak adımların net bir şekilde belirlenmesi, projenin başarıya ulaşması için önemlidir.
- *Sürdürülebilir Performans:* Organizasyon, hedeflenen proje sonunda etkin ve etkili işleyen ve sürdürülebilir bir iş süreçleri yapısını hayata geçirmelidir.

- *Gerçekleştirilen Değer:* Gerçekleştirilecek projenin amacı organizasyonun stratejisine katkıda bulunacak olan değeri yaratmaktır. Bu sebeple proje boyunca elde edilen kazanımların hızlı ve kısa süreli kazanımlar mı ya da uzun vadeli kazanımlar mı olduğu iyi değerlendirilmelidir.
- *Bilgi Teknolojileri:* Bu konuda ilgili çözümlerden faydalanılarak süreçteki işlemlerin daha hızlı ve daha az maliyetlerle gerçekleştirilmesi, çözümleri tüm sürecin baştan sona izlenmesi, süreç performans takibinin kolaylaştırılması ve analiz edilen bilgiler sayesinde süreç iyileştirmelerinin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

1.2.6. Süreç Yönetimi Uygulama Adımları

Süreç yönetiminden istenen sonuçların elde edilebilmesi için süreç yönetimini oluşturan adımların doğru atılması gerekmektedir. Süreç yönetimini oluşturan bu adımlar ile ilgili birçok yazar farklı görüşler ortaya koymuştur.

Prior-Smith ve Perrin (1996:7) ve Zairi (1997:217) çalışmalarında süreç yönetimi adımlarını; süreçlerin tanımlanması, dokümanite edilmesi, etkililiğinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi olarak belirtmişlerdir. McNeese ve Marks (2001:302), süreç yönetimini beş aşamalı bir model ile ele almışlardır. Bu aşamalar; süreçlerin tanımlanması, belgelendirilmesi, süreçlere ilişkin ölçümlerin yapılması, süreçlerin yönetilmesi, süreçlerin geliştirilmesidir. Houy ve diğerleri (2010:621), süreç yönetimi döngüsünü altı adım olarak belirtmişlerdir. Bunlar; strateji geliştirme, süreçleri tanımlama ve modelleme, süreçleri organizasyon içinde uygulama, uygulanan süreçleri yürütme, süreçleri izleme ve kontrol, süreçleri optimize etme ve iyileştirmedir.

Bu çalışmada ise Bezirci (2006:34), Teymur (2009:57), Tokcan (2011:38) ve Okur (2014:22)'un yaptıkları çalışmalar göz önünde bulundurularak; süreç yönetimi adımları aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

1.2.6.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreçte iyi bir kontrol sağlanması için sürecin ve elemanlarının tanımlanması gerekir. Süreçlerin tanımlanması süreç dâhilinde çalışanların operasyonel detayları anlamasında önemli bir adımdır. Süreçlerin yeterince açık ve doğru tanımlanması çoğu zaman katma değersiz faaliyetleri gün ışığına çıkarmaktadır. Bu bakımdan, iş

faaliyetlerinin sözel tanımlarla veya semboller yardımıyla anlaşılır bir dilde açıklanması önemlidir (Uğur, 1994: 9; Darnton, 1997: 45).

Sürecin tanımlanması ve mevcut durumun saptanması zaman alan bir iştir. Verimli bir çalışma ile bu sürenin kısaltılması esas hedefler arasındadır. Bu aşamada sürecin genel bir fotoğrafı çekilir. Süreç nasıl çalışıyor, kaç kişi çalışıyor, ayrıntılı akışlar, ölçümler, sorunlar, aksaklıklar nerede, alet, araç sistem kullanılıyor mu, bunlarda bir sorun var mı, süreci uzatan geciktiren unsurlar nelerdir, sürecin iyi çalışmasını aksatan unsurlar nelerdir, süreç tanımlama aşamasında saptanmaktadır. Süreçteki sorunların kökeni hakkında yorum veya tahmin yapılmamalı, kökenler iyice araştırılmalı ve tespit edilmelidir (Eyüboğlu, 2010:116).

1.2.6.2. Süreç Sahibinin ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Süreç yönetimi projelerini hedeflerine ulaştıran ve başarıyı sağlayanlar, bu organizasyonda yer alan kişilerdir. Süreç yönetimi organizasyon yapısı; süreç sahibi, süreç sorumlusu ve süreç ekibinden oluşmaktadır. Süreç odaklı yönetimde, temel ve alt süreçlerin sahiplerinin, sorumlularının ve süreç ekiplerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece, süreçte sorumlulukların paylaşımı sağlanmış olur. Ayrıca, seçilen süreç sahibi ve belirlenen süreç ekibine üst yönetim tarafından yeterli destek verilmelidir. Üst yönetim, takıma kendini kanıtlayabilmesi için fırsatlar vermeli ve takımda işi sahiplenme hissi yaratmalıdır (Seymen, 2000:133; Tokcan, 2011: 25-42).

1.2.6.3. Süreçlerin Dokümente Edilmesi

Dokümantasyon, organizasyon içinde bilgi paylaşımını sağlayacak platformu yaratmak amacıyla dokümanların kağıt ya da dijital ortama aktarılmasıdır. Organizasyonun süreçlerle yönetime geçebilmesi ve süreçlerin bir bütün olarak tüm çalışanlar tarafından ele alınabilmesi ve yorumlanabilmesi için süreçlerin herkesin anlayabileceği ortak bir dil ile dokümente edilmesi gerekmektedir. Bunlar el kitapları, prosedür, talimat, formlar, planlar, iş akış şemaları, süreç haritaları, blok şemalar olabilmektedir. Bu dokümanların sayısı, organizasyon büyüklüğüne, yapısına ve süreçlerin karmaşıklığına göre değişir. Süreçlerin dokümente edilmesi organizasyon içindeki sorumlulukların ve detayların çok daha iyi görülebilmesine olanak vererek, süreçlerin analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için altyapı oluşturmaktadır.

Organizasyon bünyesinde hazırlanacak prosedürler ile; her bir faaliyetin uygulama sırası, her bir faaliyetten sorumlu bölüm ya da kişi belirlenebilmekte ve faaliyetlerle bölümler arası ilişkiler açıklanabilmektedir. Talimatlar ise, herhangi bir noktadaki operasyonun, nasıl yapılacağını açıklayan dokümanlardır. Ayrıca, süreç yönetiminde süreçlerin görsel olarak temsil edilmesi (blok şema, süreç haritası, iş akış şemaları, vb.) işlerin nasıl aktığının görülmesi ve işlerin böylelikle daha kolay algılanması bakımından önemlidir (Aras, 2005: 88; Okur, 2014: 25).

1.2.6.4. Süreç Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümü sayesinde, süreçlerde geliştirilebilecek alanlar belirlenebilmekte, var olan verimsizliklerin nedeni ve maliyeti ortaya konabilmekte ve karşılaştırma yapılabilecek standartlar oluşturulabilmektedir. Bu değerlendirmeleri yapabilmek için yönetimin; misyon, vizyon, amaçları ve hedefleri ile yürüteceği faaliyetlerle doğrudan ilgili olan, ölçülebilir, basit, açık ve objektif performans göstergeleri belirlenmelidir. Daha sonra her gösterge için bir hedef belirlenmektedir. Ardından süreç yönetimi uygulanmakta ve bu göstergeler izlenerek amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı belirli aralıklarla değerlendirilmektedir (Ateş ve Esmer, 2013: 3).

Sürecin başarısını ölçülebilir hale getirebilmenin aracı performans göstergeleridir. Göstergeler iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının yakalanmasını sağlar. Süreçlerin etkinliği, etkililiği ve esnekliğini ölçmek amacıyla fayda sağlayan göstergelerdir. Süreç performans göstergeleri ile hedefler belirlenmeli, düzenli ölçmelerle durum izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Ölçme sonuçları ile zaman içinde ne yöne gidildiği ve kaydedilen ilerlemeler görülmüş olur (Eyüboğlu, 2010: 95).

1.2.6.5. Süreç Yönetiminin Uygulanması

Diğer aşamalar tamamlandıktan sonra, dokümante edilen süreçleri uygulama aşamasına geçilir. Tanımlanan ve detaylı olarak hazırlanan süreçlerin uygulanması sırasında farklı stratejiler geliştirilebilmekte ve bu sayede sürekli iyileşme sağlanabilmektedir (Sarıkaya, 2008: 47).

Süreç yönetimi uygulaması boyunca organizasyon içerisinde değişime direnç gösterecek güçler olabilmektedir. Bu dirençler süreç yönetimi uygulamasının başarısızlığa uğramasına neden olabilir. Bundan dolayı, tüm çalışanların bu değişime hazırlanması son derece önemlidir. Hem organizasyonun yeni bir düşünce tarzı ile iş yapmaya hazırlanması, hem de işleri yeni yöntemler ile yapma gereği süreçlerin uygulanmasında oldukça önemli bir hale gelmiştir (Seymen, 2000: 117).

1.2.6.6. Kritik Süreçlerin Tespiti

Organizasyon bünyesinde tanımlanan süreçler arasında süreç hiyerarşisinin belirlenmesi ve kritik süreçlerin tespiti gerekmektedir. Çünkü bir işletmede birçok süreç yer alabilmekte ve bu süreçlerin hepsi de aynı öneme sahip olmamaktadır. Kritik süreçlerin tespiti ile daha spesifik problemlere hızla ulaşılabilmekte ve geliştirilen çözümlerin sonuca olan etkileri de daha kolay gözlemlenebilmektedir (David, 1998: 187; Bezirci, 2006: 38). Kritik süreçler; mevcut performansı ile beklenen performansı arasında büyük fark olan ve bu yüzden de işletmenin başarısına çok etki eden (büyük para, enerji, moral veya prestij kaybına, müşteri/çalışan memnuniyetsizliğine yol açan) süreçler ile toplum güvenliği, sağlığı, hayatı veya çevre için tehlike arz eden süreçlerdir. Kritik süreçlerin öncelikle ele alınması ve iyileştirilmesi gerekli olabilir. Kritik süreçler, belirli bir zaman dilimi için kritik kalmalı, bir an önce iyileştirme çalışmaları yapılarak kritik olmaktan çıkarılmalıdır (Özdemir, 2002: 43).

Süreç önceliklerinin belirlenmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Arat, 1999: 40-41):

Kaynaklar (Resources): Sahip olunan kaynakların bir limiti vardır ve süreçlerin işleyişi sırasında bu kaynakların etkin ve etkili kullanılması gerekmektedir.

Getiriler (Returns): Yapılacak değişikliklerin potansiyel getirileri çok yakından incelenmelidir. "Yeni süreç, maliyeti düşürüyor mu?", "Rekabet edilebilirliği yükseltiyor mu?", "Pazarlama avantajına sahip mi?" gibi sorulara cevap aranmalıdır.

Riskler: İstenilen değişim derecesinin büyük olmasına paralel olarak, söz konusu değişimin başarısız olmasına ait riskin de büyük olması hususu göz önünde bulundurulmalıdır.

Ödüller (Rewards): Bu konuyla ilgili olarak "Çalışanlara kazandırılacak ödüller neler?", "Çalışma hayatının kalitesinde gerçekleştirilecek gelişme ne

ölçüde?", "Yeni sorumluluklar, çalışanlara fırsatlar sunuyor mu?" sorularına yanıt aranmalıdır.

1.2.6.7. Süreç Analizi

Takım, sürece yönelik çözümler geliştirmeden önce, genel akışı geliştirmek için önemli fırsatları gözden kaçırmadığını güvence altına almak ve belirli girdiler, adımlar ya da yönetim sistemleri ile tanımlanmış performans problemlerinin altında yatan nedenleri belirlemek için süreç analizlerini kullanmaktadır. Bu analiz esnasında elde mevcut süreç görselleri, müşterilerle ve süreçte çalışanlarla görüşmeler, var ise performans ölçüm göstergeleri incelenerek sürecin mevcut durumunun detaylı tespiti yapılarak problemler belirlenmekte ve bu sayede iyileştirilecek alanlar ortaya çıkarılmaktadır (Okur, 2014: 26).

Süreç analizi, süreç tanımlamalarını yeniden gözden geçirir, hataları ve kusurları belirler. Bu sonuçlar süreçleri yeniden gözden geçirip düzeltmek ve değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu yaklaşım - geliştirme, analiz – süreç tasarımı için temel yaklaşımdır (Oğuz, 2011: 46).

1.2.6.8. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirme yapılan işlerin ve yönetilen süreçlerin performans düzeyinin artırılması için yeni yolların aranması ve uygulanmasıdır. Yapılan süreç analizi sonucunda, temel süreçlerin ve alt süreçlerin etkin, etkili ve ekonomik olmadığı, istenilen performansı göstermediği ortaya çıkmışsa, ilgili ve bilgili kişilerden oluşacak bir ekiple iyileştirme çalışması başlatılır. Süreç iyileştirme çalışmalarında yangın söndürme yerine, yangının asıl nedenlerinin belirlenerek ortadan kaldırılması amaçlanır. Süreç iyileştirme ile süreç bilgilerinin kullanılabilirliği kolaylaştırılmış ve süreç müşterilerine sürekli sağlanan bir değer ortaya çıkarılmış olur (Bozkurt, 2003: 54; Keçecioğlu, 2003: 116; Tokcan, 2011: 48).

1.3. SÜREÇ ANALİZİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Yukarıda süreç yönetimi uygulama adımlarının son iki basamağı olarak verilen süreç analizi ve süreç iyileştirme, bu bölümde detaylı şekilde incelenmektedir.

1.3.1. Süreç Analizi

Süreçlerin sürekli şekilde eksiksiz ve hatasız olabilmeleri, faydalı çıktılar verebilmeleri için analiz edilmeleri gerekmektedir. Süreç analizi mevcut durumdan yola çıkarak işe yaramayan, tekrarlanan, katma değer oluşturmeyen iş adımlarının elenerek sürecin daha etkin hale getirilmesi çalışmasıdır (Karapınar, 2006: 114). Mevcut süreçlerde yapılacak analizler ile yapılan hatalar tespit edilebilirken, aynı zamanda sürecin başlangıcından bitiş noktasına kadar olan süredeki etkisiz ve gereksiz faaliyetlerin belirlenmesi de sağlanabilmektedir.

Süreç analizi esnasında bir süreçteki faaliyetlerin ve görevlerin departman veya iş grubu bazında sistematik bir şekilde tanımlanması işlemi yapılır. Süreç analizi, süreç ekibinin süreci gerçek düzeni içinde anlamasına ve dokümanete etmesine yardımcı olur. Süreç analiz sonuçları ile riskler, değişimin etkileri ve dönüşüm sırasında karşılaşılabilecek zorluklar belirlenerek sebepleri tespit edilebilmektedir (Bezirci, 2006: 41).

Süreç analizi sayesinde süreçler gözden geçirilir, süreçlerin detaylarındaki sorunlar ve katma değer yaratmayan faaliyetler ortaya konulur ve ortaya çıkan sonuçlar gözden geçirilerek değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerinin yapılması sağlanır. Süreç analizi ile ayrıca organizasyon içindeki bölümler arası ilişkiler iyileştirilmekte, süreç maliyetleri azaltılmakta, tutarlı, arzu edilen sonuçlar elde edilerek üretimin optimize edilebildiği süreçler hayata geçirilmekte ve daha iyi müşteri tatmini sağlanmaktadır (Oğuz, 2011: 46).

Süreç analizi esnasında süreç iyileştirme ekibi süreci etkileyen bütün faktörleri, süreçte kullanılan malzemeleri, yöntemleri, ortam koşullarını, yönetsel uygulamaları çalışanları ve çıktıyı dikkate alarak inceler ve analiz eder. Süreci etkileyen faktörlerden bazıları; sürecin çevrim süresi, müşteri memnuniyeti oranı, sürecin maliyeti, müşteriye karşılık verme hızı, süreçte oluşan fire miktarı, tekrarlanan işlerin sayısı, doküman hataları, katma değer yaratan süreçlerin toplamı ve karar noktalarının sayısıdır (Büyükköse, 2008: 41).

Üç adımdan oluşan süreç analizi uygulamaları aşağıda sunulmaktadır (Eynullayev, 2004: 30; Karapınar, 2006: 117; Erten, 2010: 44):

1. Süreç haritalama
2. Süreç analizinin uygulanması
3. Süreç analizinin değerlendirilmesi

Süreç haritalama, organizasyon içerisindeki mevcut süreçlerin iş akışlarının oluşturulmasıdır. Süreçteki her adımın dokümantasyonu ve birbiri ile bağlantısı ortaya çıkarılır. Süreç haritalama ile çıkarılan bir sürecin bütün aşamaları çalışanlara sunulur ve bu sayede çalışanlar sürecin başından sonuna işleyiş sistemini ve mantığını anlayabilmektedir. Çalışma takımı süreci başından sonuna kadar resmederek işin nasıl gerçekleştirildiğini ayrıntılı inceleme imkânı bulur.

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. Her faaliyetin neden, nasıl yapıldığını, hangi sıklıkla yapıldığını ve faaliyetin nasıl ölçülmesi gerektiği gibi sorulara cevap arar. Mevcut iş akışları üzerinde gerekli görülen iyileştirme ve sadeleştirme noktalarını tespit eder. Süreç analizi aşamasında özellikle eksiklikler, problemler, israflar, zaman kayıpları, tekrarlar, darboğazlar, vb. sorunlara odaklanılır ve aşağıdaki sorulara cevap aranır (Büyükköse, 2008: 42; Erten, 2010: 51):

- Süreç içinde hangi aktiviteler sonuca daha çok katkı katıyor?
- Gereksiz, israfa ve zaman kaybına neden olan adımlar var mı?
- Gereksiz/eksik veya çelişkili bilgi ve/veya doküman var mı?
- Tekrarlar ve örtüşmeler var mı?
- Girdilerde bir eksiklik veya yetersizlik var mı?
- Tekrar edilen aktivite ve işlemler var mı?
- Gereksiz bürokrasi mevcut mu? Kontrol adımları ve onaylamalar azaltılabilir mi?
- Unutulmuş ya da eksik yönetim kontrolleri söz konusu mu?
- Kapasiteye göre aşırı ya da yetersiz düzeyde yüklenen işgörenler ve/veya süreçler mevcut mu?
- Eksik kalite göstergeleri ya da başarı kriterleri söz konusu mu?
- Çıktı hedeflere uygun mu?

Bu soruların cevapları süreç analizi kapsamında dokümanite edilir. Son aşamada ortaya çıkan harita ve süreç analizi dokümanları işletmede kilit konumdaki kişilerle tartışılarak fikirleri alınır. Bu yolla hem çalışmanın uygulanabilirliği artar hem de çalışanların sonraki adımlar için desteği alınmış olur.

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.

1.3.2. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirme konusuna ilişkin tanımlamalar, süreç iyileştirmenin nedenleri, faydaları, süreç iyileştirme için sağlanması gereken koşullar, karşılaşılan sorunlar ve süreç iyileştirme metodolojileri bu başlık altında incelenmektedir.

1.3.2.1. Tanımı ve Kapsamı

Süreçlerin iyileştirilmesi, süreç yönetimi içinde önemli bir adım olup onun ayrılmaz bir parçasıdır (Selimoğlu, 2005: 22). “Süreç yönetimi”, iyileştirmeyi; “süreç iyileştirme” süreçlerin yönetilmesini içerir (Darnton, 1997: 3). Bir işletme süreç yönetimi kapsamında iş süreçlerini belirler, tanımlar, süreçlerin sahiplerini atar ve bu süreçleri sürekli olarak izler. Ancak süreç yönetimi, içinde “iyileştirme” barındırmıyorsa ona “süreç yönetimi” demek yanlış olacaktır (Teymur, 2009: 47). Bir sürecin iyileştirilmesi demek, süreci değiştirerek onun daha etkin, verimli ve uyumlu olmasını sağlamaktır. Süreç iyileştirme, organizasyonun süreçlerin işleyişindeki yolu önemli bir derecede geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir (Harrington, 1991: 133). Tanımlanan ve performansı izlenen tüm süreçler, müşteri (iç-dış) ihtiyaç ve beklentisi, küreselleşme ve rekabet, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, verimliliğin artırılması gibi temel nedenlere bağlı olarak sürekli iyileştirilmek durumundadır. Süreçlerin sistematik olarak iyileştirilememesi, organizasyonların değişimlere karşı dinamik ve esnek olmasını engelleyerek süreç yönetiminin sağlayabileceği kazançların kaybedilmesine neden olur (Aras, 2005: 114).

Süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili ilk tanımlama süreç yönetimi kavramına paralel 1990’lı yılların başında “İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (Business Process Improvement: BPI)” adıyla Harrington tarafından yapılmıştır. Harrington (1991)’a göre süreç iyileştirme; işletmelerin iş süreçlerinin ve organizasyonel yapılarının, yapılacak olan inceleme ve analizler sonucunda, uygulanacak olan belirli yöntemler ile döngü sürelerini azaltmak, maliyetleri düşürmek, kalite ve iş performanslarında artışı sağlamak amacı ile yapılan, müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamayı hedefleyen çalışmadır. Bir sürecin iyileştirilmesi demek, süreci değiştirerek onun daha etkin, verimli ve uyumlu olmasını sağlamaktır” (Harrington, 1991: 21-133).

Süreç iyileştirme kavramı organizasyonun süreçlerin işleyişindeki yolunu önemli bir derecede geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir. Süreç iyileştirme, mevcut (as-is) sürecin analiz edilerek muntazam şekilde akan yeni bir sürecin (to-be/future) geliştirilmesini ve bu sayede süreçlerde otomasyonun sağlanarak süreçlerin daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz işlemesine olanak verir. İyileştirilen bir süreç ile; geliştirilen işlevsellik, artan kalite ve esneklik, azalan operasyon (döngü) süresi, azalan maliyetler gibi hususların bir ya da birkaçına ulaşılmış olunur (Shtub ve Karni, 2010: 218).

Süreç iyileştirme, sürecin performans düzeyinin artırılması ile de ilgilidir. Yapılan iyileştirmelerden sonra, süreç performansı arttıkça, yeniden işleme ve israf azalacağından, süreç daha hızlı işleyecek ve çevrim süresi kısalmaktadır. Süreç iyileştirme, iş akışında katma değer oluşturmeyen adımların ortadan kaldırılmasıdır (Lon, 1994: 97-98; Bozkurt, 2003: 53).

Süreç iyileştirme faaliyetlerinin üç temel amacı süreçlerde *etkililik* (üretilen ürün ya da hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması), *etkinlik* (kaynak kullanımının ve bürokrasinin minimumda tutulması) ve *uyumluluğun* (değişim ihtiyaçlarına karşı esnek olması) sağlanmasıdır (Harrington, 1991: 15; Page, 2010: 7). Süreçlerde iyileştirilebilecek konulara örnek olarak; ürün geliştirme veya strateji formüle etme sürecinin güçlendirilmesi, organizasyon bünyesindeki eğitim ve geliştirme döngüsünün iyileştirilmesi, departmanlarda zaman ve malzeme israfının azaltılması, darboğazların ve gecikmelerin ortadan kaldırılması, iş güvenliğinin iyileştirilmesi, ürün ve hizmet kalite düzeyinin artırılması, vb. verilebilir (Cook, 1996: 3; Bozkurt, 2003: 55; Büyükköse, 2008: 42; McDonald, 2010: 22).

Shtub ve Karni (2010:220) çalışmalarında, iyileştirmeler hayata geçirilirken iyileştirmenin merkezi sayılan temel ölçütleri *zaman*, *kalite*, *maliyet*, *esneklik* olarak belirtmişlerdir. *Zaman* açısından, mevcut süreçlerin gerçekleştirilmesi için gereken toplam süre minimum seviyelere indirilmeli; *kalite* açısından, müşterilere ulaştırılan ürün ve hizmetlerin kalitesi beklentileri karşılamalı ve bu sebeple birtakım kalite standartlarının (ISO 9000) organizasyon bünyesinde uygulanması arttırılmalı, *maliyet* açısından süreçteki tüm maliyetler minimum seviyelere çekilmeli; *esneklik* açısından ise süreçlerin yeni, farklı veya değişen gerekliliklere ve çevreye uyumu sağlanmalıdır.

Süreçler çok iyi durumda olsalar bile, işletmeler süreç iyileştirme döngüsünün sonunda değildirler ve süreçleri daha hızlı yapmak, alınan kararların doğru olmasını sağlamak, müşteri tatminini artırmak için her zaman fırsatlar mevcuttur. Bu sebeple

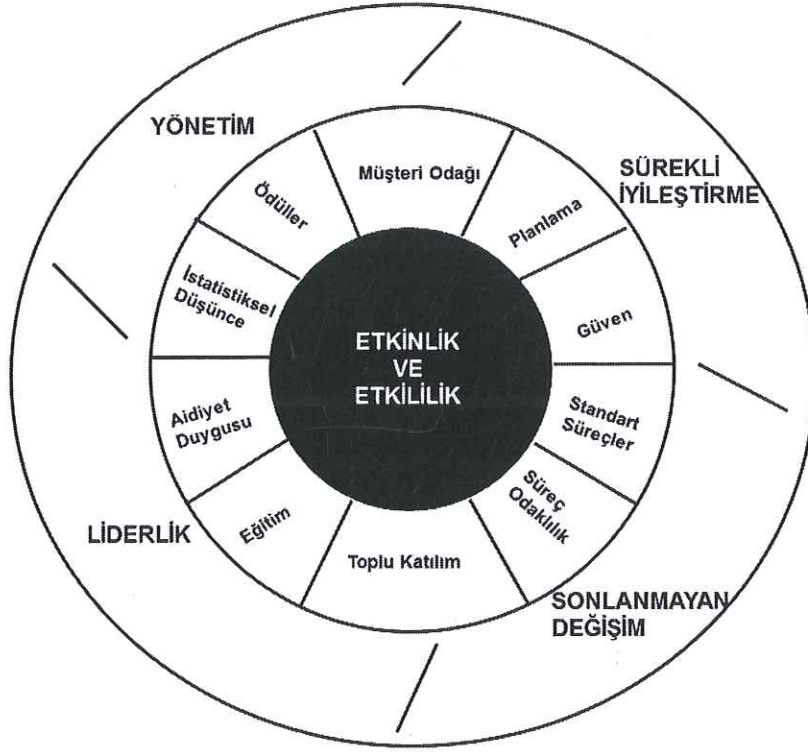
organizasyonlar yürüttükleri süreç iyileştirme faaliyetlerine sürekli devam ederek değişimlere ayak uydurulmalıdır (1991: 247). Sürekli gelişme, aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin de en temel faaliyetidir. İşletmelerde iyileştirme faaliyetlerinin sürekliliği sağlanarak Toplam Kalite Yönetiminin “sürekli gelişme” ögesi işletilmelidir (Eren, 2011: 124).

Sürekli iyileştirmeyi (gelişme) sağlamada temel yaklaşım, Deming Döngüsü adıyla anılan “Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al” (PUKÖ) döngüsüdür ve iyileştirme çalışmalarının döngüsel doğasını şekilsel olarak ortaya koymaktadır. Deming döngüsü, yönetimin herhangi bir süreci kararlı duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluştaki yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir (Soydan, 2006: 39; Andersen, 2007: 7; Büyükköse, 2008: 47). *Planlama aşamasında* işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. *Uygulama aşamasında*, ilk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği aşamadır. *Kontrol aşaması*, uygulama sonuçlarının hedeflerle karşılaştırılması aşamasıdır. *Önlem alma aşamasında* ise hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörler belirlenir ve bunların giderilmesine yönelik önlemler alınır. Eğer iyileştirmelerde sürekliliğin sağlanması hedefine başarı ile ulaşmak isteniyorsa, PUKÖ döngüsü ayrı ayrı departmanlar bazında değil, süreç bazında ve tüm departmanlara yönelik, departmanlar arası uygulanmalıdır. Ancak bu sayede süreç esaslı değer zinciri sağlanabilmektedir (Lee, 2010: 10).

Harrington (1991: 249) süreç iyileştirme kavramını ifade etme şekli, Şekil 8 ile sunulmaktadır. Çarkın birleştirici nitelikte olan dış halkasında, sürekli iyileştirme amaçlı sonsuz değişim sürecini yönlendiren yönetimin varlığı görülebilmektedir. Çarkın merkezinde etkinlik ve etkililik kavramları yer almaktadır. Çark, süreçlerin iyileştirilerek organizasyonun daha etkin ve etkili olmasına odaklanmaktadır. Çarkta yer alan diğer başlıklar ise; *müşteri odaklılık* (ihtiyaç ve beklentilerin anlaşılması), *planlama* (vizyonun baz alınması), *güven* (çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı güven), *standartlaştırılmış süreçler* (herkesin faaliyetleri aynı şekilde yürütmesi), *süreç odaklılık* (probleme neden olan kişiye değil, süreci iyileştirmeye odaklanma, kök nedeni bulma), *katılımın sağlanması* (kuruluştaki hiç kimsenin sürekli iyileştirme sürecinin dışında tutulmaması), *eğitim* (yönetici ve çalışanların iyileştirme ile ilgili gerekli eğitimleri almaları), *“biz” ilişkileri* (kuruluştaki herkesin kendini sistemin bir parçası olarak görebilmesi), *istatistiksel düşünce* (karmaşık haldeki süreçler ile ilgili

doğru tahminler yapmada gerekli faaliyetler) ve *ödüldür* (bazen bir teşekkür, bazen de maddi ödüller).

Şekil 8: Harrington Süreç İyileştirme Çarkı



Kaynak: Harrington, 1991: 249.

Süreç iyileştirmeyi tanımlarken yakından ilişkili olan bir diğer kavramı da açıklamakta fayda vardır. "Süreçlerin yeniden tasarımı" süreçte çok büyük, radikal değişiklikler yapılmasını; neredeyse mevcut sürecin sil baştan yapılıp, "bu süreci ilk defa şimdi ve hiç bir koşullanma, kısıtlama olmadan tasarlıyor olsak nasıl tasarlarız yaklaşımıyla" yeni baştan tasarlanması yaklaşımıdır (Davenport, 1993: 11). "İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı – BPR Business Process Reengineering" kavramı için "Process Redesign" ya da "Process Innovation" sözcükleri de kullanılmaktadır.

Davenport (1993: 11) "iyileştirme" ile "yeniden tasarımı" kavramlarını, bunların getirdikleri değişim, nereden başladıkları, riskleri, gerektirdikleri zaman vb. ölçütlerle karşılaştırmaktadır. Chang (1999: 191), da benzer bir yaklaşım izlemiş ve bu iki kavramı karşılaştırma yoluna gitmiştir. Bu iki kavram arasındaki farkları, bu iki yazarın değerlendirmelerine göre Selimoğlu (2005), Tablo 3'te görüldüğü gibi düzenlemektedir.

Tablo 3: Süreç İyileştirme ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı

	İyileştirme	Yeniden Tasarım
Değişim Düzeyi	Kademeli	Kökten
Başlama Noktası	Mevcut süreç	Sil baştan
Gerekli Zaman	Kısa	Uzun
Değişiklik Sıklığı	Bir seferlik/sürekli	Bir seferlik
Kapsam	Dar, bölüm içi	Geniş, bölümler arası
Risk	Orta	Büyük
Değişim Türü	Kültürel	Kültürel/yapısal
Adım	Küçük adımlar	Büyük adımlar
Yaklaşım	Elde olanla başlama	Sıfırdan başlama
Yatırım Miktarları	Küçük yatırımlar	Büyük yatırımlar
Çabayı Yönlendirme	İnsanlara	Teknolojiye

Kaynak: Davenport, 1993: 11; Chang, 1999: 191; Selimoğlu, 2005: 24.

İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı Projeleri; genellikle organizasyonun yönetim (tarzlar, değerler, ölçütler), kişiler (görevler, yetenekler, kültür), bilgi teknolojileri ve organizasyon yapısı ile ilgili alt sistemlerini değiştirme girişiminde bulunmaktadır. Bu alt sistemler iş süreçlerine ait analitik bir bakış açısıyla gözden geçirilir (fonksiyonlar içi, fonksiyonlar arası, örgütler arası). Değişim sürecinin hedefi; maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti, hissedar değerleri açısından ölçülen ürün ve hizmetler tarafından geliştirilir. Bu sistem İş Süreçlerini İyileştirme Projeleri için de benzerlik gösterir.

Süreçlerini belirlemiş ve yönetmeye başlamış bir kuruluştaki sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınan süreçle ilgili olarak ilk yapılacak şey, sürecin mevcut durumunun incelenmesidir. Sürecin baştan mı tasarlanacağı, yoksa mevcut süreç içinde küçük değişiklikler mi yapılacağına daha sonra karar verilir (Teymur, 2009: 49). Her iki yaklaşımın da bulunulan duruma göre kendi avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Fakat iş süreçlerinin yeniden tasarımı organizasyonlarda bilgi kaybına ve küçülmesine neden olduğu için bazı işletmeler için gözden düşmektedir (Armistead, 1999: 144).

1.3.2.2. Süreç İyileştirmeye Yönelten Faktörler

İş süreçlerinde değişime ve iyileştirmeye sevk eden dışsal faktörler kendi aralarında makro dış ve makro iç faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Makro dış faktörlere; *sosyolojik* (daha sağlıklı yaşam tarzına yöneliş, yaşlanan nüfus vb.), *teknolojik* (bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, üretim süreçlerindeki ilerlemeler vb.),

ekonomik (hammadde maliyetlerinin artması, müşteriler arasında maliyet bilincinin artması, durgun ekonomik ortam), *politik/yasal* (ülkeler arası yapılan ekonomik birliklerin getirdiği sonuçlar, ülkeler arası yaşanan politik gerilimler, vb.) faktörler örnek verilebilir (Cook, 1996: 7, Andersen, 2007: 1). Makro iç faktörler ise; rakipler, müşteriler, tedarikçiler, vb. şeklinde örneklendirilebilir. Hızla değişen pazar koşullarında artan müşteri beklentileri değişmekte; rakipler, müşterilere farklı ürün ve hizmetler sunarak rekabeti artırmaktadır. Pazara sürekli olarak yeni rakipler girmektedir. Bire bir işletme rekabetleri yerine tedarik zinciri rekabetleri her geçen gün artmaktadır.

Dışarıda yaşanan bu gelişmeler işletmenin iç dinamiklerine de yansımaktadır ve organizasyonlar bünyesinde onları değişime yöneltten içsel faktörler oluşmaktadır. Bunlara; pazardaki değişimlere karşı organizasyondaki mevcut standardı koruma ihtiyacı, müşterilerin sesine kulak verme ihtiyacı (onlardan gelen şikayetler sebebiyle), teknoloji iyileştirme ihtiyacı, stratejik odağı tanımlama/tekrar tanımlama ihtiyacı, verimliliği artırma ihtiyacı (tekrar eden işler ve tespit edilen hatalar sebebiyle) ve maliyetleri azaltma ihtiyacı örnek verilebilir (Andersen, 2007: 3; Page, 2010: 3; Kaygusuz ve Kaygusuz, 2014: 39).

Bahsedilen faktörlerin etkileriyle uygulanabilecek süreç iyileştirme projeleri sayesinde organizasyonlar; daha etkin ve etkili süreçlerin sağlanması için fırsatların tespit edilmesi, departmanlar arası görev ve sorumlulukların netleştirilmesi, organizasyon içindeki sürecin tamamıyla anlaşılması, departmanların performansının artırılması konularında organizasyonların yeterliliklerini geliştirmekte ve değişen dışsal faktörlere hızla uyum sağlayabilmektedirler (Page, 2010: 3).

1.3.2.3. Süreç İyileştirmenin Faydaları

Standart süreç iyileştirme uygulamaları, bir işin nasıl yapıldığına bakılmasına olanak vermekte ve bu uygulamalar ile; para, zaman, materyal ve fırsatlar gibi kayıplar önlenerek işlerin daha ucuz, hızlı, kolay ve güvenli bir şekilde ilerlemesi sağlanmaktadır. Süreç iyileştirmenin faydaları aşağıdaki maddelerle özetlenebilir (Harrington, 1991: 16; Cook, 1996: 32; Öztürk, 2009: 92):

- Organizasyonların kendilerini, daha az bürokratik, daha esnek ve müşteri taleplerine cevap verebilir şekilde yapılandırmaları konusunda yardımcı olur.
- Belirlenen darboğazlara bulunan çözümler ile süreçlerin hızlanarak etkinliklerinin artması sağlanır.

- İş akışlarına daha uygulanabilir kurallar getirilir ve süreçlere daha ölçülebilir hedefler kazandırılır.
- Süreç odaklı düşünce sayesinde, kalite ve zamanında hareket etme konularında gelişme kaydedilir.
- Organizasyonlar süreç odaklı bir yapılanma içinde oldukları için; iyileştirme sürecinde yer alan kişiler, iyileştirme sonucunda daha tatmin olmuş ve sadık müşterilere sahip olunacağını ve bu müşterilerin organizasyona daha yüksek karlılık sağlayacağını bilincini kazanır.
- Yapılan hataların azaltılması ve kaynakların daha etkin kullanımı sağlanır.
- Maliyetlerin azaltılması ve gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması sağlanır.
- Çalışanların işlerinden memnun olma seviyeleri artar ve takım çalışması etkinliğinde artış sağlanır.
- Süreç içinde yer alan paydaşlar (müşteri, tedarikçi, vb.) arasında daha iyi ilişkilerin kurulması sağlanır.
- Sağlanan sürekli iyileştirme döngüsü ile değişen pazar koşullarına ayak uydurulması ve pazardaki rekabetçi konumun korunması sağlanır.

1.3.2.4. Süreç İyileştirme için Sağlanması Gerekli Koşullar

Süreç iyileştirmenin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için sağlanması gereken belli başlı koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

Organizasyonel olarak hazır olma: Organizasyonun süreç firkine sahip olması, iyileştirmeye yönelik bir kültür geliştirmesi, müşteriyi ve örgüt içindeki “değer” kavramını anlaması gerekmektedir. Mevcut sürecin nasıl işlediğinin organizasyon tarafından bütünüyle anlaşılması, iyileştirme çalışmalarının baştan sonra yürütülebilmesi için büyük önem taşımaktadır (Radnor ve Bucci, 2008: 4).

Yönetimin rolü: Üst düzey yönetimin süreç iyileştirme çalışmalarına olan sürekli desteği, iyileştirme projelerinin başarıya ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Üst yönetim, iyileştirme çalışmalarına kılavuzluk etmeli ve yönetmeli, önemli iyileştirme fırsatlarını tanımlamalı, iyileştirme çalışmalarının odak noktasının müşteri beklentileri olmasını sağlamalı, planlama çalışmaları ile süreç iyileştirme çalışmalarını bütünleştirmeli, personelin süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konularında eğitilmesini sağlamalıdır (Bozkurt, 2003: 39; Siha ve Saad, 2008: 791).

Eğitim: Süreç iyileştirme faaliyetlerinden tam anlamıyla yarar sağlamak için, süreçlerle alakalı kişilerin eğitilmesi büyük önem taşımaktadır. Süreç iyileştirmede,

süreç içerisindeki çalışanlara yönelik eğitim çözümlerinin geliştirilmesi ve bu kişilerin iyileştirme konusunda teşvik edilerek farkındalıklarının sağlanması gerekmektedir. Bu husus özellikle hizmet sektöründe (bankacılık, sigortacılık, finansal hizmetler, vb) büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu sektörlerde, müşterilere ulaştırılan nihai hizmetlerin kalitesi, bu süreçteki çalışanlar tarafından sergilenen davranışsal faktörler tarafından etkilenmektedir ve bu durumu kontrol etmek zordur.

Stratejik Uyum: Organizasyonun tümü tarafından paylaşılan vizyon, stratejik hedefler ve temel örgütsel amaçların yönetimi ve organizasyonun tümü tarafından paylaşımı, iyileştirme projeleri için önemli hususlardan biridir (Juran, 1999: 20; Siha ve Saad, 2008: 791).

İletişimin sağlanması: İyileştirme ekibi ile işletme çalışanları arasında iletişimin olması esastır. İletişim, iyileştirmenin her aşamasında bilgi paylaşımı için önemlidir. İyileştirmenin neden yapıldığı, ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, olası sonuçları, iyileştirmenin kimlerin etkileneceği, iyileştirme programının detayları ile ilgili konularda çalışanların sürekli olarak bilgilendirilerek, onlarla irtibat halinde olunması gerekmektedir (Cook, 1996: 15).

Kişilerin değişime göstereceği direncin minimuma indirilmesi: Süreç iyileştirme projelerini başarı ya da başarısızlıkla hayata geçirecek olanlar, süreçte yer alan çalışanlardır. Pek çok insan; iş yerinde değişime ayak uydurmayı reddedebilir. Ayrıca değişime gösterilen direnç her bireyde farklılık gösterir. Sebebi ne olursa olsun kişilerin değişime gösterdiği direncin üstesinden doğru bir şekilde gelinmedikçe iyileştirme projeleri felaketle sonuçlanabilir (Gillot, 2008: 70).

Belirgin problemlerin düzeltilmesi: Çoğunlukla süreç problemleri belirgin değildir. Bu sebeple iyileştirme çalışmalarının büyük kısmı problemleri ayırmak ve çözümleri bulmak için harcanır. Bununla birlikte bazen, bir süreç veya ürün problemi belirgin olur. Böyle durumlarda problem derhal düzeltilmelidir.

Sorunların kaynağına bakılması: Problemler çözülürken öncelikli olarak problemle ilgili doğru verileri toplamak gerekir. Daha sonra ise problemin kaynağını oluşturan esas nedenler veya problemi yaratacak nedenler önlenmelidir. İyileştirme, problemi oluşturan esas nedenlerin tekrar ortaya çıkmasını önleyerek sürecin geliştirilmesi ve israfın azaltılmasıdır.

Problemlerin ve gelişmelerin dokümantasyonu: Problemin çözümünün dokümantasyonu yapılmadığı zaman aynı problemin çözümüne tekrar tekrar devam edilir. Ortaya çıkan problem ve onun nasıl çözümlendiği kayıt altına alınırsa, benzer problemin tekrar oluşması durumunda, önceki uygulanan çözüm yöntemi hemen

uygulanarak, önemli kaynak tasarrufu sağlanır ve bu tür problemin tekrar oluşmaması için iyileştirmeler yapılır (Scholtes, 1992: 5).

Değişimleri izleme (Performans ölçümleri): Problemler iyi tetkik edilmeden iyileştirmeler yapılmaya çalışıldığında, problemler kısmen çözülür veya istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, değişimler uygulandıktan sonra sürecin performansını izlemek önemlidir. Sürekli ve düzenli olarak gözden geçirilen performans göstergeleri zaman içinde ne yöne gidildiği, kaydedilen ilerlemeleri görme ve önceki ve sonraki durumları karşılaştırma imkanı sağlar (Scholtes, 1992: 5; Andersen, 2007: 5).

Süreç iyileştirme yol haritası ve iyileştirme araçları: Bu tür yol haritaları, uzun vadede iyileştirilmesi gereken süreçleri ana hatlarıyla belirler ve proje detaylarını içerir. İyileştirmenin hızla hayata geçirilmesini sağlar. Kullanımı kolay iyileştirme araçları ise, süreç iyileştirme projelerine kolaylıkla yön verilmesine yardımcı olur (Andersen, 2007: 5).

Sürdürülebilirlik: Organizasyonda yapılacak iyileştirme sadece tek sefer ile kalmamalı, düzenli aralıklarla ve sürekli olarak yapılmalıdır. Uygulama tek seferlik bir çalışma olmaktan çıkartılıp sürekli iyileşmeyi hedef alan bir hale getirilerek, her günün bir önceki günden daha iyi olması sağlanmalıdır (Harrington, 1991: 25; Siha ve Saad, 2008: 791).

Danışmanlık alma: Bir işletme yüksek rekabetin olduğu iş çevresinde hayatta kalmak ve başarılı şekilde varlığını sürdürmek için organizasyonun tümünde çarpıcı iyileştirme veya değişiklik yapmak istiyorsa bu konuda uzman işletmelerden danışmanlık alabilmektedir (Blokdiijk, 2008: 29).

1.3.2.5. Süreç İyileştirmede Karşılaşılan Sorunlar

İşletme raporlarına bakıldığında, süreç iyileştirme girişimleri, hedefleri gerçekleştirilmede %50-70 oranında başarısız olmaktadır. Başarısızlığa neden olan bu belli başlı sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Keçecioğlu, 2003: 114; Eroğlu, 2006: 43; Şimşek, 2007: 241; Siha ve Saad, 2008: 779; Radnor ve Bucci, 2008: 4; Öztürk, 2009: 93; Tokcan, 2011: 54):

- Açıkça ifade edilmiş iş hedefleri ve amaçlarının eksikliği,
- Organizasyon içinde iyileştirmeye yönelik bir kültürün geliştirilememesi,
- Tüm işletmeyi etkileyen konulara odaklanmak yerine, taktiksel konulara odaklanması,

- Yönetim desteğinin eksikliği,
- Gerekli kaynak ve zamanın ayrılmaması,
- Değişime direnme ve mevcut durumu sürdürme isteği,
- Paydaşlar ile yetersiz istişare,
- Çalışanların iyileştirme konusunda gerekli eğitimi almamasının sebep olduğu bilgi yetersizliği ve çalışanların iyileştirme esnasında aktif katılımının sağlanmaması,
- Zayıf iletişim stratejisi,
- Yapılan uygulamanın yeni olmasından kaynaklanan alışma süreci,
- Mevcut uygulamalarda önleyici ölçümlere duyulan ihtiyaçların bilinmesindeki başarısızlıklar,
- Zorunlu olmayan adımların mevcudiyeti ve diğer israf ölçümlerini cesaretlendirici tutumlar,
- Mevcut projeye teknik bilgi (know-how) aktarılması hususunda eksikliklerin olması,
- Teknolojik altyapı ve uygulamalarının yetersizliği,
- Girdi ve çıktılardaki değişiklikler,
- Yetersiz metodoloji.

Tablo 4: Süreç İyileştirmeyi Yavaşlatan Faktörler

Organizasyonel Faktörler	
Strateji	yetersiz vizyon, hedefler, gözetim vb.
Kaynak	bir işi/görevi tamamlamak için yetersiz kaynak (finansal, insan kaynağı vb.)
Eğitim ve öğretim	uygun eğitici kaynak yetersizliği
Standartlaşmış politika ve prosedürler	organizasyon çapında işletme kuralları ve yönetim çerçevesinin oluşturulmasının eksikliği (süreçlerin tanımlanması, performans ölçümleri vb.)
Kültür	değişime vesile olacak yeterlilikte olmayan organizasyonel normlar, inançlar, politikalar
Teknolojik Faktörler	
Teknoloji	teknoloji altyapısı, mimarisi ve uygulamalarının yetersizliği
Bilgi teknolojileri kaynağı / yeterliliği	değerli, nadir olan ve taklit edilmesi maliyetli olan IT bilgisinin yetersizliği

Kaynak: Raschke ve Sen, 2013: 449.

Raschke ve Sen (2013: 449) ise süreç iyileştirme esnasında, katma değerli faaliyet olmayan ve bu iyileştirme sürecini yavaşlatan faktörleri organizasyonel ve teknolojik olarak, Tablo 4'de görüldüğü gibi gruplandırmıştır.

1.3.3. Süreç İyileştirme Metodolojileri

Yapılacak herhangi bir iyileştirme projesinde kullanılacak standart bir süreç iyileştirme metodolojisi, mevcut girişimleri entegre etme, işletmenin toplam kalite programına odaklanmasını artırma, kilit iş süreçlerinde kayda değer iyileştirmeleri gerçekleştirme, kolay kullanılabilme, bürokrasiyi minimum seviyede tutabilme özelliklerine sahip olmalıdır. Bu sayede para, zaman, materyal, işgücü ve fırsatlar gibi kayıplar önlenebilmektedir (McAdam, 1996: 65; Büyükköse, 2008: 42).

İlgili yazına baktığımızda, hem organizasyonlarda yapılan ufak çaplı iyileştirmeler hem de büyük çaplı yeniden tasarım projeleri genellikle süreç iyileştirme başlığı altında yer almakta ve hem iyileştirme hem de yeniden tasarım metodolojileri, işlem basamakları açısından benzerlik göstermektedir. Bu sebeple Tablo 5'de hem ufak çaplı iyileştirmeler hem de yeniden tasarım ile ilgili metodoloji adımları bir arada verilmektedir.

Harrington (1991:20), süreç iyileştirmeyi beş aşamalı bir yapıda tanımlamaktadır. *Gelişimi organize etme aşamasında*; proje liderinin ve takımdaki sorumluluklarının belirlenmesi, anlaşmazlıkların çözümü, eğitim alınması, vb. faaliyetler; *süreçleri anlama aşamasında*; akış diyagramlarının çizilmesi, süreç müşteri ve paydaşlarının belirlenmesi, süreç amaç ve kapsamlarının belirlenmesi vb. faaliyetler; *kullanışlı hale getirme aşamasında*; süreçlerin etkinliği, etkililiği ve uyumluluğunun iyileştirilmesi ile değer katmayan faaliyetlerin elenmesi vb. faaliyetler ve *ölçme ve kontrol aşamasında*; sürekli iyileştirme için süreçleri kontrol edecek sistemin geliştirmesi faaliyetleri gerçekleştirilir.

Gilberto (1993:81)'nin çalışmasında, sürecin sınırlarının belirlenmesi ve sürecin anlaşılması aşamasında mevcut süreç (as-is) ve iyileştirilen süreç (to-be) haritalarını dikkatle hazırlama ve bunları yaparken süreç analiz tekniklerinden faydalanma, iyileştirmenin uygulanması sırasında çok dikkatli davranma ve bu esnada organizasyon çapında bir kültür oluşturma'nın önemine vurgu yapılmıştır.

Cook (1996:61), süreç iyileştirmeyi dört aşamalı bir yapıda tanımlamıştır. Bu aşamalar; *ihtiyaçların belirlenmesi* (planlama, mevcut durumu gözden geçirme), *değerlendirme* ve *analiz* (mevcut süreçlerin detaylı incelenmesi, süreçteki

boşlukların tespit edilmesi), *yapılacak iyileştirmelerin belirlenmesi* (elde edilen verilere istinaden gerçekleştirilmesi planlanan iyileştirmelerin tespit edilmesi) ve *uygulama* (söz konusu iyileştirmelerin hayata geçirilmesi ve sonrasında iyileştirmelerin belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığının çeşitli tekniklerle kontrol edilmesi) aşamalarıdır.

McAdam (1996:65) ise, dört aşamalı iyileştirme metodolojisi belirlemiştir. *Kritik süreçlerin tespit edilmesi aşamasında*; proje sahibi, takımı ve sponsorları belirlenir, gerekli eğitimler gerçekleştirilir, müşteri odaklı kilit başarı faktörleri ve mevcut iş süreçleri ve kilit başarı faktörlerine istinaden iyileştirilmesi gerekli süreçler belirlenir. *Mevcut sürecin analizi aşamasında*; süreç sınırları, projenin amacı ve iyileştirme fırsatları belirlenir, mevcut süreç ile ilgili haritalar hazırlanır ve süreç iyileştirme planı geliştirilir. *Süreci iyileştirme aşamasında*, yeni süreç haritası hazırlanarak süreç tasarlanır, iyileştirme ile ilgili roller ve sorumluluklar belirlenir ve iyileştirilen süreci uygulama planı geliştirilir. Bu aşamada örgüt çapında iyileştirme ile ilgili kültürün oluşturulması ve gerekli eğitimlerin verilmesi önemlidir. *İyileştirilen süreci uygulama aşamasında* ise; önce pilot ve sonrasında organizasyonun tamamında yapılacak uygulama ile proje hayata geçirilir. Bu aşamada iletişim planının detaylı şekilde uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Kettinger ve diğerleri (1997:61), süreç iyileştirmeyi altı aşamalı olarak ele almışlardır. *Tasarlama aşamasında*; iyileştirme ile ilgili vizyon belirleme, yönetimin desteğini sağlama, çeşitli analizler ile iyileştirilecek süreçleri seçme gibi işlemler yapılır. *Başlatma aşamasında*; paydaşlara bilgi verilmesi, proje takımının oluşturulması, organizasyonun dışsal sürecinin ve proje planının hazırlanması, müşteri gereksinimlerinin ve performans hedeflerinin belirlenmesi gerçekleştirilir. *Teşhis koyma aşamasında*, mevcut sürecin dokümanite edilmesi ve analizi gerçekleştirilir. *Yeniden tasarlama aşamasında*; yeni (iyileştirilen) sürecin tanımlanması, analizi, prototipinin oluşturulması ve tasarımı ile, insan kaynakları yapısının, bilgi sistemlerinin analizi gibi işlemler gerçekleştirilir. *Yeniden inşa etme aşamasında*; sürecin yeniden organize edilerek iyileştirmenin hayata geçirilmesi, süreç kullanıcıların iyileştirme ile ilgili gerekli eğitimleri alması işlemleri yapılır. *Değerlendirme aşamasında* ise iyileştirme ile ilgili performans değerlendirmeleri yapılarak iyileştirmeler sürekli hale getirilir.

Tablo 5: Süreç İyileştirme Metodoloji Adımları

Yazar	METODOLOJİ ADIMLARI						
	1	2	3	4	5	6	7
Harrington (1991)	Gelişimi organize etme	Süreci anlama	Kullanışlı hale getirme	Ölçme ve kontrol	Sürekliliği iyileştirme		
Gilberto (1993)	İyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesi	Proje takımının sponsorların belirlenmesi	Süreç sınırlarının belirlenmesi ve sürecin anlaşılması	İyileştirme alternatiflerinin analizi (fayda/maliyet)	Yapılacak iyileştirmelerin belirlenmesi	Uygulama planının hazırlanması	İyileştirimin hayata geçirilmesi
Cook (1996)	İhtiyaçların Belirlenmesi (Planlama)	Değerlendirme ve Analiz	Yapılacak iyileştirmelerin Belirlenmesi	Uygulama			
McAdam (1996)	Kritik süreçlerin tespit edilmesi	Mevcut sürecin analizi	Süreci iyileştirme	İyileştirilen süreci uygulama			
Kettinger ve diğerleri (1997)	Tasarlama	Başlatma	Teşhis koyma	Süreci yeniden dizayn etme	Yeniden inşa etme	Değerlendirme	
Paper (1998)	Sürecin seçilmesi	Süreç haritalama	Süreci iyileştirme	İyileştirmeyi gözden geçirme	İyileştirilen süreci uygulama ve izleme		
Povey (1998)	İyileştirme vizyonunu oluşturma	Mevcut durum analizleri ve değişim kültürünü yaratma	Strateji geliştirme /mevcut (as-is) ve iyileştirilen (to-be) süreç haritalarını oluşturma	Değişim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi	Pilot uygulama ve değişimin tüm organizasyona uygulanması	Personelin yeni süreç ile ilgili eğitilmesi ve sürecin benimsenmesi	Sürekliliği iyileştirme
Bisson ve Folk (2000)	İlişki haritasının çıkarılması	Gerekli kişilere eğitimlerin verilmesi	Kritik süreçlerin belirlenmesi	Proje takımının seçilmesi ve proje planını oluşturma	Mevcut süreç haritalarını (as-is) oluşturma	İyileştirmelere karar verme ve yeni süreç haritalarını (to-be) oluşturma	İyileştirmeleri değerlendirmek ve uygulama
Lee ve Chuah (2001)	Sürecin seçilmesi	Sürecin anlaşılması	Süreç ölçüm kriterlerinin belirlenmesi	Süreç iyileştiriminin uygulanması	İyileştirilen sürecin gözden geçirilmesi		
Dyba ve diğerleri (2004)	Başlatma	Uygulama	Sona erdirmeye				
Adesola ve Baines (2005)	İşletmenin İhtiyaçlarının anlaşılması	Sürecin anlaşılması	Süreci modelleme ve analiz etme	Süreci yeniden tasarlama	Yeni süreci uygulama	Yeni süreci değerlendirme	Yeni süreci tekrar gözden geçirme
Khan ve diğerleri (2007)	İyileştirme vizyonunu oluşturma	Sürecin anlaşılması	İyileştirmelerin planlanması	Yönetimin farkındalığının, desteğinin ve eğitiminin sağlanması	Personelin farkındalığının, katılımının ve eğitiminin sağlanması	İyileştirimin gerçekleştirilmesi	Süreci gözden geçirme
Dalmaris ve diğerleri (2007)	Denetleme (mevcut durumu değerlendirme)	Analiz (iyileştirme seçeneklerinin tespiti)	Dizayn (Uygulama sonuçlarını değerlendirme)				
Coşkun ve diğerleri (2008)	Hazırlık	Mevcut durum analizi	Değişimleri gerçekleştirme	Geribildirim			
Siha ve Saad (2008)	Belirleme	Analiz	İzleme				

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Paper (1998:429) çalışmasında beş aşamalı iyileştirme metodolojisi belirlemiştir. *Sürecin seçilmesi aşamasında*; iyileştirme stratejisi ve hedefleri, kritik süreçler, iyileştirme fırsatları, proje takım üyeleri belirlenir. *Süreç haritalama aşamasında*; sürecin sınırları, süreç akış şemaları, sürecin misyonu, müşteri ihtiyaçları, sürecin öncelikli ihtiyaçları, zorunlu ve ihtiyaç duyulan ölçümler belirlenir. Süreci iyileştirme aşamasında, iyileştirme ile ilgili hareket planı hazırlanır. *İyileştirmeyi gözden geçirme aşamasında*; iyileştirme uygulanması ile oluşabilecek problemlerin tespiti ve bunlara karşı alınabilecek önlemlerin belirlenmesi gibi işlemler yapılır. Son aşama olan *iyileştirilen süreci uygulama ve izleme aşamasında* da iyileştirme projesi hayata geçirilerek, iyileştirme sürekli olarak takip edilir ve gerekirse yeni iyileştirme girişimlerinde bulunulur.

Povey (1998:38)'in yaptığı çalışmada kullandığı iyileştirme metodolojisinde yapılacak işlemler; yönetimin desteğini alma, süreç analizi ve kritik süreçlerin belirlenmesi, iyileştirme ile ilgili eğitimlerin verilmesi, iyileştirmenin kök nedenlerinin belirlenmesi, mevcut süreç haritalarının oluşturulması, iyileştirilen süreç haritalarının oluşturulması, mevcut (as-is) ve iyileştirilen (to-be) haritaların karşılaştırılması ve yapılacak değişimlerin netleştirilmesi, değişimlerin test edilmesi, hareket planı geliştirilmesi ve bu planın uygulanması, yeni süreç ile ilgili personelin eğitilmesi, yeni sürecin değerlendirilmesi, yeni sürece sürekli iyileştirmenin uygulanması, her sürecin düzenli olarak değerlendirilmesi, zaman içinde gerekirse yeni iyileştirmelerin yapılmasıdır.

Bisson ve Folk (2000:62) ise belirttikleri iyileştirme adımlarının yanı sıra; iyileştirmelerin uzun vadede başarıya ulaşabilmesi için öncelikle küçük iyileştirmelerle başlanması, her bir iyileştirme projesi için belli bir süre belirlenmesi, tek seferde iki projeden fazla proje yürütülmemesi, kilit süreç paydaşlarının proje takımına dahil edilmesi, finans/döngü süresi/müşteri hizmetleri açısından kısa dönemli sonuçlara odaklanılması, süreçleri haritalama ve dokümante etme işlemlerini yaparken bilgi teknolojilerinden faydalanılması, projelerin zaman kaybedip güncelliğini yitirmeden hızlıca yönetimin onayından geçirilerek uygulanması gerektiğini vurgulamışlardır.

Lee ve Chuah (2001: 689), "Super Methodology" adını verdikleri beş aşamalı ve ismini, aşamaların ilk harflerinden alan metodolojinin (select the process, understand the process, proceed with the process measurement, execute the process improvement, review the improved process) detaylı aşamaları şu şekildedir:

süreç iyileştirme takımını oluşturma, nihai çıktıların, müşterilerin ve bu müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi, ilgili süreçlerin belirlenmesi ve seçilmesi, mevcut süreçlerin haritalandırılması, uygulama sırasında problem oluşabilecek alanların belirlenmesi, performans kıyaslama kriterlerinin belirlenmesi, iyileştirme hedeflerinin oluşturulması, uygulama hareket planının geliştirilmesi ve iyileştirmenin bu plana göre hayata geçirilmesi, iyileştirilen sürecin değerlendirilmesi ve sonuçların gözlemlenmesi.

Dyba ve diğerleri (2004:2) süreç iyileştirmeyi üç aşamalı bir yapıda tanımlamışlardır. *Başlatma* aşamasında, projenin gerçekleştirilmesi öncesinde katılımcılar bir araya gelerek projenin hayata geçirilmesi için gerekli tecrübe, görüş ve bilgilerini paylaşıp ve mevcut durum değerlendirmesini gerçekleştirirler. Uygulama aşamasında; tespit edilen iyileştirmeler hayata geçirilir. Ancak bu iyileştirmeler tek seferlik olarak kalmamalı ve sürekli hale getirilmelidir. Sona erdirmeye aşamasında; projenin edinimleri gözden geçirilerek, ileride yapılacak yeni iyileştirme projelerinde kullanılabilecek tecrübeler tespit edilir.

Adesola ve Baines (2005:44) ise, yedi aşamalı iyileştirme metodolojisi belirlemişlerdir. İyileştirmenin başarıya ulaşması için bu aşamalar gerçekleştirilirken aşamaların amaçlarının, aşamaların nasıl gerçekleşeceğinin belirlenmesi, kişilerin bu aşamalara dâhil edilmesi, sonuç olarak nelerin beklendiğinin belirlenmesi, düzenli ölçümlerin yapılması, tecrübeye dayanan tavsiyelerin alınması ve her bir aşamada uygulanacak araç ve tekniklerin belirlenmesi gerektiği bu çalışmada vurgulanmıştır.

Khan ve diğerleri (2007:353)'nin yaptığı çalışmada özellikle Kaizen mantığı vurgulanarak, iyileştirmelerin sürekli hale getirilmesinin gerekliliğine odaklanılmıştır. Bu sürekliliği sağlamada yapılacak en önemli faaliyet de, iyileştirme projeleri ile ilgili yönetimin ve çalışanların gerekli eğitimi almaları ve organizasyon çapında bu kültürün benimsenmesidir. Ayrıca bu tür projelerde yönetimin katılımını ve desteğini sağlamanın da projelerin başarıya ulaşmasında büyük önem taşıdığı belirtilmiştir.

Dalmaris ve diğerleri (2007:21), çalışmalarında süreç iyileştirme metodolojisini üç aşamada toplamışlardır. *Denetleme* (mevcut durumu değerlendirme) aşamasında; süreç üyeleri, süreç çevresi, süreç ile ilgili kısıtlar, hedefler ve süreçlere ait her türlü bilgiler derlenir. *Analiz* (iyileştirme seçeneklerinin tespiti) aşamasında; organizasyon bünyesindeki faaliyetler fonksiyon ve süreç bazında incelenir ve bu incelemeler sonunda arzu edilen performanslara ulaşabilmek için iyileştirme yapılabilecek alanlar belirlenir. *Tasarım* (uygulama ve

uygulama sonuçlarını değerlendirme) aşamasında; seçilen iyileştirme alternatifi tasarlanarak uygulanır ve uygulama sonuçları değerlendirilir.

Coşkun ve diğerleri (2008:250) çalışmalarında süreç iyileştirmeyi gerçekleştirmek için süreçlerdeki zayıf noktaların tespiti ve analiz edilmesi yolunu dört aşamalı bir metodoloji takip ederek uygulamışlardır. *Hazırlık aşamasında*; iyileştirmenin onaylanması, organizasyonun ve süreçlerin belirlenmesi ve değişime hazır hale getirilmesi; *mevcut durum analizi aşamasında*; süreçlerle ilgili verileri hazırlama ve bu verilerin analizi, süreçlerin zayıf noktalarının analizi ve iyileştirme stratejilerinin geliştirilmesi; *değişimleri gerçekleştirme aşamasında*; uygulama planının hazırlanması ve bu plan hayata geçirilerek süreçteki zayıf noktaların iyileştirilmesi, iyileştirmelerin kalıcı olabilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi ve tüm değişimlerin uygulamaya konması; *geribildirim aşamasında* ise yapılan iyileştirmenin değerlendirmesi ve bu tür iyileştirmelerin sürekli hale getirilmesi işlemleri gerçekleştirilir.

Siha ve Saad (2008:794), süreç iyileştirme için üç aşamalı bir metodoloji belirlemişlerdir. *Belirleme aşamasında*; iç çevre (örgüt içi problemler, verimsizliğe sebep olan hususlar ve bunların temel nedenleri), dış çevre (pazarda oluşan değişimler, müşteri talepleri ve bu taleplere cevap verme konusundaki ihtiyaçlar) ile ilgili durumların belirlenmesi, arzu edilen hedeflerin ve çıktıların belirlenmesi, uygun iyileştirme alternatiflerinin belirlenmesi gibi işlemler yapılır. *Analiz aşamasında*; iyileştirme alternatiflerinin olası etkilerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili işlemler yapılır. *İzleme aşamasında* ise, iyileştirmelerin hayata geçirilmesinin ardından performansta ne gibi değişiklikler olduğunun tespiti ile ilgili işlemler yapılır.

1.3.4. Süreç İyileştirme Yöntem ve Teknikleri

Şirketler birbirinden oldukça farklı süreçleri kullandıkları için, süreçlerini iyileştirirken hepsinin izleyeceği tek bir yol haritası yoktur ve bu yol haritasına göre kullanılacak yöntem ve teknikler de farklılık gösterirler. Bu yöntem ve tekniklerin; süreçlerin uygulanması esnasında ortaya çıkan veya çıkabilecek problemlerin belirlenmesinde ve çözülmesinde çok yararlı olduğu, verileri düzgün biçimde ortaya çıkarılmasını kolaylaştırarak bu verilerin sistematik bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağladığı söylenebilir (Gümüšoğlu, 2000: 139; Tokcan, 2011: 55). Süreç iyileştirme yöntemlerinden bazıları çeşitli kaynaklarda; balık kılçığı, dağılım şemaları, kontrol

çizelgeleri ve tabelaları, histogramlar, pareto analizi ve akış şemaları olarak geçmekte ve aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.4.1. Sebep-Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı)

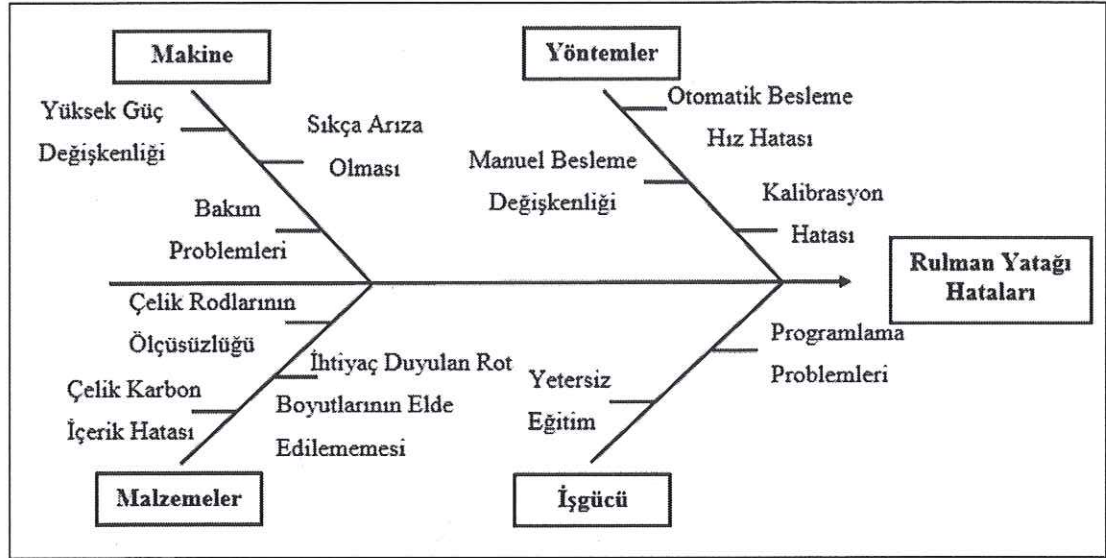
Sebep-sonuç analizi aslında bir beyin fırtınası yöntemi olup bilinenlerden hareketle bilinmeyenlere doğru giden sistematik bir yöntemdir. Literatürde Ishikawa diyagramı veya şekli nedeniyle “balık kılçığı” diyagramı olarak da bilinir. Kılçık diyagramı bir çok kişinin görüşüne yer verilerek hazırlandığından yaratıcı fikirlere ve girişime fazlası ile imkân tanınmasını, sonuca ilişkin bilinen ve şüphelenilen tüm faktörlerin ortaya konmasını, herkesin dikkatini bir noktaya toplamasını, konuya hâkimiyetin sınanmasını sağlar. Analiz sonucunda oluşan malzeme de bir sorunun olası nedenlerinin saptanması ve olası nedenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin görsel olarak da kurulmasını sağlar (Vavra, 1999: 302; Dahlgaard, 2007: 80; Birgören, 2011: 5). Sebep/sonuç diyagramındaki aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Efil, 1994: 111; Pekar, 1995: 53; Dyba ve diğerleri, 2004: 103):

- Katılımcıların genel çerçeveyi görebilmeleri amacıyla bir sebep/sonuç diyagramı çizilir.
- Sebebi bulunmak istenen problem tanımlanır.
- Katılımcılara bu problemin temel nedenlerinin ne olduğu sorulur, grupla beyin fırtınası yapılır ve temel nedenlere (personel, yönetim, talimatlar, vb.) ulaşılır.
- Her bir temel nedenin alt nedenleri yine aynı şekilde katılımcılara sorulur ve yapılan beyin fırtınası sonunda temel nedenlerin alt nedenleri de ortaya konur.
- Bu temel ve alt nedenler çizilen diyagramda toplanarak görsel hale getirilir.
- Eğer çok fazla sebep varsa, hangi nedenlerin en önemli olduğuyla ilgili oylama yapılır ve bunlar önem sırasına konur.
- Bu aşamada ise, sistemi iyileştirmek ya da istenmeyen sonuçlara sebep olan değişkenlerden kurtulmak için yollar aranır.

Şekil 9 ile araba rulman hatasına ilişkin balık kılçığı diyagramı sunulmaktadır. Bu diyagramda dört temel neden ve bunlara etkisi olan ikincil nedenlere yer verilirken ikincil nedenlerin alt nedenleri göz önüne alınmamıştır.

Diyagramının sağ ucunda yer alan sebeplerini aradığımız sonucu etkileyen faktörler genel olarak insan, malzemeler (materyaller), yönetim, talimatlar, makineler ve çevredir (Dahlgaard, 2007: 80).

Şekil 9: Balık Kılçığı Diyagramı



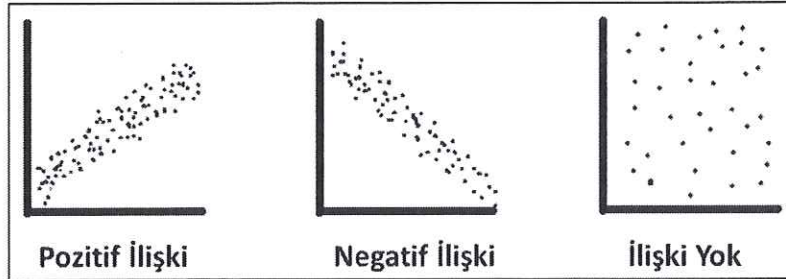
Kaynak: Tokcan, 2011: 65

1.3.4.2. Serpilme (Dağılım) Diyagramı

Serpilme veya dağılım diyagramı iki değişken arasındaki korelasyonu analiz etmeye, bir süreçteki faktörler arasındaki olası sebep-sonuç ilişkisini belirlemeye yarar. Serpilme diyagramları, kaliteyi etkileyen ya da iyileştirmeye konu olan iki özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi esasına dayanır (Mahiroğlu ve Buluç, 1999: 18; Ertuğrul, 2004: 214; Ünsalan ve Şimşekler, 2008:168). Uygun bir serpilme diyagramı çizmek için aralarında anlamlı bir ilişki bulunan ve birbirini etkilemekte olan iki adet değişkenle ilgili olarak, belirlenen bir zaman süresinde 50 ile 100 adet arasında örnek alınmalı ve hesaplamalar bunlara göre yapılmalıdır (TSE, 1996: 22).

Diyagramın yatay ekseninde genellikle neden olarak değerlendirilecek bağımsız değişken yer alırken, dikey ekseninde bundan etkilendiği düşünülen bağımlı değişken yer alır. Diyagram üzerindeki değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyorsa, iki değişken arasında pozitif bir ilişki, aksi durumlarda da negatif bir ilişki mevcuttur. Diyagramda noktalar çapraz bir çizgiye ne kadar yakınsa değişkenler o kadar yakından ilişkilidir (Halis, 2000:143). En çok rastlanan saçılma şekilleri Şekil 10 ile gösterilmiştir.

Şekil 10: Başlıca Serpilme Diyagram Çeşitleri



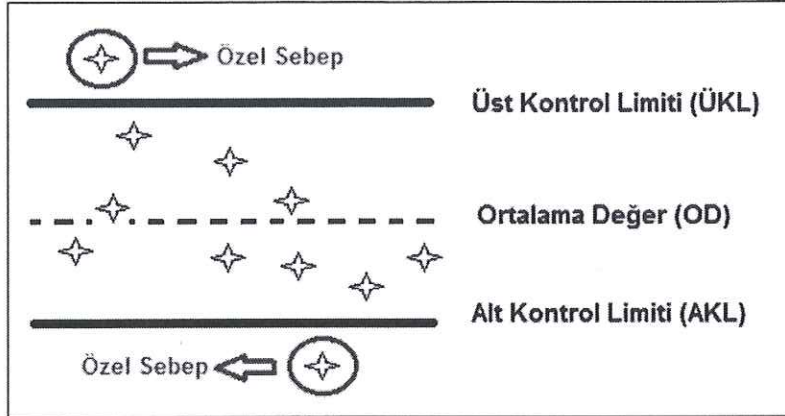
Kaynak: Eyüboğlu, 2010: 147.

1.3.4.3. Kontrol Çizelgeleri

Bütün süreçler bünyelerinde değişkenlik barındırmaktadır. Bu değişkenlik, genel ve özel nedenlere dayanmaktadır. Genel nedenlere dayanan değişkenlik, sürecin doğasında var olan birçok hata nedeninin ortak etkisidir. Özel nedenler ise genel nedenlere kıyasla baskın bir etkiye sahiptir ve süreçte ayırt edilebilir izler bırakırlar. Özel nedenler etkili değilse, süreç kontrol altında kabul edilir. Aksi takdirde kontrol dışındadır (Koçer ve Birgören, 2004: 59). Süreç iyileştirmenin temel hedefi süreci değiştiren özel nedenleri olabildiğince hızlı bir şekilde belirlemek ve bunları düzeltici önlemleri alabilmektir. Eğer bu özel nedenler süreçten uzaklaştırılabilirse değişkenlik azalır ve böylece süreç iyileştirilmiş olur. Kontrol çizelgeleri, bu amacı yerine getirmek için en çok kullanılan tekniktir (Kılıç, 2006: 23).

Şekil 11'de de sunulduğu üzere kontrol çizelgeleri içinde en sıklıkla kullanılan "Üst ve Alt Kontrol Sınırı" adı verilen bir kontrol çizelgesi türüdür. Bu çizelge türü, "ortalama" ve "standart sapma" hesaplarını temel alan basit bir hesaplama dayanmaktadır. Üst ve alt kontrol limitleri arasında kalan "değişkenlik" değerleri kabul edilebilir değerlerdir ve buradaki değişkenliğin kaynağı sistem içindedir. Yani bu sınırlar içinde kalan değişkenlik "genel nedenlerden" kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2007: 225). Kontrol limitlerinin dışındaki noktalar özel sebep belirticileridir. Süreçte sorun olduğunu ve önlem alınması gerektiğini gösteren noktalardır (Özçelik, 2008: 53).

Şekil 11: Kontrol Çizelgesi



Kaynak: Özçelik, 2008: 53.

1.3.4.4. Çetele Tablosu

Çetele diyagramı olarak da adlandırılan çetele tablosu, süreçlerin istatistiksel kontrolü ve iyileştirilmesi uygulamalarında kullanılan araçlardan biridir. Basit bir veri seti içinde yığılmaların hangi aralıklarda olduğunu göstererek, sıklık dağılım şemaları, histogram şemaları gibi tekniklere temel teşkil ederler (Şimşek, 2007: 235). Ayrıca sürecin hatalı birimlerinin tespit edilmesine ve hataların saptanmasına yardımcı olmaktadır (Alşan, 2001: 34). Çeteleleri hazırlamak kolay gibi görünse de, veri üzerinde işlem yapan insan sayısı arttıkça, hata yapma olasılığı da artabilmektedir. Bu nedenle titizlikle ve sorun çözme sürecinin sonraki aşamalarında kolaylıkla kullanılacak şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Tablo 6: Çetele Tablosu

Hizmet Türü: B121 Gömlek Üretimi	Tarih: 03.12.2004	
Departman Adı: Dikimhane	Saat: 08:00-15:00	
Toplam Adet: 60	Veri Toplayan: Musa	
Örnek Hacim: 500	Düşünceler: Makine bakımı yapılacak	
HATA TİPİ	ÇETELE	HATA ADEDİ
Kırık, kopuk düğmeler	III	3
Eksik düğmeler	II	2
Dikiş kopuğu	III III	10
Dikiş Kayması	III- III- III II	17
Ton farklılıkları	III I	6
Yağ lekesi	III III III- III	18
Kumaş hataları	IIII	4
TOPLAM HATA		60

Kaynak: Kılıç, 2006: 55.

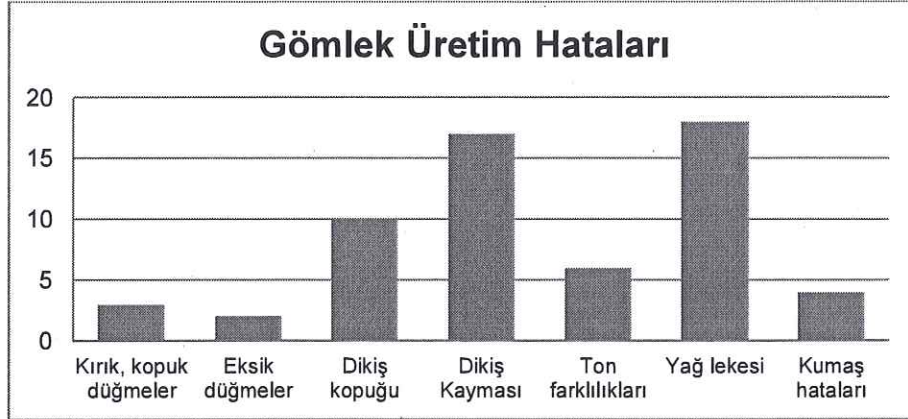
Tablo 6'da erkek gömleği üretim sürecine ait bir çetele tablosu görülmektedir. Bu tablo dikkatli incelendiğinde hataların daha çok dikiş kopuğu, dikiş kayması ve yağ lekesi olarak yoğunlaştığı görülmektedir. Buradan yola çıkılarak bu hataların bozuk veya ayarları yapılmamış bir dikiş makinesinden kaynaklandığını görmek mümkündür.

1.3.4.5. Histogram

Histogramlar, genellikle bir olayın oluş sıklığını göstererek belirlenen zaman aralığında, süreç davranışı hakkında görsel bilgi iletişimi sağlamak ve iyileştirme çabalarının nereye odaklanacağına karar vermek amacıyla kullanılır. Çetele tablosu ile gruplandırılan verilerin histogram adı verilen bir grafikte izah edilmesi yöntemidir. Aynı histogram sadece tek bir özelliği ölçmektedir. Aynı özelliğe ait, zaman içerisinde birden fazla histogram yapılmak suretiyle olayların gelişme seyri izlenebilir (Akın, 1996: 86; Bolat, 2000: 65; Çetin ve diğerleri, 2001: 418).

Histogramlarda genellikle, yatay eksen değişken verilere ait ölçümleri, dikey eksen ise ölçülen değerlerin gerçekleşme sıklığını (frekansını) göstermektedir. Şekil 12'de, Tablo 6'da çetelesi verilen gömlek üretim hatalarının histogram grafiği oluşturulmuştur.

Şekil 12: Çetele ile Tutulan Değerler için Histogram



Kaynak: Kılıç, 2006:55 verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Histogramdan sonra genellikle pareto analizi yapılır. Pareto diyagramında bir ürünün çeşitli özellikleri sıklık olarak gösterilir ve birbirleri ile karşılaştırılırken, histogramlarda ürünün yalnızca bir özelliğinin sayısal olarak sıklığı gösterilmektedir (Ertuğrul, 2006: 197).

1.3.4.6. Pareto Diyagramı

Pareto diyagramı, en sıklıktan en seyreğe kadar unsurların sıralanması amacıyla yönelik basit bir grafiksel tekniktir. En önemli unsurlar, daha az önemli olanlardan ayırt edilerek, en az çabayla en büyük iyileştirmeler elde edilir (Ishikawa, 1991: 127). Uygulamada 80-20 ilkesi veya kuralı olarak da bilinir. Bu kuralın anlamı: problemlerin kaynaklarının %80'i tüm problemlerin %20'sini oluşturan basit nedenlerdir. Diğer bir ifade ile kalite sorunlarının büyük bir bölümünün nedeni, daha az sayıdaki önemsiz başarısızlıklardan (nedenlerden) kaynaklanmaktadır. Bu diyagramlar, yönetime "işletme körlüğü" dediğimiz durumlarla ilgili alanlarda yardımcı olur. Yöneticilere kritik noktaları tespit edip, gerekli müdahaleleri yapmasına imkân veren bir yardımcı araçtır. Bu analiz sayesinde hatalar sınıflandırılarak, maliyetteki payı yüksek olanlar üzerinde çalışmalara ağırlık verilir (Pekar, 1995: 53; Vavra, 1999: 300; Yılmaz, 2003: 79).

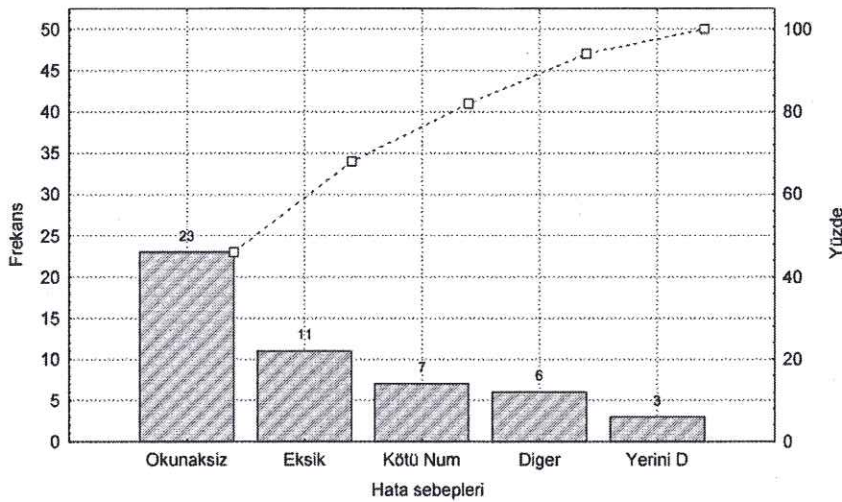
Diyagramı hazırlamak için izlenmesi gereken adımlar aşağıda sunulmaktadır (Akın, 1996: 21):

- Hataların belirli bir dönemdeki sayısı belirlenerek listesi yapılır ve mümkünse bu sayı 5 adede indirilir.

- Belirli bir zaman içerisinde hatalarla ilgili veriler toplanır. Hata çeşitlerinin adetleri ve maliyetleri belirlenir, bunların toplam değerlere göre yüzde değerleri bulunur.
- Hata çeşitlerinin yüzde değerleri azalan sıraya göre düzenlenir.
- Yüzde değerler toplanarak kümülatif pareto diyagramı çizilir.

Şekil 13 ile bir üretim tesisinde üretim sırasında yapılan vida delme işlemlerinde karşılaşılan delme hatalarına ilişkin pareto diyagramı gösterilmektedir. Diyagram, her bir unsurun toplam sonuca, azalan bir oranda katkısını gösterir. Oransal katkı meydana gelme sayısı, her bir madde ile birleştirilmiş maliyet veya sonuç üzerinde diğer tesir ölçütü üstüne kurulabilir. Kümülatif frekans diyagramı, unsurların kümülatif katkısını göstermek amacıyla kullanılabilir (Ishikawa,1991: 127).

Şekil 13: Pareto Diyagramı Örneği (Vida Delme Hataları)



Kaynak: Özcan, 2001: 156.

1.3.4.7. Akış Şemaları

1.1.5. Süreçlerin görsel olarak temsil edilmesi bölümünde de açıklanan akış şemaları, herhangi bir süreç içerisindeki sapmaları belirlemek amacıyla, bir ürün ya da hizmetin izlediği gerçek ve ideal yolları belirlemekte kullanılır. Akış şemalarında, sürecin bütün aşamaları simgelerle gösterilir. Bu tür çizelgeler incelenerek, sorunun potansiyel kaynağı olan çevrimler açığa çıkartılabilir (Ertuğrul, 2006: 271). Akış şemaları, kişilerin ve kaynakların bir ağ üzerinde yayılabilmesi için gerekli altyapıyı sağlayarak sürecin tasarlanması, yürütülmesi ve yönetilmesinde etkilidir. Bu yöntem

iş süreçlerini geliştirmekte ve problemlerin azaltılmasında fayda sağlamaktadır (Rinderle-Ma, ve diğerleri, 2009:321). Akış şeması hazırlanırken izlenmesi gereken adımlar aşağıda sunulmaktadır (Dahlgaard ve diğerleri, 2007: 114):

- Akış şemasında kullanılacak sembollere karar verilmesi,
- Süreçlerin tanımlanması,
- Süreçlerin detaylı adımlarının çıkarılması,
- Akış şemasının oluşturulması,
- Süreçteki her bir adımın gerçekleştirilmesi için optimum sürenin belirlenmesi,
- Akış şemasının denetlenmesi,
- Akış şemasının iyileştirilmesi (sürecin iyileştirilmesi),
- Sonuçların kontrol edilmesi ve Deming Döngüsü esas alınarak iyileştirmelerin sürekli hale getirilmesi,
- İyileştirilen akış şemasının standardize edilmesi.

1.3.5. Süreç İyileştirmeye Yönelik Araştırmalar

Bu bölümde, süreç iyileştirme konusunda gerçekleştirilen akademik çalışmalara yer verilmektedir.

Gilberto (1993), bir Amerikan denizaltı firmasının mevcut 35 farklı sürecinin 12 adımlı bir metodoloji belirlenerek bu metodoloji kapsamında incelendiğini ve inceleme sonunda tespit edilen birtakım değer katmayan aktivitelerin ortadan kaldırılarak işletmeye büyük faydalar sağlandığını belirtmiştir. Örneğin sipariş sürecine bakıldığında, kağıt üzerinde yürütülen mevcut bürokrasi sebebiyle karşılanmamış sipariş miktarlarının çok sayıda olduğu tespit edilmiştir. 18 ay gibi bir sürede hayata geçirilen bu süreçteki iyileştirme çalışmasında; gerçekleştirilen süreç aktivitelerinde %50, çevrim süresinde %60 azalma, karşılanmamış sipariş oranlarında %82, çalışan sayısında ise %40 azalma gerçekleşmiş, yıllık gelirden 3 milyon dolar artış kaydedilmiştir.

Povey (1998), süreç iyileştirme ile ilgili mevcut yazında yer alan farklı metodolojileri belirleyerek her bir metodolojinin işlem basamaklarını tespit etmiş ve değerlendirmiştir. Sonrasında bu değerlendirmelere istinaden farklı bir süreç iyileştirme metodolojisi geliştirmiştir. Yazar; süreç iyileştirme faaliyetlerini hayata geçiren Nissan, Toyota, Ericsson gibi işletmelerin, uyguladıkları iyileştirmeler esnasında tam kapsamlı metodolojiler yerine Deming döngüsünü yöntem olarak kullandıklarını belirtmiştir.

Lee ve Chuah (2001) çalışmasının çıkış noktası Hong Kong/Çin arası mevcut endüstri ortamındaki gelişmeler olmuştur. Hong Kong'da faaliyet gösteren ve emek yoğun üretim yapan işletmeler, operasyon maliyetlerini azaltmak amacıyla tesislerini Çin'e taşımakta ve daha sonra büyüme trendine geçmektedirler. Ancak bu işletmelerin organizasyon yapılarının ve süreçlerinin karmaşık yapıda olması, zaman içinde çeşitli iyileştirmelerin yapılmasına engel olmaktadır. Bu duruma yönelik bir çözüm önerisi getirmek amacıyla bu çalışmada süreç iyileştirme şemsiyesi altında kullanılan 3 temel yaklaşım olan sürekli iyileştirme, kıyaslama ve yeniden tasarımı kapsayan 5 aşamalı bir metodoloji geliştirilmiştir. Geliştirilen bu metodoloji Hong Kong ve Çin'de faaliyet gösteren bir firmada uygulanarak sonuçlar çalışmanın sonunda değerlendirilmiştir.

Karapınar (2006) iş akışı analizi yoluyla bir hastane işletmesinde süreç iyileştirme çalışması gerçekleştirmiş ve çalışmasında süreç haritalama ve iş etüdü kavramlarının üzerinde durmuştur. Araştırma, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin Kardiyoloji Polikliniği'nde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikle polikliniğin mevcut süreçleri ile ilgili iş akış şemaları çıkarılmış ve poliklinikteki mevcut işlerle ilgili analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, süreç içindeki gereksiz faaliyetlerin ortadan kaldırılması, sistematik bir çalışma düzeni oluşturulması, işlerin daha iyi ve daha kısa sürede yapılmasına yönelik süreçleri iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Büyükköse (2008), bankalar için önem arz eden süreçlerden biri olan kredi tahsis süreçlerinden, "girişimci kredi tahsis süreci"ni bir banka örneğinde incelemiştir. Belirlenen bu süreç iyileştirme çalışması için süreçle bağlantısı olan Şube, Genel Müdürlük temsilcileri ve süreç yönetimi ile ilgili bölüm temsilcilerinden bilgi alınmıştır. Görüşmeler sonrasında mevcut işleyişin tespiti amacıyla konu süreçle ilgili iş akış şeması hazırlanmıştır. Daha sonra iş akış şeması üzerinde inceleme yapılarak süreç akışındaki sorunların tespiti yapılmıştır. İncelenecek sorun "Girişimci Kredi Tahsis Sürecinde Yaşanan Darboğaz" olarak belirlenmiştir. Daha sonra beyin fırtınası yöntemi ile bu soruna ilişkin nedenler çıkarılmış ve bu nedenler balık kılçığı yöntemi ile ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonunda da bu problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Narlı (2009) ise, sağlık sektöründe hizmet sunan bir kurumda hasta memnuniyeti odaklı olarak süreç iyileştirmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada, Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Merkez Poliklinikleri'nden hizmet alan hastaların, anket formu aracılığıyla memnuniyetleri ölçülerek, kurumun

imajını ve hastaların (müşterilerin) beklentilerini olumsuz yönde etkileyen poliklinik hizmet süreci ile ilgili faktörler belirlenmiş ve bu faktörlere yönelik iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur. T.C. Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı'nın belirlediği standartlar doğrultusunda hasta memnuniyetini etkileyen faktörler süreçsel olarak iyileştirilerek hasta memnuniyet oranları daha üst seviyelere çıkarılmaya çalışılmıştır.

Teymur (2009), işletmelerin iyileştirme çalışmaları ve gelişim çabalarını mümkün kılacak süreç iyileştirme ve süreç yönetimi yaklaşımının uygulanışını, sonuçlarını ve uygulama sırasında yaşanan sorunları incelemek amacıyla, bir danışmanlık firması tarafından Karaman'da faaliyet gösteren bir gıda işletmesine uygulanmış danışmanlık projesini değerlendirmiştir. Çalışmada; iş analiz formları, yüzyüze görüşmeler, odak grup çalışmaları, üst yönetim ile görüşmeler, işletmenin kalite yönetim sistemi dokümanlarının ve faaliyet izleme raporlarının incelenmesi gibi yöntemlerle elde edilen veriler doğrultusunda 59 ana iş süreci tespit edilmiştir. Bu süreçlerin iş akış şemaları çıkarılmış, daha sonra iyileştirme yapılabilecek 12 iş süreci tespit edilmiştir. Projede bu 12 süreç ile ilgili problem tespiti, problemlerin kök nedenlerin belirlenmesi, iyileştirme önerileri işlemleri yapılmıştır. Bu çalışmada ise sadece bir sürece detaylı olarak yer verilmiş, diğer 11 süreç özet bilgilerle aktarılmıştır.

Yılmaz (2011), Gaziosmanpaşa Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı'ndaki mevcut süreçlerin tespiti ve bu süreçlerin iyileştirilmesi önerilerinde bulunmuştur. İnceleme sürecinde öncelikle öğrenci grupları ile beyin fırtınası yapılmış, beyin fırtınasında tespit edilen üç temel problem balık kılçığı diyagramı ile sebeplerine ayrılmıştır. Bu üç sorun incelendiğinde "sosyal faaliyetler için izin alma sürecinin uzunluğu ve zorluğu" süreç iyileştirme çalışması yapılmak üzere belirlenmiştir. Daha sonra Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sağlık Kültür Spor Daire Başkanlığı'ndaki iş süreçleri tespit edilerek mevcut iş akış şemaları çizilmiş ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik belirlenen çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda da önerileri içeren yeni akış şemaları oluşturulmuştur.

Tokcan (2011), rekabetin çok yoğun olduğu gıda sektöründe dondurulmuş gıda üretimi yapan bir işletmenin süreçlerini incelemiş, proje ekibi ile birlikte yürütülen süreç yönetimi uygulama adımlarından ve süreç iyileştirme tekniklerine değinmiştir. Çalışmada öncelikle fabrikanın ana süreç, süreç ve alt süreçleri belirlenmiştir. Belirlenen ana süreçlerden "ürünlerin izlenmesi ve ölçülmesi süreci"

kritik süreç olarak belirlenmiş ve dondurulmuş patates üretimi biriminde bu kritik süreç ele alınmıştır. Beyin fırtınası ve nominal grup teknikleri kullanılarak süreçteki öncelikli problem tespit edilmiş, söz konusu problemin balık kılçığı yöntemi ile detaylı nedenleri tespit edilmiş ve bu problemin çözümüne yönelik iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Rodrigues ve diğerleri (2013)'nin yaptıkları çalışmanın çıkış noktası; bir holding grubuna bağlı, farklı ülkelerde araba üretimi yapan bir işletmenin lojistik departmanındaki arka ofis iş süreçlerinde tespit edilen verimsizlikler olmuştur. Gerekli iyileştirmelerin sağlanması ve bu tür iyileştirmelerin sürekli hale getirilebilmesi için "sürekli iyileştirme metodolojisi" uygulanmıştır. Yapılan çalışmada arka ofis faaliyetleri kapsamında 5 farklı süreç tespit edilmiştir. Üst yönetimin de liderliğinde gerçekleştirilen bu iyileştirme projesi ile tespit edilen, arka ofis iş süreçlerine değer katmayan işlem basamakları ortadan kaldırılarak çok daha etkin ve verimli süreçlere ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

MARİNA İŞLETMECİLİĞİ

2.1. MARİNA İŞLETMESİ: TANIMI VE KAPSAMI

İtalyanca asıllı bir kelime olan ve günümüzde Türkçe’de de aynı şekilde kullanılan “marina” kavramının “Türk Dil Kurumu’na göre karşılığı “yat limanı”dır (TDK, 01.04.2015). Türkiye’de birçok özel işletme, dünya ülkeleriyle ortak bir kavram olması ve işletmelerin uluslararası bir boyut kazanması için “yat limanı” yerine, “marina” kavramını kullanmayı tercih etmektedirler. Kavram karmaşasını engellemek amacıyla, tez boyunca da “marina” ve “marina işletmesi” kavramları kullanılacaktır. Basit bir tanımla marina; “yatlara deniz ve karada güvenli bir biçimde park olanağı sağlayan, yat ve yatçılara çeşitli hizmetler sunan kombine turistik tesislerdir” (İskender, 2010: 2).

Uluslararası Denizcilik Endüstrisi Birlikleri Konseyi (The International Council of Marine Industry Associations-ICOMIA) (2006:5) tarafından yapılan marina tanımı ise; “kamu kuruluşları veya özel işletmelerce ticari amaçla işletilen, rekreasyonel teknelere öncelikle denizde (palamar, demirleme vb.) ve karada (çekek yeri vb.) muhafaza hizmetlerini kira ücreti karşılığında veren ve genellikle yakıt, tuvalet-duş, bakım ve onarım, atık su alımı, tekne marketi gibi tekneyle ilişkili hizmet ve/veya ürünlerden bir veya daha fazlasını sunan deniz kenarında konumlanmış tesisler” şeklindedir.

İngiltere Yat Limanları Birliği (The Yacht Harbour Association-TYHA) (2007:3)’e göre marinalar; “gezi ve eğlence teknelerine yanaşma yeri sağlayan, her tekneye doğrudan erişim için yürüme yolları bulunan, her zaman (gelgit zamanları dahil olmak üzere) yeterli bir sualtı derinliği olan ve bunlara ilaveten araba park yeri, tuvaletler ve diğer hizmet birimleri sunan tesislerdir”.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca hazırlanan, 24.07.2009 tarih ve 27298 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Deniz Turizmi Yönetmeliği (2009:madde 9)’nde ise marina tanımı “.....bağlanabilecekleri ve yatçıların yatlarından yürüyerek çıkabilmelerine olanak sağlayan iskelelere, dinlenme, konaklama ve alışveriş gibi sosyal tesisler ile yatlara bakım, onarım, karaya çekme ve teknik hizmet sunan birimlere sahip deniz turizmi tesisleri” olarak verilmiştir.

Marinacılık denildiğinde marina işletmesi haricinde akla gelen diğer temel kavramlar “yat” ve “yatçı” kavramlarıdır. Marina işletmelerinde verilen temel ve destekleyici hizmetlerden faydalanan müşteriler, yatçılar ve yatçılara ait yatlardır. Yatlar; gezi, spor ve eğlence amacıyla deniz turizmi ticaretinde kullanılmaya uygun, taşıdığı yolcu sayısı 12’yi geçmeyen, yük, yolcu ve balıkçı gemisi niteliğinde olmayan, kamarası, tuvaleti ve mutfağı olan deniz aracıdır (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2009: madde 23). Yatlar; kullanım amacına göre (özel yatlar-ticari yatlar), yapım malzemesine göre (ahşap yatlar-polyester yatlar-metal yatlar) ve kullanılan itici güce göre (yelkenli yatlar-motor yatlar) sınıflandırılabilir (Sevinç, 2014: 10-11, Açıkbaş, 2006: 18). Yatçı (yachtsman) ise “mürettebat ve diğer hizmet personeli dışında gezi, spor, eğlence amacıyla yatta bulunan kişileri” ifade eder (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2009: madde 4). Yatçılar ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Faaliyet alanlarına göre yatçılar yerli ve yabancı yatçılar olarak ayırabildiği gibi, kullandıkları veya faydalandıkları yatçılık faaliyetinin çeşidine göre; özel yat veya teknesini kullananlar, ticari yatlarla turistik faaliyette bulunanlar veya özel turlara katılanlar olarak da ayrılabilir (Atlay Işık, 2010: 14).

2.2. MARİNA İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Farklı marina işletmeleri birbiriyle benzer hizmet ve tesisler sunabilmektedir. Ancak her biri, kendini bir diğerinden ayıran birtakım özelliklere sahiptir. Marinaları; konumları, işlevsel ve yapısal özellikleri, yatırımcı ve işletmecisi, hizmet amaçları, faaliyet bölgesi kapsamı, sektörde yetkin kuruluşların yaptığı belgelendirmeler gibi farklı açılardan değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür.

Deniz Turizmi Yönetmeliği (2009: madde 9)’nde yat limanlarının sınıflandırılması kapsamında sahip olmaları gereken özellikler belirtilmiştir. Türkiye’de de marina işletmelerinin sahip oldukları özelliklere göre “üç, dört ve beş altın çıpa” olarak sınıflandırılmaları mümkün olmuştur. Söz konusu sınıflandırmalar Tablo 7.’de yer almaktadır.

Tablo 7: Marina İşletmelerinde Altın Çıpa Ödülü İçin Gerekli Nitelikler

Üç Altın Çıpa Nitelikleri	
- Satış üniteleri - Kadın ve erkek yatçılar için bağlama kapasitesinin en az %5'i kadar duş ve tuvalet - Çamaşır ve bulaşık yıkama yerleri - Yatçı turistlerin dinlenmesini ve bir arada bulunmasını sağlayan sosyal tesis - Bedensel engelliler için tuvalet ve özel düzenlemeler.	
Dört Altın Çıpa Nitelikleri	Beş Altın Çıpa Nitelikleri
- Lokanta veya kafeterya - Kadın ve erkek yatçılar için bağlama kapasitesinin en az %10'u kadar duş ve tuvalet, - Kuru temizleme hizmeti - Yat çekek alanı ve vinç sistemleri - Bakım onarım hizmeti - Eşya depoları - Bağlama kapasitesinin %20'si kadar otopark alanı veya otopark hizmeti - Tenis kortu - Yüzme havuzu veya plaj yeri - Aletli jimnastik, masaj, sauna, hamam imkanlarının sağlandığı üniteler	- Helikopter pisti - Banka hizmetleri ünitesi - Revir - Sergi, konser, eğlence mekânları - Toplantı salonu - En az iki teniz kortu - Bağlama kapasitesinin en az %30'u kadar otopark

Kaynak: Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2009: madde 9.

Marina işletmeleri, Yat Turizmi Yönetmeliği'nde "işlev ve yapısal özelliklerine göre" aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Yat Turizmi Yönetmeliği, 13.04.2015).

- **Çekek Yeri:** Deniz üzerinde yapılaşma zorunluluğu olmayan ve yatlara kışlama, karada muhafaza, bakım ve küçük onarım (tersane ve büyük onarım tesisleri hariç) hizmetlerini verebilen yat limanıdır.
- **Yat Yanaşma Yeri:** Küçük çapta, kısa süreli yanaşmalara imkân tanıyan yat limanıdır.
- **Tali Yat Limanı:** Tabii veya yapılmış kapalı bir su alanına sahip olan, daha uzun süreli kalış ve onarım imkânlarına sahip yat limanıdır.
- **Ana Yat Limanı:** Dalga etkisinden uzak kapalı bir alanı kapsayan büyük çapta, kışlama ve bakım-onarım imkânları sunan yat limanıdır.

Marinalar kurulurken farklı amaçlara hizmet etmek üzere yapılandırılır ve konumlandırılırlar. "Hizmet amaçlarına göre" marinalar; çekek yerleri (bakım-onarım, karada konaklama amaçlı), geleneksel marinalar (marina kelimesinin tanımlaması yapılırken belirtilen hizmet ve tesisleri bünyelerinde bulunduran marinalar), tatil

destinasyonu marinalar (hem karadan hem sudan erişim sağlanabilen, temel marina hizmetleri yanında yüzme havuzu, konaklama tesisi, amfi-tiyatro, restoran gibi tesisleri ile bir tatil köyünü oluşturabilecek diğer eğlence öğelerini bünyesinde barındıran marinalar) olarak da sınıflandırılabilir (Bezirgan, 2009: 4).

Marina işletmeleri, “yatırımcı ve işletmecisine göre” de kamu ve özel sektör marinaları olarak sınıflandırılabilir. Kamuya ait marina işletmeleri, mülkiyetleri kamuya ait olan ve yatırımları devlet tarafından yapılan marina işletmeleridir. Özel sektör marinaları; mülkiyetleri gerçek veya tüzel kişilere ait, kamuya ait veya karma olarak adlandırılan ve mülkiyetleri farklı kişilere ait olan ama yatırımları özel sektör tarafından yapılan ve özel sektör tarafından işletilen marinalardır (Balci, 2011: 15; Sevinç, 2014: 33).

Yukarıda yapılan sınıflandırmaların yanında marinalar; “konumlarına göre”; açık deniz, kıyı, kanal, nehir, göl kenarı marinaları; “işletmenin faaliyet bölgesi” kapsamında ilgili olarak da ulusal veya uluslararası marinalar şeklinde de sınıflandırılabilir. Ayrıca uluslararası kuruluşlar tarafından verilen “Mavi Bayrak” ve “Altın Çıpa” gibi ödüllere sahip olup olmamaları da marinalar için bir sınıflandırma unsuru olarak düşünülebilmektedir (Olgaç, 2001; 29; Atlay Işık, 2010: 16; Sarı, 2014: 31).

2.3. MARİNA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Kıyı alanlarının kullanım talepleri içerisinde yer alan marinalar aynı zamanda ekonomik yatırımlardır. Yapılacak yatırımın bir yandan rekabet şartlarını yerine getirecek temel fonksiyonel özelliklere sahip olması beklenirken bir yandan da yatırımcının yatırımdan beklediği faydayı sağlaması gerekmektedir. Bu ise yatırımın yer seçiminden başlamak üzere planlama ve projelendirme aşamalarında doğru kararların verilmesini sağlayacak gerekli araştırmaların yapılması ile mümkün olabilecektir (Oral, 2004: 1).

Günümüzde deniz turizminin olmazsa olmaz tesisleri olan marinalar; deniz araçlarına navigasyon, manevra, yanaşma, bağlanma, barınma, karaya çekilme hizmetleri sunan ve bu hizmetleri ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yeterli emniyet düzeyini sağlayacak şekilde fiziki özelliklere göre tasarlanmış alt yapıya sahip ve tesisten beklenen turizm hizmetinin en iyi biçimde verilmesini sağlayacak nitelikleri taşıyan, gerekli donanım, tesisat ve üst yapı ile yeterli kara, deniz alanı ve kara ulaşım bağlantılarına sahip alanlarda kurulmalıdırlar (Deniz Turizmi Yönetmeliği,

2009: Madde 5). Her marinanın farklı özelliklere sahip olması marina işletmelerini birbirinden farklı kılmaktadır. Fakat belirli bir standardın oluşturulması için minimum gereksinimlerin her marina tarafından karşılanması gerekmektedir (İskender, 2010: 5-6; Kissman, 2012: 1). Bu minimum gereksinimler, genel fiziksel ve altyapı özellikleri ile üstyapı özellikleri olarak iki gruba ayrılabilir.

2.3.1. Marina İşletmelerinin Fiziksel ve Altyapı Özellikleri

Yatçı turistlerin marina seçimleri sırasında en çok göz önünde bulundurdıkları ölçütler marinaların konumu ve sundukları olanaklardır. Bir marina işletmesinin yapılacağı yer seçilirken, o yerin fiziki koşulları yatların güvenliğine ve sunulacak hizmetlere uygun olmalıdır (Sevinç, 2014: 29). Bir marinanın sahip olması gereken genel fiziksel özellikler Yat Turizmi Yönetmeliği (1983)'nde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Hâkim dalgalara açık olmaması,
- Liman içine yönelik yoğun kanalizasyon ve su akıntıları ile çamur birikintisi olmaması,
- Yakın yerleşme merkezi ile karayolu bağlantısı bulunması,
- Elektrik, tatlı su ve haberleşme imkânlarının bulunması,
- Denizdeki alanı kadar, kara alanının temini,
- Limanın su alanı içinde ve liman yaklaşmasında, batık, sığlık, topuk vb. engellerin bulunmaması.

Marina işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için altyapılarını uygun şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Deniz Turizmi Yönetmeliği (2009)'nin belirtmiş olduğu ve marinalarda bulunması gereken altyapı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Deniz araçlarının düzenli ve emniyetli bir şekilde yanaşabileceği ve bağlanabileceği, işletme niteliğine uygun rıhtım ve iskeleler,
- Denizcilik mevzuatına uygun denizden emniyetli yaklaşma ve girişi sağlayacak fenerler ve her türlü işaretler,
- Deniz turizmi tesislerinin tüm üniteleri ile çevre, iskele, rıhtım dâhil sahanın sağlıklı ve emniyetli aydınlatılmasını sağlayan sistem ve jeneratör,
- Tesis kapasitesi ile orantılı temiz su deposu, araç bağlama yerlerine de hizmet veren sağlığa uygun, kullanma suyu ve devamlı sıcak su hizmeti sağlayan tesisat,

- Tesisin tüm sahası içinde yangın ihbar ve ikaz sistemleri ile yangın istasyonu ve yangın söndürme cihazlarından oluşan yangın önleme istasyonları,
- Atık kabul lisans belgesi olmayan tesislerde, sintine suyu, slaç, atık yağ, çöp ve pis su gibi katı ve sıvı atıkların 2872 sayılı Çevre Kanunu ve ilgili yönetmeliklerine uygun şekilde bertarafı, hizmete uygun kapalı depolama ve arıtma tesisatı,
- Kara park sahası, iskele, rıhtım ve yüzer iskeleler üzerinde, uygun mesafelere konan, deniz turizmi araçlarının içme ve kullanma suyu, televizyon, telefon ve elektrik ihtiyacını karşılayan deniz araçlarına doğrudan hizmet sağlayan kutular,
- Bedensel engellilere de hizmet verecek şekilde bağlama kapasitesinin %10'u kadar otopark,
- Dahili ve harici telefon, faks, post cihazı, internet, haberleşme sistemleri, denizde seyreden araçlar ile haberleşme ve arama kurtarma için uygun frekanslarda çalışabilecek çok kanallı VHF bantlarına haiz telsiz alıcı verici cihazları,
- Bağlama yerlerine de hizmet verecek şekilde düzenlenen ambulans, itfaiye araçları, çöp kamyonu ve genel araçların geçmesine uygun tesis içi araç yolları,
- Gürültü azaltılmasına ilişkin yapı ve sistem.

2.3.2. Marina İşletmelerinin Üstyapı Özellikleri

Marina işletmelerinin üstyapı özellikleri, yatçıların memnuniyet düzeylerinde ve işletmelerin hizmet kalitesinde önemli rol oynayan özelliklerdendir. Deniz Turizmi Yönetmeliği (2009)'nin belirtmiş olduğu ve marinalarda bulunması gereken üstyapı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Deniz turizmi tesislerine emniyetli ve kontrollü giriş sistemi,
- Ön büro ve yönetim ünitesi,
- Dinlenme ihtiyaçlarının karşılandığı bir salon,
- Yeme, içme ünitesi,
- Kadın ve erkekler için yeterli sayıda duş ve tuvalet,
- Gümrüklü veya gümrüksüz satış ünitesi,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

- Deniz turizmi tesisi ve deniz turizmi araçlarında çalışan personel için yeme, içme, duş, tuvalet ve dinlenme yeri,
- Akaryakıt ikmal imkânı veren sistem veya ünite,
- Deniz araçları için emanet ve malzeme depoları,
- Spor tesisleri,
- Limana emniyetli giriş ve çıkışları sağlayan ve kılavuzluk hizmeti verebilen palamar botu,
- Denizden yangına ilk müdahaleyi yapabilen yangın söndürme botu veya yangın söndürme sistemi,
- Bakanlar Kurulu kararı ile deniz hudut kapısı olarak belirlenen deniz turizmi tesislerinde, hudut giriş ve çıkış işlemlerini yapmaya yetkili kamu birimleri için kamu hizmet binası.

2.4. MARİNA İŞLETMELERİNDE SUNULAN HİZMETLER

Yat turizminin en önemli tesislerinden olan marinaların bünyesinde, yatçılara yönelik pek çok hizmet sunulmaktadır. 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, 1990: 77; Atlay Işık, 2010: 149).

Günümüzde işletme çevrelerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler arası rekabetin artmasına ve rekabetçi üstünlük elde etmeye önem verilmesine sebep olmuştur. Bu sebeple marinalar; tekne bağlama, kara park, güvenlik gibi hizmetlerinin yanı sıra yat kulübü, alışveriş-eglenme merkezleri, kafe ve restoran gibi hizmetler de sunarak marinaları sosyal yaşam alanı haline dönüştürmekte ve işletmelerini cazip kılmaktadırlar. Kısacası, marinalar verdikleri destekleyici ve kolaylaştırıcı hizmetleri mümkün olduğunca çeşitlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu çeşitlilik marinaların büyüklüklerine ve kapasitelerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca, dünyadaki örnekleri ile bir bütün olarak turizm kompleksi şeklinde planlanan yeni tip marinalar; konferans ve sergi salonlarından, alışveriş merkezlerine, sinemalardan otellere kadar çok değişik faaliyet türleri ile müşterilerine

geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadırlar. Marinalar hızla yerleşim yerlerinin ve ticari gelişmenin bir parçası haline gelmektedir (Oral, 2004: 4; Eren, 2013: 128; Sevinç, 2014: 42).

Tablo 7'de görüldüğü gibi marina işletmelerinde verilen hizmetler sektördeki pek çok işletmenin sınıflandırdığı şekilde; marina ofis hizmetleri, liman hizmetleri, genel hizmetler, teknik hizmetler ve sosyal hizmetler şeklinde gruplandırılabilir (Balci, 2011: 48; Oktar, 2013: 14; www.seturmarinas.com, www.d-marin.com, www.teosmarina.com, www.marti.com.tr: 15.04.2015).

2.4.1. Marina Ofis Hizmetleri

Genellikle marina işletmesinin yönetim binasında yer alan ön büro ofisinde verilen hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetler; genel enformasyon, deniz telsizi haberleşme ve dinleme, kayıt işlemleri, hizmet ücretlendirme, liman giriş ve çıkışında kontrol kulesi irtibatı, günlük meteorolojik tahmin bilgileri, vb. hizmetlerdir. Ayrıca bu hizmetler dışında ön büroda bölge ve çevre hakkında turizm rehberlik hizmeti de verilebilmektedir. Ön büro ofis hizmetleri, liman hizmetleri ile birlikte marina işletmesinin bel kemiğini oluşturmaktadır.

2.4.2. Liman Hizmetleri

Liman hizmetleri, daha çok marina işletmesi bünyesinde çalışan palamarci ekibin yaptığı işlemleri kapsamaktadır. Bu hizmetler; emniyetli, tonozla bağlama sistemi, giriş ve çıkışlarda palamar bot hizmeti, giriş ve çıkışlarda telsiz anonsu ile yönlendirme, tekne yedekleme, dalgıçlık, dalgıç tüpü doldurma gibi hizmetlerdir.

Bu hizmetleri veren marina personelleri, tekne sahipleri ile birebir iletişim halindedirler ve hatta çoğu zaman bir tekne ilk kez marinaya geldiğinde verilen yanaşma, bağlama hizmeti esnasında onlarla ilk iletişime geçen kişilerdir. Bu bakımdan bu hizmeti veren personelin nitelikli, güler yüzlü ve samimi olması müşteri memnuniyetinin yakalanmasında büyük faydalar sağlamaktadır.

Tablo 8: Marina İşletmelerinde Sunulan Hizmetler

Ofis Hizmetleri	Liman Hizmetleri	Teknik Hizmetler
- Kayıt işlemleri - Genel bilgilendirme - 24 saat deniz meteoroloji bilgilendirme hizmeti - Liman girişi ve çıkışlarda kontrol kulesi irtibat yönlendirme merkezi - 24 saat süre ile VHF telsiz irtibatı - Taksi çağırma	- Emniyetli, tonozla bağlama sistemi - Dalgıçlık hizmeti - Giriş ve çıkışlarda palamar bot hizmeti - Giriş ve çıkışlarda telsiz anonsu ile yönlendirme - Dalgıçlık - Yedekleme - Dalgıç tüpü doldurma hizmeti	- Çekme-atma - Basıncı su ile alt yıkama - Çelik Payanda - Treyler - Yelken imal ve tamiri - Makine bakım ve onarımı - Elektrik ve elektronik tamir, bakım ve malzemeleri - Metal işleme, torna-tesviye, kaynak işleri - Ahşap boyama ve diğer boyama işlemleri - Arma donanım malzemeleri temin ve montajı - Makine, motor yedek parçaları
Genel Hizmetler		Sosyal Hizmetler
- 24 saat elektrik-su temini - Tuvalet ve duşlar (engelliler için tuvalet ve duşlar) - Güvenlik - Çevresel temizlik ve atık hizmetleri (çöp toplama, depolama, sintine toplama, siyah ve gri su toplama, su arıtma ünitesi) - Akaryakıt istasyonu - Gümrüksüz mazot - Çamaşır ve bulaşık yıkama alanı - Çamaşırhane, kuru temizleme - Telefon hizmeti, internet bağlantısı - Televizyon yayınları ve kablolu sistem - Otopark hizmetleri - Kiralık depo hizmeti - Yangın ihbar ve söndürme sistemi - Basen içerisinde ve kara ünitelerinde temizlik ve bakım hizmetleri - Yeşil alanlarda peyzaj ve bahçe bakımı hizmetleri - Sağlık hizmetleri		- Yat ve yelken kulübü, yelken okulu - Deniz malzemeleri satış ünitesi - Restoran, kafe ve barlar - Yüzme havuzu, fitness, sauna, SPA, hamam - Plaj - Rekreasyon Alanları - Süpermarket (teknelere servis) - Gemici restoranı ve kafeteryası - Mağazalar - Bilardo salonu - Tenis kortu, plaj voleybol sahası - Park ve gezi alanları - Charter ve seyahat acentaları - Araç kiralama - Yat broker ve sigorta hizmetleri - Banka, ATM, döviz ofisi - Butik Otel - Helikopter Pisti

Kaynak: www.seturmarinas.com, www.d-marin.com, www.teosmarina.com, www.marti.com.tr sitelerindeki veriler derlenerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

2.4.3. Teknik Hizmetler

Teknik hizmetler; tekneyi karaya çıkarma ve indirme, kara park, basınçlı su ile alt yıkama, çelik payanda, çekek rampası, treyler, hangar içinde bakım onarım, motor ve makine bakım onarımı, yelken-branda işleri, arma donanım malzemeleri temin ve montajı, metal işleme, torna-tesviye, kaynak işleri, ahşap boyama ve diğer boyama işlemleri, akü kontrol ve şarj, havalandırma-soğutma, kışlık bakım, vb. hizmetleri kapsamaktadır.

Bazı marina işletmeleri bünyelerinde verilen teknik hizmetlerin tamamını kendileri sağlarken, bazı marinalar çekme-atma, kara park, payandalama gibi temel çekek sahası hizmetleri haricindeki hizmetleri marina bünyesinde bulunduracakları taşıeron firma aracılığıyla vermektedir. Bu ikinci tür uygulama günümüzde bu sektörde fazlasıyla tercih edilen uygulamadır. Bu sayede marina işletmesi gerçekleştirmesi gereken ana faaliyetlerine daha iyi odaklanabilmektedir.

2.4.4. Genel Hizmetler

Elektrik-su, tuvalet ve duş, TV-uydu, güvenlik, yangın ikaz ve söndürme, çevresel temizlik ve atık hizmetleri, çamaşırhane, çamaşır-bulaşık yıkama alanı, akaryakıt, peyzaj ve bahçe bakım, otopark, kiralık depo, sağlık ile ilgili hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetlerle ilgili en aktif rol alanlar, teknik departman ve güvenlik departmanı personelleridir.

Bir marinanın olmazsa olmazı olan güvenlik hizmetleri kapsamında güvenlik elemanları ile 7/24 güvenlik hizmeti, güvenlik kameraları, yangın ikaz ve söndürme sistemi gibi hizmetler verilmektedir.

Marinalarda çevresel temizlik ve atık hizmetleri kapsamında çöp toplama ve ayrıştırma, depolama, atık su ve sintine suyu alma, atık motor yağları toplama, su arıtma üniteleri ve geri dönüşüm istasyonları oluşturma gibi hizmetler verilmektedir. Son dönemlerde kamuoyunda artan çevre bilinci ile birlikte bu hizmetler her geçen gün daha fazla önem taşımaktadır.

Marinalar sürekli olarak sağladıkları ilkyardım hizmetinin yanında; büyüklüklerine, şehir ve sağlık merkezlerine yakınlıklarına göre doktor ve ambulans hizmetleri de sağlayabilmektedir. Diğer bir seçenek olarak da marina işletmeleri kendilerine en yakın sağlık kuruluşları ile protokol yaparak bu hizmetleri dışarıdan alabilmektedirler. Bazı marinalar da, sahalarında deniz ambulansı niteliğinde tekneler bulundurmakta ve talebe göre müdahaleler yapmaktadırlar.

2.4.5. Sosyal Hizmetler

Marinaların sadece yat park yeri veya yatların bir geçiş yeri olduğu anlayışı bitmiştir. Marinalar artık geniş potansiyelli topluluklara hizmet veren aktif alanlar haline gelmektedir ve daha çok yerleşim merkezlerinin içinde veya yakınında inşa edilmektedir. Son yıllarda marinalar şehir yerleşim merkezleri ile entegre olan,

alışveriş merkezinden restoran kafe ve barlara, sinemasından spor salonlarına kadar tüm sosyal yaşam etkinliklerine yer verilen tesisler halini almaktadır (Bezirgan, 2009: 7).

Marinalar bünyesindeki sosyal yaşam faaliyetlerini artırmak adına; spor sahaları ve spor etkinlikleri (yüzme havuzu, tenis kortu, voleybol sahası, vb.), plaj, rekreasyon alanları, kafeler, restoranlar, giyim mağazaları, park ve gezi alanları, banka, ATM, döviz ofisi, butik otel, helikopter pisti, vb. hizmetler verilebilmektedir. Özellikle spor etkinlikleri kapsamında marinalarda yıl boyunca organize edilen yelken yarışları, marinadaki sosyal hayatın canlandırılmasına büyük katkılar sağlayabilmektedir.

Her marinaya göre farklılaşabilen hizmetlerle alakalı marina yönetimleri belirli aralıklarla müşteri memnuniyeti anketleri düzenleyerek onların memnuniyet seviyelerini ölçmektedirler. Bu sayede işletmeler, hem müşterinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını tespit edebilmekte, hem de müşterilerin önerileri doğrultusunda birtakım ilave hizmetler de sağlayabilmektedirler. Özellikle kulaktan kulağa iletişimin yaygın olduğu sektörde yapılacak bu faaliyetler; işletmelerin, verdiği hizmetlere ilişkin kalitesini koruyarak sektörde mevcudiyetini sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Arlı, 2012:168).

2.5. MARİNA İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISI VE YÜRÜTÜLEN İŞLER

Yönetim kavramında, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin (parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammadde ve zaman) birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanımı söz konusudur (Eren, 2013: 3). Marina işletmelerinde de bu durum geçerlidir ve bu işletmelerde yönetim fonksiyonu gerçekleştirilirken; tekne sahiplerine ve mürettebatına birinci sınıf hizmet sunmak, marina kapasitesini en verimli şekilde kullanmak, amortismanların karşılanması ve yenilenecek ekipmanlar için gerekli karlılığa ulaşmak ve şirkete yeni yatırımlar için gerekli nakit akışını sağlamak gibi belli başlı amaçlar göz önünde bulundurulmaktadır. Buradan yola çıkarak *marina yönetimi*; işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşmasında karlılığı maksimum kılmak, iş görenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu artırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile

ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir (Doris, 10.04.2015).

Marina yönetiminde başarılı olmak için marinanın fonksiyonel yapısının yani departmanlarının, bu departmanlarda bulunan ilgili kişilerin ve departmanlarda yapılan işlerin açık bir şekilde belirtilmesi kısacası organize edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, belirtilen bu hizmet birimlerinde gerçekleştirilen işlerin birbirini tamamlar nitelikte olması şarttır (Öge, 2009: 47).

2.5.1. Marina İşletmelerinde Yürütülen İşler

Marinalar; ana faaliyet olarak kira ücreti karşılığı teknelere öncelikle denizde (palamar, demirleme vb.) ve karada (çekek yeri vb.) muhafaza hizmetleri vermektedir. Bu temel hizmetler ile bunların yanında verilen kolaylaştırıcı (yakıt, elektrik-su, bakım-onarım, vb.) ve destekleyici (sosyal tesisler, kafe-restoranlar, vb.) hizmetler; 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 9 ile sunulmaktadır.

Marina işletmelerinde, marina hizmetlerini müşterilere ulaştırmada kilit rol oynayan ve tüm marinalarda bulunan departman *ön büro departmanı*dır. Ön büro departmanında gerçekleştirilen işler: "rezervasyon ve kayıt", "deniz operasyon ile ilgili evrakların takibi", "hizmet faturalandırma ve tahsilat", "deniz telsizi haberleşme", "genel bilgilendirme" olarak sıralanabilir. Bu departmanın bağlı olduğu yönetici pozisyonundaki kişiler de; "genel koordinasyon ve düzenin sağlanması", "ön büro tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin haftalık ve aylık olarak raporlanması", "müşteri görüşmelerinin yapılması", "kendi ekibinden çalışanlar ile birlikte fuarlara katılımda bulunulması" ve "marinanın temsil edilmesi ve tanıtılması" gibi işleri yürütmektedir.

Bağlı olduğu yönetici pozisyonu farklı olsa da, her marinada *palamarcı ekip* bulunmaktadır. Bu ekibin bağlı olduğu yönetici marinadan marinaya farklılık gösterebilmektedir. Palamarcı ekip tarafından yürütülen işler; "marinaya gelen tekneleri emniyetli bağlama", "palamar botuyla kılavuzluk hizmeti", "liman saha

düzeni ve kontrolü sağlama", "deniz telsizi haberleşme", "deniz operasyon evraklarının takibi", "dalgıçlık" ve "tekne yedekleme" olarak sıralanabilir.

Tablo 9: Marina İşletmelerinde Yürütülen İşler

Departman/Ekip	Temel İşler
Yönetim	- genel koordinasyon ve düzenin sağlanması - haftalık ve aylık olarak raporlama - müşteri görüşmeleri - fuarlara katılım - marinanın temsili ve tanıtımı
Ön büro departmanı	- rezervasyon ve kayıt - deniz operasyon ile ilgili evrak takibi - hizmet faturalandırma ve tahsilât - deniz telsizi haberleşme - genel bilgilendirme
Ticari departman	- müşteri görüşmeleri - kira kontratları - ihale - AVM genel düzen disiplinin sağlanması
Muhasebe/finans departmanı	- genel muhasebe - ödeme - vergi muhasebesi - bütçeleme - raporlama
Teknik departman	- 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
Palamarci ekip	- 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	- 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	- 7/24 güvenlik sağlanması - güvenlik kameralarından saha takibi - yangın ikaz ve söndürme sisteminin kontrolü

Kaynak: www.seturmarinas.com, www.d-marin.com, www.teosmarina.com, www.marti.com.tr'den faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Marina işletmelerinde görev yapan diğer bir çalışan grubu *teknik personeldir*. Teknik personelin yürüttüğü işler; "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” olarak belirtilebilir. Teknik departmanda duruma göre marangoz, bahçıvan, tesisatçı, kaynak ustası, elektrik-elektronik elemanı, bilgi-işlem elemanı, temizlik elemanları bulunabilmektedir.

Marina işletmeleri tarafından verilen olmazsa olmaz hizmetlerden birisi güvenlik hizmetleridir ve *güvenlik ekibinde* çalışan kişiler; “7/24 güvenlik hizmetinin sağlanması”, “güvenlik kameralarından saha takibi”, “yangın ikaz ve söndürme sisteminin sürekli kontrolü” gibi işleri yürütmektedirler. Marinada güvenliğin tam anlamıyla sağlanabilmesi için güvenlik departmanının diğer departmanlar ile ve özellikle de palamarcı ekiple koordineli çalışması (özellikle gece vardiyalarında) büyük önem taşımaktadır. Günümüzde marinalar bu işlerin yürütülmesi için taşeron firmalar ile de anlaşabilmektedirler.

Tekne sahiplerine yönelik verilen denizde bağlama hizmetlerinin yanında, marina işletmeleri ayrıca teknelere, bakım-tutum-onarım vs. işlemlerini denizin dışındaki bir kara alanında kolaylıkla halledebilmeleri için “*çekek sahası*” olarak adlandırılan sahada yer ayırabilmektedir. Bu sahadaki işleri *çekek ekibi* (lift operatörü, operatör muavini, vs.) yürütmektedir. Marinalarda bu ekibin de bağlı olduğu yönetici pozisyonu değişebilmektedir. Çekek ekibi tarafından yürütülen işler; “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” olarak sıralanabilir. Çekek sahasının yer aldığı marinalarda ayrıca teknelere yönelik teknik bakım-onarım hizmetleri (ahşap işleri, yelken tamiri, motor tamir-bakım, kışlık bakım, vs.) ile ilgili işler de yürütülmektedir. Son yıllarda marinalar bu işleri marina sahası içinde bulundurdıkları taşeron firmalar aracılığıyla vermektedir. Bu sayede marina işletmeleri gerçekleştirmeleri gereken ana işler üzerine daha iyi odaklanabilmektedir.

Son yıllarda alışveriş merkezi, restoran kafe ve barlar, sosyal etkinlik alanları, spor salonları gibi sosyal yaşam tesislerini de bünyelerinde bulunduran marina işletmelerinde bu tür hizmetlere ilişkin işler genellikle ticari ünitelerden sorumlu departman tarafından yürütülmektedir. Ticari departmanlarda; “müşteri görüşmeleri”, “kira kontratları”, “ihale”, “AVM genel düzen disiplinin sağlanması” ile ilgili işler yürütülmektedir.

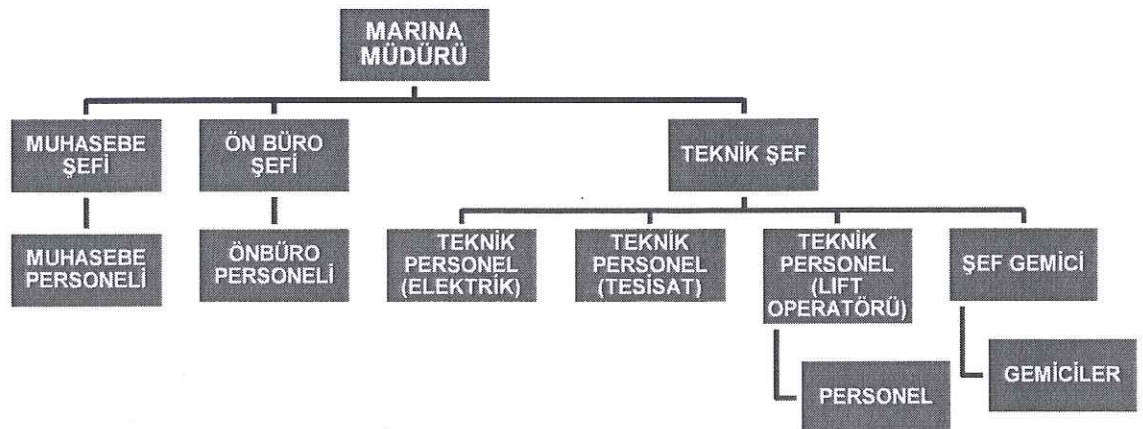
Her işletmede olduğu gibi marina işletmelerinde de *mali ve finansal işleri* yürüten bir çalışan ya da bir departman yer almaktadır. Mali ve finansal işler departmanında; “genel muhasebe”, “ödemeler”, “vergi muhasebesi”, “bütçeleme” ve “raporlama” ile ilgili işler yürütülmektedir.

2.5.2. Marina İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Marinalarda bahsedilen 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. Marinalarda benimsenecek organizasyon yapısı, hiyerarşi ve bunlara ilişkin düzenlemeler; marinanın hedeflerine ulaşması, sürekli gelişimini sağlaması ve müşterilerine en iyi hizmeti sunması bakımından çok önemlidir. Marina yöneticilerinin işletmelerinin özelliklerini dikkate alarak en uygun organizasyon yapısını oluşturmaları gerekmektedir. Marinalar için tek bir tip organizasyon yapısı bulunmamakla birlikte, büyüklüklerine, faaliyet alanlarına, sunacakları hizmetlere, kapasitelerine göre şekillenen organizasyon tipleri söz konusudur (Sarı, 2011: 50). Ayrıca, günümüzde işletmelerin yönetim anlayışında ön plana çıkan müşteri odaklı yaklaşım bu sektörde de kendini göstermekte, bu durum işletmelerin organizasyon yapılarını da etkileyebilmektedir. Çünkü yatçı turistler ve marina hizmetlerinden yararlanan taraflar işletme amaçlarının hareket noktası haline gelmiştir ve yönetim yapıları da gelişmelere bağlı olarak yenilenmektedir (Sevinç, 2014: 40).

Şekil 14 ve Şekil 15 ile marina işletmeleri için iki farklı organizasyon şeması örneği sunulmuştur. Hemen hemen tüm marinalarda olduğu gibi bu organizasyon şeması verilen iki işletmenin de işlevlerine göre bölümlere ayrıldığı görülmektedir.

Şekil 14: Marina İşletmesi Organizasyon Şeması Örneği (1)

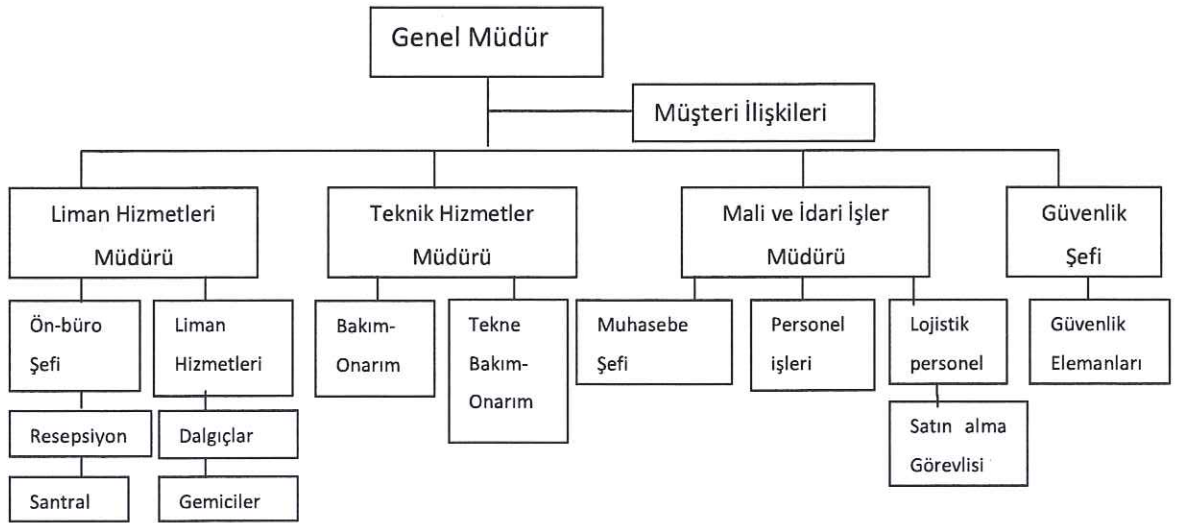


Kaynak: Kuşadası Marina Ön Büro Şefi, Kişisel Görüşme, 07.04.2015, Kuşadası.

Şekil 14'te organizasyon şeması verilen marina işletmesinde teknelere yönelik verilen bakım-onarım, teknik servis hizmetleri marinada taşeron firmalar tarafından verilmektedir. Bu firmalar aynı zamanda marina işletmesinin kiracısı durumundadır. Bu sebeple verilen marina yönetimi organizasyon yapısında bakım-onarım ve teknik servis ile ilgili herhangi bir birim belirtilmemiştir.

Şekil 15'te ise bu birimler Teknik Hizmetler Müdürü'ne bağlı olarak çalışmaktadır. Marinalarda mevcut ön büro departmanının bağlı olduğu yönetici, organizasyonlara göre farklılık göstermektedir. İlk örnekte ön büro personelleri ön büro şefine bağlıdır. İkinci örnekte ise ön büro personeli Liman Hizmetleri Müdürü'ne bağlıdır. Gemiciler için de aynı durum söz konusudur. İlk örnekte gemiciler gemici şefine bağlı iken, ikinci örnekte gemiciler Liman Hizmetleri Müdürü'ne bağlıdır. Bu tür farklılıklara marina işletmelerinde sık rastlanmaktadır.

Şekil 15: Marina İşletmesi Organizasyon Şeması Örneği (2)



Kaynak: Atlay Işık, 2010: 143.

Organizasyon yapılarının teknolojik ve sosyal değişmelere ayak uydurabilmesi, gelişmelere uyum sağlayacak dinamik bir yapının oluşturulabilmesi ve bu sistemin sürdürülebilir olabilmesi için işletmenin ayrıca; faaliyete gireceği günlerden itibaren sektörde tecrübesi olan yöneticilerle çalışması gerektiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Bu sayede daha önce başka organizasyonda yapılmış örgütsel hataların yapılmaması ve onların deneyimlerinden faydalanılması işletme için büyük bir avantaj sağlayacaktır. Ayrıca alt kademelerde de her biri kendi

dalında bilgi, beceri ve deneyim sahibi işgörenle çalışılması yönetsel açıdan işletmelere büyük kolaylıklar getirebilmektedir.

2.6. MARİNA İŞLETMELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, marina işletmeciliğinde ilişkin gerçekleştirilen akademik çalışmalara yer verilmektedir.

Teknik bir araştırma olarak değerlendirilebilecek çalışmalarında, 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. Bu çalışma kapsamında uzaktan algılama teknikleri kullanılarak İsrail'de bulunan Hezliya Marina'nın kuzeyden güneye kıyısız değişiklikler, tanımlanmış, bu değişiklikler İsrail Teknoloji Entitüsü'nün ortaya koyduğu değişim tahminleme ile ilgili fiziksel modelle karşılaştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda araştırmanın yapıldığı tarih aralıklarında deniz tabanı yapısında ve tortul dengesinde çarpıcı oranda olumsuz değişiklikler tespit edilmiştir.

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 incelenmişlerdir. Araştırma Avustralya'nın Melbourne kentinde bulunan marinalarda gerçekleştirilmiş ve çeşitli modelleme tekniklerinden faydalanılmıştır. Sonuç olarak, marinanın bulunduğu bölgede oluşan kirliliğin denizdeki organizma sayılarına etkisinin marinadan marinaya göre değişebildiği tespit edilmiştir.

İskender (2010), T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan Yat İstatistikleri Bülteni'nin, 2000 ile 2007 yılları arasında yayımlanmış olduğu verileri kullanarak ve gayri safi yurtiçi hâsıla, yatla gelen turist sayıları ve genel nüfus sayımları verileri perspektifiyle; Türk limanlarından transit-log ve sarı bayrak alan yat sayıları üzerindeki etkilerini belirleyebilmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, Türk limanlarına 2030 yılına kadar gelecek olan yat sayılarının tahminlemesi yapılmıştır. Bu tahminler ışığında; 2030 yılına kadar marina işletmelerimizde yapılması gereken güncellemeler ve yeni marina yatırımları hakkında öneriler sunulmuştur.

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 geliştirilmesini amaçlamıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde araştırma amacına hizmet eden nitel ve nicel metotlardan oluşan karma araştırma modeli geliştirilmiştir. Nitel araştırmalar olarak ön araştırma, literatür taraması, Delphi araştırması ve yapılandırılmış mülakat aşamalarıyla “çeşitleme (triangulation)” modeli geliştirilmiştir. Bu çalışmanın en önemli özelliği, mevcut Türkçe literatürde; yat turizminin kuramsal çerçevesi, dünya ve Türkiye’de yat turizmi hakkında geniş kapsamlı bilgi veren, sektöre ışık tutan ve marinacılık sektöründe başucu kitabı taşıyan bir çalışma olmasıdır.

Balcı (2011), Türkiye’de bulunan marinalarda kullanılan bilişim sistemlerinin marina operasyonları üzerindeki etkisi ve kullanıcı memnuniyetine olan katkılarını araştırmıştır. Marina yönetim programlarının analizine yönelik yapılandırılmamış görüşme tekniği ile marina yönetim programlarının değişkenleri tespit edilmiş ve bu değişkenler marina operasyon ihtiyaçları ile birlikte değerlendirilip anket haline getirilmiştir. Bu anket marina yönetim programlarının analizi amacı ile Türkiye’deki marinalara gönderilmiştir. Bu çalışma ayrıca marina yönetimi alanında bilgiler sunmakta ve marinalarda yürütülen temel marina hizmetleri ile ilgili operasyonları ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Çalışmada bir marina yapılan günlük operasyon ve evrak akışı anlatılmış ve bir teknenin marinaya girişinden çıkışına kadar geçen işlemler detaylandırılmıştır.

Sarı (2011), marina hizmetlerinden yararlanan yatçıların algılamalarından hareket edilerek, marina işletmelerinde hizmet kalitesinin boyutlarını tespit etmek ve beraberinde algılanan hizmet kalitesinin, yatçıların teknelerini bağladıkları marinadan tatminlerine, aynı marinayı tekrar tercih etme ve başkalarına tavsiye etme eğilimlerine etkilerini yüz yüze görüşmelerle ortaya çıkarmıştır. Analizlerde ortaya çıkan hizmet kalitesi boyutu arasından somut özellikler, güvenilirlik, inanılabilirlik, heveslilik, müşteriye anlama ve iletişimin, yatçıların marinadan tatminleri üzerine ayrı ayrı ve birlikte etkilerinin istatistiki yönden anlamlılığı kanıtlanmıştır.

Kuleyin (2011), marina yatırımların planlanması ve yatırım projesinin uygulanabilirliğini ölçmek maksadıyla Ege Bölgesi’ndeki model bir yat limanına fayda-maliyet analizi uygulayarak yatırım projesinin uygulanabilir olduğu sonucuna varmıştır.

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 etkisini gözlemlemişlerdir. Bu çalışmanın amacı, marinalardaki rekreasyonel yatçılık faaliyetlerin sebep olduğu ekolojik ve fiziksel-

kimyasal değişikliklerin tanımlanmasıdır. Bu kapsamda, Avustralya'da faaliyet gösteren bir marina bölgesinde marina içi ve marina dışı deniz sahası incelenmiş; marina içi deniz sahasının daha yüksek bulanıklık, sıcaklık ve ph dengesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple, bu tür değişimlerin neden olacağı ekolojik sonuçların marina planlama sürecinde göz önünde bulundurulması gerektiği de bu çalışmada ayrıca vurgulanmıştır.

Sevinç (2014), Türkiye kıyılarında faaliyet gösteren marina işletmelerinin yönetim kademelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerini ortaya çıkartmak ve bunların farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek için anket kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda; marina işletmelerinin en fazla uyguladıkları rekabet stratejisinin farklılaştırma stratejisi olduğu (maliyet liderliği ve odaklanma izlemekte), marina işletmelerinin rekabetçi üstünlüğü sağlamada kullandıkları tüm stratejilerin odaklandığı kavramın "konum" olduğu (kalite ve fiyat izlemekte) ve sektöre giriş engeli olarak görülen en önemli sorunun bürokratik engeller olduğu gibi sonuçlar elde edilmiştir.

Nas ve Coşar (2014), yat kullanıcılarının teknelerini bağlamak için tercih ettiği marinaları hangi kriterlere göre belirlediğini araştırmışlardır. Bir başka ifadeyle, marinaları cazip kılan faktörlerin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırma, Çeşme ilçe sınırları içinde bulunan Çeşme ve Altinyunus yat limanlarında gerçekleştirilmiştir. Veri toplamada yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda yat kullanıcılarının liman tercihlerinde; yat limanlarının sunduğu sosyal imkânların kalitesi ve çeşitliliği ile liman alanının temizliği, teknik imkânların ve desteğin yeterliliği ile yat limanı konumu gibi faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Paker (2014), yazında yer alan faydaya dayalı segmentasyon teorilerini dikkate alarak, yatçıların marinadan beklentilerine dayalı mevcut pazar bölümlerini araştırmıştır. Araştırmanın soruları; hem yapılandırılmış, yapılandırılmamış görüşmeler gibi nitel yöntemler hem de keşifsel faktör analizi, kümeleme analizi gibi nicel yöntemler kullanılarak yanıtlanmıştır. Araştırma sahası olarak; İzmir ve Aydın illeri seçilmiş ve bu illerde yer alan tüm marinalar ziyaret edilerek, 261 yatçı müşteri üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar, marina pazarında beş farklı pazar bölümünün var olduğunu ve bu bölümlerin demografik, yatçılık özellikleri ve yatçılığa yönelmelerinde etkili olan motivasyon faktörleri bakımından farklılık gösterdiği ortaya konmuştur.

2.7. DÜNYADA MARİNA İŞLETMECİLİĞİ

Denizde deniz araçları ile yapılan turizm amaçlı meslek faaliyetleri ile onu doğrudan destekleyen diğer meslek faaliyetleri olarak tanımlanan deniz turizmi tüm dünyada ve ülkemizde gün geçtikçe gelişmektedir. Yüksek gelir düzeyine sahip turistlerin katıldığı ve ekonomik getirisinin yüksek olduğu yat turizmi, insanların kendilerine ait veya kiraladıkları deniz araçları ile keyifli deniz seyahatlerini ve bu süreçte yararlanılan ilgili işletmeleri kapsayan bir deniz turizmi dalı olarak tanımlanabilmektedir. Deniz turizminin gelişmesiyle yat turizmi ve dolayısıyla marina yatırımları ve işletmeciliği son yıllarda ön plana çıkmıştır (Özkan, 2008: 13, Diakomihalis, 2007: 419-455).

Günümüzde deniz; balıkçılık, ulaştırma ve askeri denizcilik faaliyetlerinin yanı sıra spor amaçlı olarak, doğa ile baş başa huzurlu bir ortam yaratmak, yeni yerler görmek ve farklı kültürleri tanımak isteyen insanlar için bir alternatif hatta tutku haline gelmiştir. Bu anlamda kullanılan deniz araçlarının sığınmaları ve barınmaları için marina olarak adlandırılan korunakların oluşması tarih sürecinde gerçekleşmiştir (Oktar, 2013: 6).

2.7.1. Marina İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi ve Mevcut Durum

Marina işletmeciliğinin temelleri 1930'larda modern anlamda başlamış, 1950'lerde ise Avrupa'da gelişmiştir (İlhan, 2008: 14). İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden barış ve refah süreci sebebi ile 1950'lerin sonlarından itibaren kişisel yat sahipliği artış göstermiş ve 19.yy.'ın ikinci yarısından itibaren artan ticari ve kitlesel kruvaziyer yolculuğu yerini, bireysel ve eğlence amaçlı yat turizmine bırakmıştır. Yat turizminin gelişmesi ile birlikte yatları bağlama ihtiyacı doğmuş ve özellikle Avrupa ve Amerika'nın güney kıyılarında marina yatırımları artmıştır (Balcı, 2011: 1).

Okyanus ötesi adalar Avrupa ve Amerika'nın ilk gezi noktası olmuş, Atlantik kıyıları ve Karayip Adaları, Amerikan yatçıları ve Avrupa'nın soğuşundan kaçmak isteyen yatçılar için uğrak alanlar haline gelmiştir. Coğrafi özellikleri nedeniyle ılımlı ve yatçılık için uygun rüzgâr ve korunaklı koylara sahip olan Akdeniz kıyılarına olan ilgi ise 20. yüzyılın başından itibaren artmış, Fransız Rivierası olarak bilinen Fransa'nın güney sahilleri ile İtalya ve İspanya yat turizminin önde gelen adresleri olmuştur.

ABD ve Batı Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde doğup büyüyen marinacılık, artan yatçılık faaliyetleri ve klasik bölgelerde oluşan tekdüzelik, kirlilik ve yüksek fiyatlara paralel olarak farklı ülkelere de yayılmıştır. Özellikle son yıllarda Avrupa Birliği ülkelerinde yatlar için ortaya konan vergiler, yatçıların Doğu Akdeniz'e yönelmelerine neden olmuştur. Bu gelişme ile; Hırvatistan, Yunanistan, Türkiye kıyıları da günden güne önem kazanmaya başlamıştır (Narin, 2000: 27; Ercanik, 2003: 8; Yüksel Proje, 2010: 50).

Dünya genelinde 19.000 adet marina mevcut olup, sadece Avrupa genelinde 5000 adet marina bulunmaktadır (DTO, 2013: 218). Akdeniz çanağında yılda 700 bin yat dolaşmakta olup bu rakam her yıl artmaktadır. Akdeniz çanağında marina sayısı ve bağlama kapasitelerinin en fazla olduğu ülkeler ise sırasıyla Fransa, İspanya ve İtalya'dır (Kuleyin, 2011: 17; Bezirgan, 30.04.2015). Türkiye'nin sıralamadaki yeri ise sahip olduğu kıyı şeridi ve coğrafi konumuna göre olması gereken yerde değildir. Yatların yanaşıp barınabileceği tekne bağlama kapasitesi, Akdeniz kıyılarındaki başlıca ülkeler için Tablo 10 ile sunulmaktadır.

Tablo 10: Akdeniz Kıyıları Başlıca Marina Merkezleri ve Bağlama Kapasiteleri

ÜLKE	BAĞLAMA KAPASİTESİ
İtalya	180.000
İspanya	95.800
Fransa	94.500
Türkiye	21.617
Hırvatistan	17.689
Yunanistan	12.000
Slovenya	1.470

Kaynak: Bezirgan, 30.04.2015; D-Marin, 2012; UBAK, 2013a.

2.7.2. Marina İşletmeciliği ile İlgili Kuruluşlar

Günden güne gelişen ve önemi hızla artan marinacılık sektörüne paralel olarak dünyada yat kulüpleri, yatçılık örgüt ve birlikleri, ticaret odaları, dernekler ve kuruluşlar gibi birçok oluşum da söz konusudur. Tarihteki ilk yat kulübü olan The Royal Cork Yacht Club 1720 yılında İrlanda'da oluşturulmuştur (The Royal Cork Yacht Club, 31.03.2015). Günümüzde dünya üzerinde birçok yat kulübü bulunmakla

beraber, 2006 yılında kulüpler arasında uluslararası bir organizasyona ihtiyaç duyulmuş ve Uluslararası Yat Kulüpleri Konseyi (International Council of Yacht Clubs) kurulmuştur (International Council of Yacht Clubs, 31.03.2015). Güncel gelişmeler hakkında tekne sahiplerinin bilinçli olabilmesi açısından bu tür kuruluşlar büyük önem taşımaktadır.

1966 yılında kurulan Uluslararası Denizcilik Endüstrisi Birlikleri Konseyi olan ICOMIA (The International Council of Marine Industry Associations) marinacılık sektöründe uluslararası düzeyde en çok kabul gören kuruluştur. ICOMIA, ulusal marinacılık sektörü birliklerini bir çatı altında toplamayı hedeflemekte, onları uluslararası düzeyde temsil etmekte ve sektördeki sorunlar açısından birleşmiş güçlü bir ses oluşturmaktadır. Ayrıca yat ve tekne endüstrisi ile ilgili değerlendirmeler, analizler ve istatistikî çalışmalar yürütmektedir (ICOMIA, 31.03.2015). 1990 yılında kurulan EUROMARINA Avrupa ülkelerinde yer alan marinalar için, Türkiye Marina Yatırım ve İşletmecileri Derneği (MARYAT) ise Türkiye'deki marinalar için ICOMIA faaliyetlerini sürdürmektedir (ICOMIA, 2005: 2-4).

Merkezi İngiltere'de bulunan Yat Limanları Birliği (The Yacht Harbour Association-TYHA) kıyısız ve iç sulardaki yatçılık faaliyetlerini geliştirme ve yatçılığı ve tekneçiliği yayma amacıyla kurulmuş bir birliktir. Bu konuda geçmişten günümüze yaptığı çalışmalarla adını duyurarak daha da güçlü duruma ulaşmıştır. Birliğe, yat limanı ve yat bağlama hizmeti veren işleticiler, profesyoneller ve danışmanlar ve yat limanı sanayine ekipman ve hizmet sağlayan tedarikçiler tüm dünyadan üye olabilmektedir. Üyelerine pazarlamadan operasyona, diğer marinalarla ağ kurma, eğitim verme ve sektörel sorunları çözmeye kadar birçok konuda destek vermektedir. Ayrıca kuruluş, marina işletmelerinin uluslararası kalite güvencesi olan "altın çıpa (gold anchor) ödülünü vermektedir (Atlay Işık, 2010: 117; TYHA, 15.04.2015).

Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı -Foundation for Environmental Education (FEE) devletlerden bağımsız, kâr amacı gütmeyen ve çevre eğitimi konusunda sürdürülebilir bir kalkınma ve gelişme sağlama amaçlı olarak kurulmuş uluslararası kuruluştur. FEE, toplumu bilgilendirerek onların bu konuları anlamalarını sağlayarak içinde bulundukları kurum, organizasyon ve toplumu aktif davranışlara yönlendirmelerini sağlamaktadır. FEE ayrıca belli kriterlere sahip plaj, marina ve yatlara "Mavi Bayrak" ödülü vermektedir.

Sektörde etkin diğer bir oluşum ise, marina endüstrisinde dair ihtiyaçların karşılanması için kurulmuş bir organizasyon olan AMI Marina Endüstrileri Birliği (Association of Marina Industries – AMI) ve bünyesinde faaliyet gösteren, marinacılıkta profesyonelleri yetiştirmeye yönelik eğitim ve sertifikalarla ilgilenen Uluslararası Marina Enstitüsü (International Marina Institute – IMI) dır. Bu eğitim programları özellikle marina yöneticilerine yönelik gerçekleştirilmektedir (The Association of Marina Industries, 14.04.2015).

2.8. TÜRKİYE’DE MARİNA İŞLETMECİLİĞİ

Denize dönük bir eğlence ve dinlenme endüstrisi olan deniz turizmi, turizm aktiviteleri içerisinde son yıllarda hızla gelişme göstermiştir. Yoğun kent yaşamının getirdiği baskıyla, insanların deniz ve doğa özelemlerinin giderek artması, aktif uğraşlarda bulunma isteği, standart yaşama olan tepkisi, ekonomik refah düzeyinin yükselmesi ve teknolojik gelişmeler, yatçılık ve ona bağlı olarak da marina endüstrisini hızla geliştirmiştir (UBAK, 2013a: 1). Bu gelişmeler dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yaşanmaktadır.

2.8.1. Marina İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de marinacılık sektörü 1970’li yıllarda Batı Avrupalı ve Amerikalı turistlerin Yunanistan’dan kiraladıkları yatlarla ülkemize gelmeye başlamalarıyla başlamıştır. Bu hareketlilikle birlikte Turizm Bakanlığı 1970’lerin sonunda yat turizmini tekrar gündeme alarak çeşitli marina yerleri tespit etmiş, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından gelişme planları hazırlanmıştır. 1970 ile 1980 yılları arasında ise Bodrum, Kuşadası ve Çeşme marinaları hizmete açılmış ve Türkiye marinacılık sektöründe Avrupa’daki pazar payına ortak olmayı hedefleyerek bu platformda boy göstermeye başlamıştır (Oral, 2004: 3; TUYED, 06.05.2015).

1980’li yıllarda Turizm Bankası (Turban) kanalıyla devletin girişimleri sayesinde marinacılık sektörü giderek gelişmiştir. İlerleyen yıllarda ise özelleştirmeler yolu ile Turban marinalarının özel sektöre geçmesi ve yeni özel sektör marinalarının devreye girmesiyle, Türkiye’de marinacılık uluslararası düzeye çıkmıştır.

Türkiye’de deniz turizmi alanındaki düzenlemeler ise ilk defa 1982 yılında yayımlanan 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nun yürürlüğe girmesi ile yasallık

kazanmıştır. Yat limanı yatırım ve işletmeciliği, yat yatırım ve işletmeciliğine ilişkin düzenlemeler bu kanuna bağlı olarak 1983 yılında yayımlanan Yat Turizmi Yönetmeliği ile yapılmıştır. Bu yönetmelik başlangıçta Türkiye’de deniz turizminin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Ancak, zaman içinde değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak Yat Turizmi Yönetmeliği ihtiyaca cevap veremez duruma gelmiştir. Bu yönetmelik kapsamında düzenlenen faaliyetler T.C Turizm ve Kültür Bakanlığı’nın 24.07.2009 tarih ve 27298 sayılı kararı ile Deniz Turizmi Yönetmeliği adı altında yeniden düzenlenmiştir. Bu yönetmelik deniz turizmi, yat limanı ve marina işletmeciliği, yat yatırım ve işletmeciliği, kruvaziyer turizm ve feribot işletmeciliği, su sporları ve dalış turizmi işletmeciliği ile ilgili düzenlemeleri kapsamaktadır (Bezirgan, 2009: 2; Yüksel Proje, 2010: 16; TUYED, 06.05.2015).

2.8.2. Marina İşletmeciliğinin Mevcut Durumu

Akdeniz Çanağında deniz turizmi Batı Akdeniz’den başlayarak doğuya doğru devam eden bir gelişme içerisinde. Günümüzde Batı Akdeniz’de yaşanan; limanların yoğunluğu ve deniz kirliliği, fiyatlardaki artışlar ve yatçıların yeni yerler keşfetme arzusu ile Doğu Akdeniz’e ilgi artmıştır. Bu durum Türkiye için de büyük bir fırsat oluşturmuştur. Sahip olunan doğal çevre (girintili-çıkıntılı kıyılar, yeşil bitki örtüsü, vs.), tarihsel ve kültürel değerleri bakımından bütünüyle zengin bir potansiyel oluşturan kıyıların çokluğu (büyük bölümü Ege ve Akdeniz’de), yat ile yurt dışına giriş-çıkış olanakları, hava yolu ile ulaşım olanakları (İzmir, Dalaman, Bodrum, Antalya, vs.), seyir için uygun rüzgârların varlığı (yelkenli tekneler için) gibi hususlar, Türkiye’yi Doğu Akdeniz bölgesinde yat turizmi ve marinacılıkta en şanslı ülkelerden biri haline getirmiştir. Ancak ülkemiz 8484 km’lik Avrupa’nın en uzun kıyı çizgisine sahip olmasına rağmen; deniz turizmi ve yat bağlama kapasitesi bakımından Akdeniz Çanağında yer alan İtalya, İspanya, Fransa, Hırvatistan gibi ülkelerin gerisinde kalmaktadır.

Türkiye’nin yat bağlama kapasitesi, Akdeniz çanağındaki toplam kapasitenin sadece % 4,1’ini oluşturmaktadır (Özkan, 2008: 59; TSE, 2011: 62). Türkiye’de faaliyette olan özel marina işletmeleri Tablo 11 ile, kamu birimleri sahipliğindeki işletmeleri Tablo 12 ile ve sadece çekek yeri hizmeti vermekte olan yat çekek yerleri Tablo 13 ile sunulmaktadır.

Tablo 11: Türkiye'deki Özel Marina İşletmeleri

İL	MARİNA	DENİZDE KAPASİTE	KARADA KAPASİTE
MERSİN	Mersin Marina	500	500
ANTALYA	Setur Antalya Marina	235	150
	Setur Finike Marina	350	150
	Kemer Türkiz Marina	235	140
	Setur Kaş Marina	472	160
	Alanya Marina	287	150
MUĞLA	Fethiye Ecesaray Marina	400	90
	Letoonia Jetty (Fethiye)	30	0
	My Marina Yat Yanaşma Yeri (Ekincik)	68	0
	D-Marin Göcek	385	150
	Skopea Marina-Göcek	80	0
	Göcek Exclusive Marina	80	0
	Göcek Village Port	120	250
	Göcek Club Marina	185	0
	Netsel Marmaris Marina (Setur)	700	130
	Marmaris Yacht Marina	750	1000
	Marmaris Martı Marina	380	100
	Kumlubükü Yacht Club (Marmaris)	35	0
	Albatros Marina (Marmaris)	150	220
	Pupa Marina (Marmaris)	30	0
	Palmiye İskelesi (Marmaris)	50	0
	Karacasöğüt Marina	20	0
	Port Lasos (Milas)	150	0
	Mandalıya Yat Yanaşma Yeri (Milas)	50	0
	Bodrum Milta Marina	450	50
	D-Marin Turgutreis Marina	550	150
	Palmarina Bodrum	710	150
	Port Atami (Bodrum)	30	0
	Alacatur Turistik Tesisleri Marina (Turgutreis)	40	12
AYDIN	Setur Kuşadası Marina	380	150
	D-Marin Didim Marina	580	600
İZMİR	Levent Marina	70	30
	Setur Çeşme Marina	180	60
	İC Çeşme Marina	353	80
	Alaçatı Marina (Çeşme)	250	70
	Teos Marina (Seferihisar)	480	100
BALIKESİR	Setur Ayvalık Marina	200	150
YALOVA	Setur Yalova Marina	240	80
İSTANBUL	Setur Kalamış&Fenerbahçe Marina	1290	220
	İstanbul City Port	750	70
	Ataköy Marina	700	100
	West İstanbul Marina	600	300
	Güzelce Marina	250	120

Kaynak: DTB, 2015; The Yachtsman Compass 2014-2015; DTO, 2013; Yüksel Proje, 2010 kaynaklarından ve işletmelerin web sitelerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 12: Türkiye'de Kamu Sahipliğindeki Marina İşletmeleri

İL	MARİNA	DENİZDE KAPASİTE	KARADA KAPASİTE
ANTALYA	Antalya Kaleiçi Marina	90	0
	Kalkan Belediye Marina	70	30
	Kaş Belediye Marina	80	60
MUĞLA	Fethiye Belediye Marina	120	0
	Göcek Belediye Marina	150	0
	Bodrum Belediye Marina	300	0
İZMİR	Dalyanköy Belediye Marina (Çeşme)	100	0
	Foça Belediye Marina	130	0
BALIKESİR	Burhaniye Belediye Marina	300	50
ÇANAKKALE	Bozcaada Belediye Marina	30	0
	Çanakkale Belediye Marina	65	0
BURSA	Mudanya Belediye Marina	50	0
İSTANBUL	İstinye İspark Marina	180	0
	Tarabya İspark Marina	208	0
	Arnavutköy Belediye Marina	68	0

Kaynak: DTB, 2015; The Yachtsman Compass 2014-2015; DTO, 2013; Yüksel Proje, 2010 kaynaklarından ve işletmelerin web sitelerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

Tablo 13: Yat Çekme Yerleri (Özel + Kamu)

İL	ÇEKME YERİ	DENİZDE KAPASİTE	KARADA KAPASİTE
MUĞLA	Göcek Yat Çekme Yeri	0	156
	Yat Marin Yat Çekme Yeri (Marmaris)	0	352
	Marmarin Yat Çekme Yeri (Marmaris)	0	703
	Ege Yat Çekme Yeri (Milas)	0	15
	Yat Lift (Bodrum)	0	300
	Ağanlar Yat Çekme Yeri (Bodrum)	0	200
BALIKESİR	Ayvalık Yat Çekme Yeri	0	140
İSTANBUL	Atabay Marina	0	100

Kaynak: DTB, 2015; The Yachtsman Compass 2014-2015; DTO, 2013; Yüksel Proje, 2010 kaynaklarından ve işletmelerin web sitelerinden yararlanarak hazırlanmıştır.

TC. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın yayınladığı 2013 Denizcilik Raporu'na göre Türkiye'deki mevcut yat kapasitesinin 2023 yılında 50.000

yat bağlama kapasitesine çıkması hedeflenmektedir. Yat turizminin en önemli unsuru olan marina işletmelerinin sayısının 2023 hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla yapılması gereken fiziksel planlamanın en büyük sorunu finansman sorunudur (UBAK, 2013b). Bu sorun son yıllarda Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli ile çözülmeye başlanmıştır. Kamu sektörü ve özel sektörün işbirliği yaptığı bu model; ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedelinin (elde edilecek kar dahil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenmesini ifade eder (Resmi Gazete-13.06.1994, Kanun No:3996).

TC. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın yayınladığı 2013 Denizcilik Raporunda, 8 adet YİD modeli ile yapımı tamamlanarak faaliyetine devam eden marina olduğu ifade edilmiştir (Turgutreis, Didim, Çeşme, Sığacık, Kaş, Alanya, Mersin, Yalova). Tablo 14'te ise YİD Modeli ile ihaleye verilmiş inşaatı devam eden projeler ve YİD Modeli ile ihale edilecek marina projeleri yer almaktadır.

Tablo 14: YİD Modeli ile İnşaatı Devam Eden ve İhale Edilecek Marina Projeleri

İNŞAATI DEVAM EDEN PROJELER		İHALE EDİLECEK PROJELER	
Marina Adı	Bağlama Kapasitesi	Marina Adı	Bağlama Kapasitesi
Kumkuyu Marina	200	Karaburun Marina	200
Muğla Ören Marina	250	Çeşme Şifne Marina	700
Haliç Marina ve Kompleksi	140	Seferihisar Ürkmez Marina	475
Dalaman Marina	650	Yenifoça Marina	225
Datça Marina	250	Avşa Adası Türkeli Marina	175
		Tekirdağ Marina	200
		Silivri Marina	200

Kaynak: UBAK, 2013b, Yüksel Proje, 2010

Türkiye'deki marina işletmelerinin sayısının ve kapasitesinin artmasına bağlı olarak hizmetin tanıtılması ve pazarlanması da önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Türkiye'deki marinaların Akdeniz'deki diğer limanlar ile rekabet edebilmesi ve pastadan daha fazla pay alabilmesi için marinaların müşteri (yatçı) beklentileri doğrultusunda altyapı, üstyapı, donanım ve idari yapılandırmasını şekillendirmesi ve uluslararası standartları yakalaması gerekmektedir (Oral, 2002: 4). Bu amaçla son yıllarda özellikle de uluslararası kuruluşlar tarafından verilen "Altın Çıpa" (THYA tarafından) ve "Mavi Bayrak" ödülleri ülkemizde popülerlik

kazanmıştır. THYA tarafından Altın Çıpa Ödülü alan 12 marina, Beş Altın Çıpa ödülüne sahip olmuştur. 2015 yılında yayınlanan verilere göre de ülkemizde 22 adet mavi bayrak sahibi marina yer almaktadır. Dünyaca bilinirliği olan bu ödüller, marinalarımızın uluslararası platformda bilinirliklerinin artması, kalitelerini dünya çapında ispatlamaları ve yat turizminde tercih sebebi olmaları adına büyük önem taşımaktadır.

Marinacılık sektörünün son yıllarda hızla gelişmesine paralel olarak aralarında Doğuş, Koç, Doğan, Çelebi'nin de olduğu holdingler, marinacılığa yatırımlarını arttırmıştır. Bu sayede, yıllık 6,5 milyar dolar olan marinacılık gelirlerinin 2023'te 10 milyar dolara çıkması hedeflenmektedir. Setur (Koç Grubu) ve D-Marin (Doğuş Grubu) özel marina yatırımlarında Türkiye'nin önde gelen isimleridir. Koç Holding bünyesindeki Setur; 9 marinası, 5.000'i aşan bağlama kapasitesiyle yurtiçinde sektörün lideri konumundadır ve grubun 10. marinası olacak olan Gökova Ören Marina'yı 2015 yılında hizmete açmayı planlamaktadır. Grubun marinalarından bir tanesi yurt dışında (Midilli) bulunmaktadır. Koç grubuna ait marinalar; Antalya, Ayvalık, Setur Çeşme, Finike, Kalamış ve Fenerbahçe, Kaş, Kuşadası, Midilli, Marmaris Netsel marinadır (Setur Marinaları, 02.04.2015).

Doğuş Grubu son zamanlarda sektörde atak yapmıştır. Türkiye, Hırvatistan ve Yunanistan'da yaptığı yatırımlarla toplam bağlama kapasitesini yaklaşık 9 bine çıkartarak Doğu Akdeniz çanağı ve Adriyatik Denizi'nin en büyük marina ağına sahip hale gelmiştir. D-Marin Marinalar Grubu; yurtiçinde D-Marin Turgutreis, D-Marin Didim ve D-Marin Göcek ile faaliyet göstermektedir. Bu alandaki son yatırımı olan D-Marin Dalaman'ın inşaatına ise 2015 yılı içerisinde başlanması planlanmaktadır. D-Marin Grubu, ilk kez D-Marin Mandalina Marina'yı 2009 yılında alarak Türkiye dışına açılmıştır. 2012 yılı sonuna kadar D-Marin Dalmaçya, D-Marin Borik ile Akdeniz'in en büyük marina zinciri olan, 21 adet marinaya sahip Hırvat Adriatic Croatia International (ACI) Grubu'nun yüzde 6,92'sini grubuna dahil etmiştir. 2013 yılında ise yönünü Yunanistan'a çevirerek önce Flisvos Marina ile yüzde 50 ortaklık yaparak Atina'da mega yatılara özel hizmet veren birinci sınıf, ultra lüks bir marinayı zincirine katmış, daha sonra da Yunanistan'ın en büyük marina zinciri MedMarinas S.A. ile %51 hisseyle ortaklık anlaşması imzalamıştır. Bu ortaklık anlaşması ile Gouvia, Lefkas ve Zea marinaları da gruba dâhil olmuştur (Turizm Gazetesi, 12.05.2015; Turizm Dünyası, 13.05.2015).

2.8.3. Marina İşletmeciliğinde Yaşanan Sorunlar ve Alınan Önlemler

Türkiye'nin sürekli büyüyen yat turizmi sektöründeki payını artırması ve 2023 yılı yat bağlama kapasitesi hedeflerine ulaşması için yeni marinaların hizmete sunulması gerekmektedir. Ancak yeni yatırım noktasında yatırımcıların karşı karşıya kaldıkları, uzun süre alan bürokratik işlemler, izinler, onaylar ve bunlarla ilgili kurumların çokluğu, daha yatırım dahi tamamlanmadan üstlenilmek zorunda kalınan mali yükümlülükler gibi hususlar yatırımların gerçekleşme süresinin çok uzamasına neden olmaktadır. Marina yatırımcısının sadece izinlere yönelik süreci atlatması seneler alabilmektedir. Hiçbir yatırımcı sonucu belli olmayan bu süreçte bu kadar uzun bir süre ayırdığı finansmanı bekletmek istememektedir. Mevcut bürokratik yapı ve yatırımın çok uzun vadede geri döneceğini gösteren fizibilite raporları yatırımcıları, marinalık sektöründen daha farklı alanlara yönlendirmektedir. Marinaların ülkesine ve bölgesine getirdiği sosyal ve ekonomik katkılar son derece yüksekken, marina yatırımlarına yönelik girişimlerin ağır süreçler altında ezilmesi herkesin zararına olmaktadır (Oral ve Atlay Işık, 2006: 7; Bezirgan, 2009: 6; Oktar, 2013: 32).

Türkiye'nin yatçılık ve marinalıkta yakaladığı rüzgârı iyi değerlendirebilmesi ve sürdürülebilir gelişmeyi sağlayabilmesi için her şeyden önce bu sektöre hak ettiği destek ve teşvikin verilmesi gerekmektedir. Yatırımların önünü tıkayan hususlar için ilgili Bakanlıklar düzeyinde çözümlerin üretilmesi, yatırımların önünü tıkayan izin ya da görüş alınan kurum/kuruluşların sayıca azaltılması, yetkilerin mümkün olduğunca tek elde toplanması sayesinde, yatırımcı açısından izin alma sürelerinin kısaltılması gerekmektedir (Bezirgan, 2009: 6; UBAK, 2013a: 4). Mevcut karmaşık mevzuat ile marinaların yatırım süresi 2500 günü bulabilmektedir. Bu olumsuz duruma "Yuvarlak Masa" sisteminin çözüm olabileceği düşünülmektedir. Bu sistem uygulanmaktadır ve sistemin kullanılmaya başlandığı yıl 36 yeni marina hizmete girmiş, 53 marinanın resmi işlemleri tamamlanmıştır. Bu sistemin Türkiye'de de yürürlüğe girmesi bürokratik açıdan birçok kolaylık sağlayacaktır. Bu sistemde bürokrasiyi azaltmaya değil, süreci hızlandırarak daha verimli ve etkili kılmaya odaklanılmaktadır. Bu sistemde ilgili taraflar masa etrafında toplanmakta ve bir arada sürdürülen görüşmeler sonrasında marina yatırım süreleri 90 gün kadar kısa sürelerle düşürülmektedir (Deniz Haber Ajansı, 31.03.2015).

Marina tesisleri yapıları gereği ekosisteme zarar verme ihtimalleri olan yapılardır. Marinalar, ülkemizde bulundukları çevreler için potansiyel bir kirlilik tehlikesi olarak görülmekte ve daha proje aşamasında çevre halkı ve kamuoyu

tarafından ciddi eleştiriler almakta ve bu tür durumlar yatırımın dahi durdurulmasına neden olabilmektedir. Deniz turizmi ve buna bağlı olarak yatçılık kaynaklı kirlenme kaçınılmaz bir sonuç olarak görülse de çeşitli uygulamalar ve atık yönetimi çalışmaları denizlerin bu aktivitelerden çok daha az zarar görmesini sağlamaktadır. Bu da ancak çeşitli önlem ve düzenlemelerle mümkün olabilmektedir (İlhan, 2008: 42; Gedik, 11.05.2015). Bu uygulamalardan son yıllarda en önemlisi, marinalar için zorunlu bir uygulama olan "Mavi Kart Elektronik Atık Takip Sistemi"dir. Bu sistemde; küçük deniz araçlarından kaynaklanan sintine, pis su ve çöplerin denize deşarjının önlenmesi, ne kadar atık olduğu, atığın türü, miktarı, tarihi ve ihtiyaç duyulan diğer bilgiler ile hangi kıyı tesisine verildiği elektronik olarak web ortamında online izlenebilmektedir. Bu sistemler ile atıkların alınması, depolanması, bertarafa gönderilmesi ve tesislerin atıklarının etkin olarak takibinin online yapılabilmesi için gerekli alt yapının kurulması çalışmaları; Çevre ve Şehircilik Bakanlığı koordinasyonunca 2011 tarihinden bu yana sürdürülmektedir. Pilot uygulama Ağustos 2011 tarihinde Muğla (Fethiye ve Göcek) ilinde başlamıştır ve 31 Aralık 2014 tarihi ile de tüm marinalar bu sisteme geçmiştir (DTO, 10.05.2015; T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 13.05.2015).

Marina yönetimlerinin bu tür zorunlu çevre uygulamaları haricinde kendi bünyesinde de *Liman Atık Yönetim Planlamasına* da gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Marina sahasında yapılan bakım işlerinden kaynaklı katı atıkların toplanması, rutin işlemlerde kullanılan çevreye zararlı olabilecek birtakım maddeler (temizleyiciler, solventler ve boyalar) ile ilgili programların geliştirilmesi ve uygulanması, teknelerin ve marina birimlerinin oluşturacağı sağlığa zararlı pis suların toplanması ve arıtma tesisi ile bütünleştirilmesi gibi konular iyi planlanmalıdır. Özellikle yakıt sızması ve kirlenme vakalarında yönetimin sorumluluğu çok önemlidir. Böyle bir durumun oluşması halinde yetkili liman ve çevre kurumları acil olarak bilgilendirilmeli, acil durum eylem planı uygulanmalı ve sızmanın durdurulması için gerekli olan kirlilik kitleri hazır bulundurulmalıdır (Burgaz, 2008: 29).

Türkiye’de marina işletmeciliği her geçen gün geliştikçe ve hizmete giren marina sayısı arttıkça, bu işletmelerde çalışacak nitelikli işgücü ihtiyacı da artmaktadır. Bu ihtiyacı karşılayabilmek adına Dokuz Eylül Üniversitesi Seferihisar Fevziye Hepkon Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu’nda 2010-2011 eğitim-öğretim yılı güz döneminde "Marina İşletmeciliği Programı" eğitime başlamıştır ve bu bölüm Türkiye’de ilktir. Daha sonra Yaşar Üniversitesi, Beykoz Lojistik Meslek

Yüksekokulu, Adnan Menderes Üniversitesi Didim Meslek Yüksekokulu gibi üniversite ve meslek yüksekokullarında da marina işletmeciliği ile ilgili bölümler eğitim vermeye başlamıştır. Her ne kadar bu konuda ülke genelinde ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, sektörde nitelikli işgücü yetersizliği söz konusudur. Bu durum sektörel platformlarda da sık sık dile getirilmektedir. Ayrıca bu alanda açılan okullardan mezun kişiler de nitelik bakımından düşük bulunmaktadır. Bu konuda işletmeler ve eğitim kurumları arasındaki işbirliği ile verilen eğitimin kalitesinin iyileştirilmesi en akılcı çözüm olarak görülmektedir.

2.9. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDE SERTİFİKASYON

Marinalar, fiziksel özellikleri, alt yapı ve üstyapı özellikleri, taşıdıkları çevre uyumluluğu ve kalite seviyesi açısından çeşitli kurum ve kuruluşlarca ödüllendirilmektedir. Sertifika niteliği taşıyan bu ödüller, marinanın hizmet kalitesini bir nevi belgelendirme özelliği taşıdığı için, marina işletmesi adına farklılık yaratmakta ve rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlamada fayda sağlamaktadır. Türkiye’de marina işletmeciliğinde son yıllarda büyük popülerlik kazanan bu sertifikaların bir kısmı uluslararası, bir kısmı ise ulusal kuruluşlar tarafından verilmektedir.

2.9.1. Uluslararası Sertifikalar

Marina işletmelerini sertifikalandırma amacıyla yapılan ödüllendirmelerden son yıllarda dünya çapında en çok öne çıkanları Mavi Bayrak ve Altın Çıpa uygulamalarıdır. Ayrıca Mavi Yıldız Marina Sertifikasyonu da Avrupa’da yaygın ve bilinirliği yüksek olan ödüllendirme sistemlerindendir.

2.9.1.1. Mavi Bayrak

Dünyada geçerliliği olan ve uluslararası standart özelliği taşıyan ödüllendirmelerden biri “mavi bayrak” uygulamasıdır. Marina işletmelerinin, faaliyetlerini sürdürürken çevrenin korunması hususunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir ve çevreye duyarlılık, marina işletmelerinin sektörde ilerlemelerini hızlandırmaktadır. “Mavi bayrak” ödülü Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation for Environmental Education – FEE) tarafından verilmektedir. Bu ödül FEE’nin

Türkiye temsilcisi olan Türkiye Çevre Eğitim Vakfı–TÜRÇEV’e yapılan başvuruların önce ulusal daha sonra uluslararası jüri tarafından değerlendirilmesiyle verilmektedir. Marinaları belgelendirmede amaç; deniz suyunun temizliğine ve çevre yönetimine önem verildiğini, çevre bilincinin oluşturulmasına yönelik etkinliklerin yapıldığını, marinayı kullananların ihtiyaçlarına cevap verecek donanım ve güvelliğini garanti etmektir. FEE tarafından marinalar için belirlenen; çevre eğitimi ve bilgilendirme, çevre yönetimi, güvenlik ve su kalitesi ile ilgili kriterlerin sağlanması halinde, marinalara bir nevi uluslararası bir çevre ödülü verilmektedir. Bu kriterlerin sağlanmasıyla mavi bayrak kazanmaya hak kazanan marinalar 1 yıl süreyle “mavi bayraklı marina” ilan edilmektedir. Ödül alındıktan sonraki yıl, gerçekleştirilen denetimlerin ardından eğer kriterlere ilişkin eksiklikler tespit edilirse, bayrak eksiklikler giderilinceye kadar ya da tüm sezon boyunca indirilebilmektedir.

Mavi bayrak ödülüne sahip olan marinalarda bulunması gereken özellikler ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Foundation for Environmental Education, 12.04.2015; Mavi Bayrak Türkiye, 12.04.2015):

- Mavi bayrak kriterleri ile ilgili tüm olanakları gösteren bir harita,
- Marinada yıl boyunca yapılması planlanan çevre bilinçlendirme etkinlikleri programı tablosu,
- Marina kullanıcılarının hareket alanı içerisinde bulunan yakın yerlerdeki hassas ve doğal alanlar ile buralarda uyulacak çevresel davranış kuralları hakkında bilgi,
- Mavi bayrak kriterleri ve program hakkında bilgi,
- En az üç çeşit tehlikeli atığı (atık yağ, sintine, pil, akü gibi) toplamak için konteyner,
- En az üç çeşit geri dönüştürülebilen atığı (kağıt, cam, plastik gibi) toplamak için ayrı kutular,
- Yeri kolayca bulunabilen yangın söndürme ekipmanları,
- Yeri kolayca bulunabilen can kurtarma ve ilkyardım malzemeleri,
- Temiz ve bakımlı duş-tuvalet ve çamaşır yıkama üniteleri,
- Engelliler için olanaklar.

Dünya’da mavi bayrak ödülü açısından ilk sırayı 108 marina ile İspanya, ikinciliği 103 marina Almanya, üçüncülüğü ise 101 marina ile Hollanda almaktadır. Türkiye ise 22 mavi bayraklı marina ile 70 ülke arasında 7. sırada bulunmaktadır (DTO, 2013: 236). Türkiye’de mavi bayrak ödülü almaya hak kazanmış marinaların illere göre dağılımı Tablo 15 ile gösterilmektedir.

Tablo 15: Türkiye'deki Mavi Bayrak Ödüllü Marinalar (2015)

İL	MARİNA
İstanbul	Ataköy Marina
İstanbul	West İstanbul Marina
Antalya	Alanya Marina
Antalya	Kalkan Marina
Antalya	Kaş Marina
Antalya	Kemer Turkiz Marina
Antalya	Setur Antalya Marina
Antalya	Setur Finike Marina
Muğla	Bodrum Milta Marina
Muğla	D-Marin Göcek Marina
Muğla	Doğuş Turgutreis Marina
Muğla	Ece Marina
Muğla	Martı Marina
Muğla	Netsel Marmaris Marina
Muğla	Palmarina Yalıkavak
Aydın	D-Marin Didim Marina
Aydın	Setur Kuşadası Marina
Balıkesir	Setur Ayvalık Marina
İzmir	Teos Marina
İzmir	Levent Marina
İzmir	Setur Çeşme Marina
Yalova	Setur Yalova Marina

Kaynak : www.mavibayrak.org.tr, 12.04.2015.

2.9.1.2. Altın Çıpa (Gold Anchor)

Altın çıpa (gold anchor) ödülü, marinaların çevrecilik standartlarını vurgulayan bir uygulama olmaktan ziyade, onların fiziksel ve hizmetsel niteliklerini uluslararası arenada kanıtlayan bir belgedir. İngiltere merkezli Yat Limanları Birliği (TYHA) tarafından koordine edilen "altın çıpa" ödülü marina yönetimince yapılan başvurular sonrasında marinanın incelenmesi neticesinde sahip oldukları özelliklere göre verilmektedir. Birde beşe kadar giden bir ölçeği içeren altın çıpa ödülünde, otel sınıflandırmasında kullanılan "yıldız" benzeri bir sınıflandırma yapılmaktadır.

Bu sertifika yöntemine başvuruda bulunan marinalar; merkezden gönderilen ve tespiti yapabilecek ehliyeti olan denetleyiciler tarafından yerinde gezilerek incelenmekte, altın çıpa ödülü tespit tutanağı üzerinde notlandırılıp genel skor

yüzdelik oranına göre dereceye sokulmaktadırlar. Altın çıpa ödülü tespit tutanağı, her biri en ince detaylara kadar inen toplam 123 madde içeren on bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; genel iskele düzeni, yamaşıma ve yerleşim, müşteri işlem ve ilişkileri, tesisler, hizmetlerin sunumu, sağlanan ekipmanlar, sağlık ve güvenlik, çevre politikası, marina içi genel bakım onarım, alınmış lisans ve sertifikalar, personelin yeterliliğidir (TYHA, 15.04.2015). Türkiye’de bu kuruluş tarafından ödüllendirilmiş tüm marinalar 5 Altın Çıpa’ya sahiptir. Tablo 16 ile Türkiye’de beş altın çıpa ödülü almış marinaların listesi sunulmaktadır.

Tablo 16: Türkiye’de 5 Altın Çıpa Ödüllü Marinalar ve Bağlama Kapasiteleri

İL	MARİNA	BAĞLAMA KAPASİTESİ
İSTANBUL	ATAKÖY MARİNA	700
AYDIN	D-MARİN DİDİM MARİNA	580
MUĞLA	D-MARİN GÖÇEK MARİNA	380
MUĞLA	D-MARİN DTURGUTREİS MARİNA	550
MUĞLA	ECESARAY MARİNA AND RESORT	400
ANTALYA	KEMER TÜRKİZ MARİNA	240
MUĞLA	MARMARIS YACHT MARİNA	650
MUĞLA	MILTA BODRUM MARİNA	450
MUĞLA	MARTI MARİNA	340
MUĞLA	PALMARİNA YALIKAVAK	710
ANTALYA	SETUR ANTALYA MARİNA	235
İZMİR	TEOS MARİNA	480

Kaynak: www.which-marina.com internet adresindeki veriler kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

2.9.1.3. Mavi Yıldız Marina Sertifikasyonu

Dünya’da çapında bilirliliğı olan ve Almanya’da marinaların sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılan diğler bir sertifikasyon sistemi, Uluslararası Marina Sertifikası Kurumu (International Marine Certification Institute – IMC) tarafından yönetilip yönlendirilen “mavi yıldız marina sertifikasyonu”dur. Bu sertifikasyonda göz önünde bulundurululan temel kriter alanları; iş görünüm ve sunum, güvenlik, sıhhi tesisat ve hijyen, hizmet, yiyecek ve eğlence üniteleri, yönetim, çevre koruma ve atık sistemi, tekne depolama ve kışlama alanlarıdır. Mavi Yıldız Marina Sertifikasyonu’nda, bir yıldızdan beş yıldız kadar değışen bir derecelendirme aralığı bulunmaktadır. Bu aralık içerisinde 35 Alman marinasının

yanı sıra, 2 adet İtalyan ve 1 adet de İspanyol marinası sertifikalandırılmış durumdadır (Marina Industries Association, 18.04.2015; Sarı, 2011: 46). Türkiye’de bu sertifikasyon ile derecelendirilen herhangi bir marina bulunmamaktadır.

2.9.1.4. Kalite Sertifikaları

Toplam kalite yönetimi içerisinde kalite sertifikaları ya da diğer bir adıyla kalite güvence sistemleri önemli bir yer işgal etmektedir (Çetin ve diğerleri, 2001: 364). TKY, örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Özdemir, 2002:1). İşletmelerin bu yaklaşımı uygulamaları için önce kalite güvence sistemini oluşturmaları ve daha sonra toplam kaliteye gitmeleri tavsiye edilmektedir (Çetin ve diğerleri, 2001: 364). Günümüzde işletmeler mevcut kalitelerini ispatlayarak sektörde rekabetçi üstünlük sağlamak adına bu tür kalite sertifikalarına başvurmaktadır. Bu işletmeler arasında marina işletmeleri de yer almaktadır.

Bu sistemler müşteriye kaliteli mal/hizmet sunabilmek için işletmelerin somut olarak ne yapması ve nasıl yapması gerektiği konusunda birtakım standart ve kılavuzlar geliştirmiştir. İşletmelerin bu standartlara ulaşip ulaşmadıkları birtakım kuruluşlar tarafından verilen sertifikalarla belgelendirilmektedir. Bu tür kaliteyi belgeleme işlemlerinin amacı, işletmeleri “sürekli geliştirme/iyileştirme” konusunda özendirmek, bu konuda ulaştıkları aşamaları tescil etmek ve müşteri tatmininin sağlanmasına katkıda bulunmaktır. “Sürekli geliştirme” aynı zamanda TKY’ nin en önemli ilkesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2014: 445).

Marina işletmelerinde en çok ön plana çıkan sertifikalar ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 (Occupational Health & Safety Advisory Services) sertifikalarıdır. ISO 9001 ve ISO 14001 sertifikasyonu Cenevre’deki Uluslararası Standartlar Organizasyonu’nu (ISO) tarafından verilmektedir. OHSAS ise BSI (British Standards Institute) tarafından verilmektedir. Bu sertifikalandırmalar ile ilgili bazı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

ISO 9001: Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette olması gereken kalite standartlarıdır. Bir kuruluşun müşteri şartlarını ve uygulanabilir mevzuat şartlarını karşılayan ürünleri sağlama yeteneği olduğunu kanıtlaması gerektiğinde ve müşteri memnuniyetini artırmayı amaçladığında uyacağı kalite yönetim sisteminin şartlarını

belirtmektedir. Şartlara uygunluk durumuna göre ISO tarafından belgelendirme yapılmaktadır (www.belgelendirme.ctr.com.tr, 27.05.2015).

ISO 14001: İşletmede mevcut iş süreçlerinde çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesi için kılavuzluk yapan bir standarttır. Çevre kirliliği, gürültü, atıklar, enerji tasarrufu, su kalitesi, hava kirliliği ve benzeri diğer konularda, işletmelerin neyi nasıl yapacaklarını önceden tanımlamalarını öngörmektedir. İşletmeler bu tanımlamaları yaptıkları ve fiilen uyguladıkları takdirde belgelendirilmektedirler (Koçel, 2014: 445; www.belgelendirme.ctr.com.tr, 27.05.2015). “Marinalarda sürdürülebilirlik” ve “temiz marina” kavramlarının önem kazandığı günümüzde, bu sertifikanın önemi her geçen gün artmaktadır.

OHSAS 18001: İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi konusundaki gereklilikleri belirleyen uluslararası bir standarttır. Bu standardı ISO 9001 veya ISO 14001 gibi standartlardan ayıran önemli unsurlardan birisi; OHSAS 18001'in, ürün veya hizmetin güvenliğinden çok, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik olmasıdır. OHSAS 18001'in temel amacı; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasal mevzuatın ışığı altında, kuruluştaki söz konusu riskleri ortadan kaldırarak veya en aza indirerek, sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak ve bu ortamı yönetmektir. OHSAS tehlike, tehlike tanımlama, risk ve risk azaltmaya yönelik bir standart olsa da; ISO 9001 ve ISO 14001 gibi kalite çevre standartları ile uyumlu uluslararası bir standarttır. Marinalarda her geçen gün artan “risk yönetimi” uygulamaları açısından bu kalite belgelendirme sistemi büyük önem taşımaktadır (www.kascert.com, www.standartkalite.com, www.belgelendirme.ctr.com.tr: 27.05.2015)

2.9.2. Ulusal Sertifikalar

Dünya çapında verilen sertifikalara sahip olan marinaların sayısı ülkemizde her geçen gün artmaktadır. Ayrıca son yıllarda ülkemizde de bu tür sertifikalandırma uygulamaları hayata geçirilmeye başlamıştır.

TYHA'nın “altın çıpa” uygulamasına benzer bir ödüllendirme/derecelendirme sistemi, 24.07.2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Deniz Turizmi Yönetmeliği ile birlikte Türkiye’de uygulanmaya başlamıştır. Bu yönetmeliğin 9.maddesinde, marinaların üç çıpalı, dört çıpalı, beş çıpalı olarak üçe ayrıldığı ifade edilmiştir. Böylece ülkemizde isteğe bağlı olarak prestij elde etmeyi amaçlayan

marinaların, Yat Limanları Birliği'ne ait "altın çipa" (gold anchor) kriterlerinin yanı sıra, Deniz Turizmi Yönetmeliği'nde yer alan "altın çipa" kriterlerine göre de derecelendirilmeleri söz konusudur (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 15.03.2015; Atlay Işık, 2010).

Marinalar için mavi bayrak benzeri bir başka çevrecilik ödülü de "çevre dostu işletme plaketi"dir. Türkiye'ye özgü olan bu uygulama; sürdürülebilir turizm kapsamında, çevrenin korunması, çevre bilincinin geliştirilmesi, turistik tesislerin çevreye olan olumlu katkılarının teşvik edilmesi ve özendirilmesi amacıyla 1993'ten beri T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu tebliğ; enerji, su, çevreye zararlı maddelerin tüketiminin ve atık miktarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin artırılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesini, işletmelerin yatırım aşamasından itibaren çevreye duyarlı olarak planlanmalarını ve gerçekleştirilmelerini, tesisin çevreye uyumunu, çevreyi güzelleştirici düzenleme ve etkinlikleri, ekolojik mimariyi, çevreye duyarlılık konusunda bilinçlendirmeyi, eğitim sağlanmasını ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmasını kapsamaktadır. İşletmelerde çevre bilincinin oluşturulması ve çevre korumasına katkı sağlanması amacıyla yapılan bu uygulamada, oluşturulan sınıflandırma heyetleri tarafından, değerlendirme formları kullanılarak değerlendirme yapılmakta ve belirlenmiş olan puan barajını aşan işletmelere çevre dostu kuruluş belgesi ve plaketi verilmektedir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 18.04.2015; Demiroğlu: 2007: 48).

2.10. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNİN BÖLGESEL KATKILARI

Marinaların sadece yat park yeri veya yatların bir geçiş yeri olduğu anlayışı artık son bulmakta ve marinalar, geniş potansiyelli topluluklara hizmet veren aktif mekânlar halini almaktadır. Marinalar; yatırım aşamasından başlayarak inşaa aşaması ve işletme aşaması boyunca bulunduğu bölgeye ekonomik, sosyal ve kültürel katkılar sağlamaktadır.

Marinalarda sunulan hizmetin büyük bir kısmında insan emeğine ihtiyaç vardır. Bu sebeple marina işletmelerinin kuruldukları bölgenin istihdamına olumlu etkileri vardır. Örneğin ABD'de marinaların yapım ve yenilemeleri için harcanan paranın %65'i işçiliğe gitmekte ve işletmeye açılan her marina, her 100 bağlama başına üç kişiye iş imkânı yaratmaktadır. Ayrıca marinalar, hem tesislerindeki hem de bölge ve ülke genelindeki satışlara doğrudan veya dolaylı olarak etki

edebilmektedir. ABD'deki tüm deniz malzemeleri satışının %40-60'ı marinalarda gerçekleşmekte ve bununla birlikte marinalarda yapılan her türlü harcama ülke çapında 2-3 civarında bir çarpan değeri yaratmaktadır. Yatçıların marina civarı restoran, otel ve alışveriş merkezi gibi yerlerde yaptığı harcamalar ise marinaların bölgesel ekonomiye yaptığı katkının ayrı bir boyutudur (IMC, 2005: 1).

Marinalar, sosyo-ekonomik yapıları nedeni ile açılacak herhangi bir fabrika gibi iş imkânı sağlamanın yanında, oluşumuna katkıda bulunduğu kültürel faaliyetler (konser, fuar, yat yarışları, vs.), bünyesinde yer alan ticari üniteler (mağazalar, kafeler, restoranlar, vs.) sayesinde yaşadıkları bölgenin yaşam kalitesini arttırmakta ve dolayısıyla bölgede yaşayan halkın profilini sosyal yönden geliştirmektedirler. Bu duruma örnek olarak Bodrum İlçesinin Turgutreis Beldesi verilebilir. D-Marin Turgutreis Marina'nın inşaatı aşamasında bölgede bir tane bile 5 yıldızlı otel bulunmazken bugün 7 adet 5 yıldızlı otel işletmeye açılmış, mevcut restoranlar ve barlar değişen müşteri bölümünün ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini yenilemiş, hijyen vb. konulara daha dikkatli yaklaşmaya başlamıştır. Marina hizmete girdikten sonra bazı Yunan adalarına (Kos, Kalimnos) günlük feribot seferleri düzenlenmeye başlamıştır. Yunanistan'ın Kos, Kalimnos, Leros, Samos ve Rodos adalarındaki ada halkı ve tatile gelmiş yabancı konukların; yaz ve kış aylarında çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere feribotlarla veya kendi özel yatları ile Turgutreis'e yönelmeleri sağlanmıştır (Bezirgan, 2009: 7).

Marinalarda farklı ülke, ırk ve dile sahip insanlar bir arada bulunmaktadır. Yatçı turistlerin kıyı yerleşimlerinde yaşayan yerel halkla olan ticari ve sosyal ilişkileri, farklı kültürlerin birbirini tanımalarına ve etkileşimlerine olanak sağlamaktadır. Marinalar; bünyesinde barındırdığı aktiviteler ile insanları bir araya getirmesi ve doğa ile buluşturarak bölgedeki yaşam kalitesini artırmasının yanı sıra; gerçekleştirilen sanat faaliyetleri, ulusal ve uluslararası spor etkinlikleri (özellikle de yelken yarışları) ile bölgenin doğal/kültürel özellikleri, tarihsel/arkeolojik değerleri ve folklorunun tanıtımında rol oynamaktadırlar. Ayrıca yatçılık yapan kişilerin gelir düzeyleri yüksek olduğundan, diğer turistlere göre daha fazla gelir bırakmaktadırlar. Bu durum ülkeye döviz girdisi sağlayarak ulusal ekonomiye önemli katkılar sağlamaktadır (Oral, 2004: 6; Açıkbaş, 2006: 50; Arslan, 2009: 45-46; İskender, 2010: 4; Güçlü, 2012: 44).

İşletmelerin devamlılıklarını sağlamaları için kar elde etmelerinin yeterli olmadığı günümüzde, işletmelerin toplumun desteğini almaları büyük önem taşımaktadır. Bu durum özellikle ülkenin kıyı şeridini kullanan marina işletmelerini de

yakından ilgilendirmektedir. Marinaların bu konuda bilinçli davranarak toplumsal desteği sağlayabilmek adına hayata geçirdikleri sosyal sorumluluk projeleri, bölgelerin pek çok alanda gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu tür projelerden bazıları; ağaç dikme kampanyaları, deniz temizleme çalışmaları (öğrenciler, bölgede faaliyet gösteren dernek ve kuruluşlar ile birlikte), engellilere yönelik faaliyetler, bölge köy okulları tamirat projeleri, konser organizasyonları ve sponsorluklardır.

2.11. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDEKİ TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE YENİ TRENDLER

Marinalar, günden güne gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği yenilikler ile misafirlerine daha iyi hizmet sunma imkânına sahip olup, onların memnuniyeti için bu yenilikleri yakından takip etme gerekliliğini duymaktadırlar. Marinaların yapılmasında ve işletilmesinde ortaya çıkan teknolojik yenilikler sayesinde hem tekne sahipleri hem de marina işletmecileri birçok ağır ve zaman alıcı prosedürden kurtulmaktadır. Ayrıca, teknolojik gelişmelerle birlikte yeni trendler de marinaların hem optimum kapasitede çalışmasını hem de doğaya verilecek zararların minimumda tutulmasını sağlamaktadır (Topçuoğlu, 2006: 38).

Teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde marinaların büyük önem verdiği konulardan biri marina operasyonlarında ve yönetim kademelerinde kullandıkları yazılımlar ve teknolojik ekipmanlardır. Marinalarda kullanılan yazılımların gelişmesinin sebepleri; sistemlerin diğer sektörlerde kullanılması sonucu yarattığı karlılığın gözlemlenmesi, kullanımlarının sektörde eskiye göre daha popüler bir hal alması, iş süreçlerinde büyük kolaylıklar sağlaması ve müşteriler ile irtibatın sağlanmasında internetin kazandığı önem olarak sıralanabilir (Kissman, 2005: 1). Artık hem yeni kurulan marinalar hem mevcut marinalar, işletme bünyesinde gerçekleştirilen tüm işlemlerin departmanlar arası entegre şekilde yürütüldüğü ve eş zamanlı takip edilebildiği yazılım sistemlerini tercih etmektedirler. Özellikle yeni kurulan marinalar belirledikleri yönetim şekli ve organizasyon yapılarına uygun yazılım sisteminin belirlenebilmesi için detaylı araştırma yapmakta ve kendilerine en uygun programı seçmeye çalışmaktadırlar (Abraham, 2000: 1-8). Bu yazılım sistemlerinin yanında, kullanılan mevcut yazılımın entegre saha el terminali, elektrik-su kartlı sistemleri, otopark kapı giriş sistemi, vardiya kontrol takip sistemleri, güvenlik giriş kayıt sistemi, akaryakıt istasyonu sistemi gibi sistemler de son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Marina işletmelerinde saha işlerini yürüten personel (çekek ekibi, palamarcılar ve teknik ekip) tarafından kullanılması ile marinateda yapılan işleri kolaylaştıran, mevcut yazılım sistemine entegre çalışan el terminalleri son yıllarda popülerlik kazanmıştır. Bu el terminalleri sayesinde sahada gerçekleştirilen işlemler anlık şekilde sisteme girilmekte ve yapılan bu işlem diğer departmanlar tarafından eş zamanlı olarak takip edilebilmektedir. Ayrıca, gece vardiyasında çalışan ve sahada devriye atması gereken personelin (palamarcı, güvenlik) mesailerini kontrol edebilmek adına son yıllarda vardiya kartı okutma sistemleri de kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede personelin belirli saatlerde saha kontrolü yaptığından emin olunmaktadır.

Uluslararası platformda faaliyet gösteren kuruluşlar marina hizmeti veren işletmelere ve marinacılık sektöründeki kamu kurumlarına, sektörde yaşanan gelişme ve yenilikler ile ilgili bilgilendirmelerde bulunmakta, uzun dönemli birtakım projeler gerçekleştirmektedir. Özellikle ICOMIA'nın Marinalar Komitesi bu konularda pek çok yaklaşım sunmakta, oluşabilecek yanlış maliyetlerin önüne geçilebilmesine katkılar sağlamaktadır (IMC, 2005:1). ICOMIA'yı Avrupa'da temsil eden EUROMARINA'nın yürüttüğü "MarinaPass" projesi de bu tür kuruluşlar tarafından yürütülen projelere örnek gösterilebilir. Bu projede amaç, bilişim ve haberleşme teknolojilerinden faydalanarak tüm marinalarda tek bir standart sistemin oluşturulması, tekne sahiplerinin ve marinaların dâhil olduğu bu sistemde tam otomasyonun sağlanmasıdır. Bu sayede, tekne sahiplerinin kullanacağı akıllı kartlar vesilesi ile marinaların mevcut bağlama yeri yönetimi işlemleri, teknelerin yapması gereken giriş-çıkış işlemleri çok daha etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilecektir. Bu konu ile ilgili çalışmalar devam etmektedir (Euromarina Review, 2008: 1, ICOMIA - MarinaPass, 2008: 4).

Son dönemlerde marinacılık sektöründe önem kazanan kavramlardan birisi "sürdürülebilirlik"tir. Marinaların deniz ve kara yönlü yerleşimleri ve genel faaliyet alanlarının doğası, bu kuruluşların çevreye zararlı atıklar üretmesine yol açmaktadır. Bu işletmelerin, ticari faaliyetlerini çevreyi ve yeryüzündeki tüm insanların yaşam kalitesini koruyarak gerçekleştirmesi gerekmektedir. Kaynakların sürdürülebilir olması, sürdürülebilir gelişimin sağlanması, müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir olması, yerel ekonomilerin desteklenmesi, personel ve çevresel eğitimin sürdürülebilir olmasının sağlanması, doğal-kültürel ve sosyal çeşitliliğin korunması bu kavramın vurguladığı önemli ilkelere bağlı kalınması hem marinaların çevreye olumsuz etkilerini azaltacak, hem de ekonomik, sosyal ve

kültürel katkıları beraberinde getirecektir (Stanner ve Bourdeau, 1995: 497). Bu amaçla günümüzde marinalar oluşum aşamalarında bazı kriterlere özen göstermekle başlayıp, donanım ve faaliyetleri sırasında alınacak bazı önlemlerle kirlenici özelliklerini en aza indirgeyerek ve giderek ortadan kaldırarak “temiz marina” özelliklerini yaşama geçirmeye çalışmaktadırlar (Ferhatoğlu ve Kalkan, 1998: 74). Marina yönetimlerinin gerçekleştireceği “liman atık yönetimi” planlaması da bu konuda kritik önem taşımaktadır. Ayrıca bu konuda toplumsal bilinç her geçen gün artmakta, ABD/Avusturalya gibi ülkelerde “temiz marina programları” yürütülmektedir. Türkiye’de yalnızca marinalara has bir temiz marina programı bulunmamaktadır. Çevre bilincinin ortaya konulması adına Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) tarafından yürütülen “Mavi Bayrak” programı plajların yanı sıra, marina ve yatlara da uygulanmaktadır (Sarı, 2011: 25). Türkiye’de 2011 yılı itibarıyla başlatılan ve 2015 yılı itibarıyla tüm marinalara getirilen “mavi kart” uygulaması da bu konuda işletmeleri teşvik etmektedir.

Marina işletmeciliğinde son yıllarda ön plana çıkan kavramlardan birisi de “risk yönetimi”dir. Risk yönetiminde olası riskler tespit edilmekte ve çeşitli yöntemler ile yönetilmektedir (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2013: 11). Marinalarda, özellikle saha hizmetlerinde çalışan personeller (palamarcı, çekek ekibi, teknik ekip) gün içinde pek çok risk ile karşı karşıya kalmaktadır ve ayrıca doğal sebeplerden kaynaklı riskler de oluşabilmektedir. Marinalarda risk yönetimi, marina karada veya denizde hasara yol açabilecek olası tehlikelerin önceden saptanması, değerlendirilmesi, gerekli tedbirlerin alınması, yaşanan tehlikeli durumlarda minimum zarar görülmesi için gerekli çalışma planlarının hazırlanmasını kapsamaktadır. Bu kapsamdaki faaliyetleri yerine getirmek için, marinalarda istatistiksel risk analizleri yapılarak geçmişte yaşanan olayların verileri ışığında muhtemel tehlikeler saptanmakta ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Marina yönetimi tespit edilen risk karşısında ya riski ortadan kaldırmakta, ya riski azaltmakta ya da sigorta yoluyla riski transfer etmektedir (Campbell, 1996: 3-7). Marina yönetimi tarafından tespit edilen deniz kirliliği, kötü hava koşulları (olağanüstü fırtına, sel, buzlanma, vs.), yangın hali, tekne kaçırılması, teknede hasar (batma), bulaşıcı hastalık tehdidi, vb. risklere karşı “acil durum eylem planı” hazırlanması, işletmedeki personel ve marina misafirlerin bu konularda bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve gerekli tatbikatların uygulanması risk azaltıcı faaliyetlerdendir (Cariolou, 1996: 12-13). Son yıllar artan kalite standardı uygulamalarından olan OHSAS da bu yaklaşımı

desteklemektedir. Bu tür faaliyetler ayrıca “temiz marina” özelliğine sahip olma ve sürdürülebilirliği yakalama hususuna da katkılar sağlamaktadır.

Sektördeki pek çok gelişmeye paralel olarak, bu sektöre verilen eğitimler de her geçen gün önem kazanmaktadır. Uluslararası Marina Enstitüsü (The International Marina Institute – IMI) tarafından oluşturulan marina yöneticilerine yönelik sertifika programları son yıllarda marinalar açısından bir trend haline gelmeye başlamıştır (Laidlaw, 2005: 2). Profesyonel gelişim programları ile marina yöneticilerinin; yasal mevzuata ilişkin konularda, işe alma, nitelikli personeli elde tutma, personel giderleri konularında, iş hukukuna ilişkin konularda ve teknolojik gelişmeleri takip etme konularında eğitilerek marinalarda daha aktif ve etkin rol alarak daha başarılı olmaları amaçlanmaktadır (Dodson, 1999: 1).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ: BİR MARİNA İŞLETMESİNDE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ve araştırma bulgularına yer verilmektedir. Araştırma kapsamında temel olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılarak bir marina işletmesinde örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu inceleme kapsamında marina işletmesinin mevcut iş süreçleri analiz edilmiş, bazı marinalarla yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler de göz önünde bulundurularak mevcut iş süreçleri değerlendirilmiş ve marina işletmesine birtakım iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüzün sürekli değişen şartlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için; müşteri beklentilerini karşılarken kar eden kuruluşlar olma özelliklerini korumaları gerekir. Bu da işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları ile mümkündür. Bu amaçla işletmelerin mevcut iş süreçlerini doğru belirleyip doğru yönetmesi ve sürekli gelişimi hedeflemesi gerekmektedir. Bu durum son yıllarda büyük gelişme gösteren marina işletmeleri için de önemli bir konu haline gelmiştir. Birçok marina işletmesi iş, insan, kuruluş, görevler üzerinde çalışmalar yapmakta, zaman zaman müşteri memnuniyetini artırma ya da yapılan işleri kolaylaştırma amaçlı altyapı yatırımlarını hayata geçirmekte, fakat süreç odaklı düşünmeyi ve süreç yönetimini benimsemeyi başaramamaktadır. Marina işletmelerinin, diğer işletmelerde olduğu gibi 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 kapsamda, bir marina işletmesinde verilen hizmetlerle alakalı yürütülen işlerin; süreç odaklı bir yaklaşımla incelenmesi, bu işlerle alakalı süreçlerin tespit edilerek değerlendirilmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışmanın amacı; marina işletmelerindeki mevcut iş süreçlerinin analiz edilmesi ve bu süreçlerin iyileştirilmesi için önerilerde bulunulmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen alt amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Türkiye'deki marinalar ile görüşmeler yapılarak;

- Türkiye'de faaliyet gösteren marinalarda mevcut iş süreçleri ile ilgili genel uygulamaların tespit edilmesi,
- Yapılan bu tespitler doğrultusunda yapılacak örnek olay incelemesine bilgi sağlanması.

Örnek olay incelemesi yapılarak;

- Marina işletmesinde süreç odaklı düşünme ve süreç yönetimi anlayışının benimsenip benimsenmediğinin incelenmesi,
- Bir marina işletmesinde mevcut iş süreçlerinin detaylı şekilde analiz edilmesi,
- Yapılan süreç analizleri ve marinalar ile görüşmeler doğrultusunda çeşitli süreç iyileştirme önerilerinde bulunulması,
- Süreç iyileştirme önerilerinin marina işletmesi ile paylaşarak bu öneriler doğrultusunda işletmedeki yanlış uygulamaların giderilmesine yönelik adımların atılmasının sağlanması.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın temelini oluşturması açısından öncelikle ikincil veri toplama yöntemi kullanılarak süreç yönetimi, süreç analizi ve süreç iyileştirme konularında kitaplar, dergiler, yayınlanmış raporlar, ulusal ve uluslararası makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri ve internet veri tabanları incelenmiştir. Bu veriler ile çalışmanın birinci bölümü oluşturulmuştur. Bu araştırmanın ardından yine aynı şekilde ikincil veri toplama yöntemleri ile marinacılık sektörü hakkında verilere ulaşılmıştır ve bu veriler ile çalışmanın ikinci bölümü derlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü olan uygulama kısmında ise nitel araştırma yöntemi ve veri toplama araçlarından faydalanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak "örnek olay incelemesi"; veri toplama aracı olarak da görüşme, gözlem ve doküman inceleme kullanılmıştır. Bu şekilde birincil veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Kullanılan bu yöntemler ile ilgili detaylar aşağıdaki bölümde verilmektedir.

3.3.1. Marina İşletmeleri İle Yarı-Yapılandırılmış Görüşme

Çalışmada, yapılacak örnek olay incelemesinde bir marina işletmesinin mevcut iş süreçleri analiz edildikten sonra süreçlerin genel değerlendirmesinin yapılarak daha sağlıklı iyileştirme önerilerinde bulunulması için, Türkiye’de faaliyet gösteren farklı marinalarda yapılan işler ve iş süreçleri ile ilgili genel uygulamalar hakkında bilgi edinilmesi uygun görülmüştür. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren birtakım marinalarla yüz yüze ve telefonla yarı-yapı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

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).

3.3.1.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracını, Ek 1’de sunulan “Marina İşletmeleri Görüşme Formu” oluşturmaktadır. Bu görüşme formunda 17 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Bu sorular sistematik bir yapı çerçevesinde sorulmuştur. Görüşme esnasında bazı sorular çıkarılmış, bazı sorular eklenmiş ya da soruların sırası farklılaştırılmıştır. Bu sorulardan 6’sı marinadaki genel işleyiş ile ilgili bilgi almaya, 9’u direk mevcut süreçler ile ilgili bilgi almaya ve 2’si sektördeki genel trendler ve sorunlar ile ilgili bilgi almaya yöneliktir.

Görüşme formunda kullanılan sorular, katılımcıların soruları yanıtlaması için gereken süreyi en aza indirecek şekilde sınırlı sayıda tutulmuş ve sadece marinalarda mevcut iş süreçleri ile ilgili temel konulara yer verilmeye özen gösterilmiştir.

3.3.1.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Marina işletmeleri ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmelerin örneklemine, Tablo 17’de sunulan 9 farklı marina işletmesi oluşturmaktadır. Görüşmenin yapıldığı marina yetkililerinden 4’ü marina müdürü, 3’ü ön büro şefi, 2’si ise ön büro

sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Görüşülen marina yetkililerinden birçoğu Türkiye’de faaliyet gösteren zincir marinalarda uzun yıllar hizmet veren yöneticiler olduğu ve daha önce başka marinalarda da görev yaptıkları için o zincire dahil diğer marinalar ile ilgili de bilgi edinme imkânı sağlanmıştır.

Tablo 17: Yarı-Yapılandırılmış Görüşmenin Uygulandığı Kişiler

	Kurum	Görüşülen Kişi	Tarih	Görüşme Biçimi, Süresi
Balıkesir	Setur Ayvalık Marina	Ön Büro Şefi	25.11.2014	yüz yüze, 70 dk
İzmir	İc Çeşme Marina	Ön Büro Sorumlusu	10.12.2014	yüz yüze, 120 dk
Muğla	Fethiye Ecesaray Marina	Marina Müdürü	24.12.2014	yüz yüze, 50 dk
İstanbul	Setur Fenerbahçe&Kalamış Marina	Ön Büro Şefi	10.01.2015	yüz yüze, 60 dk
Marmaris	Setur Netsel Marina	Ön Büro Sorumlusu	12.02.2015	telefon, 25 dk
İzmir	Setur Çeşme Marina	Marina Müdürü	02.03.2015	telefon, 20 dk
Antalya	Setur Kaş Marina	Marina Müdürü	08.04.2015	telefon, 25 dk
Aydın	Setur Kuşadası Marina	Ön Büro Şefi	12.04.2015	yüz yüze, 70 dk
Antalya	Alanya Marina	Marina Müdürü	17.04.2015	telefon, 30 dk

Tablo 17’de de görüldüğü gibi, bu çalışma kapsamında 25.11.2014-17.04.2015 tarihleri arasında 5 adet marina ile yüz yüze görüşme, 4 adet marina ile de telefonla görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilerden izin alarak görüşmeler ses kaydına alınmış, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ihtiyaç olan yeni veriler ise telefon yoluyla ilgili kişilerden tekrar rica edilerek sağlanmıştır.

Görüşmenin şekli ne olursa olsun, görüşmenin başarısı, araştırma ile ilgili olabilecek bilgileri toplamak olduğu için, araştırılacak konu hakkında teorik bilgi düzeyinin yeterli olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacının görüşme cetvelini hazırlamadan önce, teorik bilgi düzeyini zenginleştirmesi ve gerek gördüğünde konunun uzmanları ile görüşüp onların deneyimlerinden yararlanması önemlidir (İslamoğlu, 2011: 191). Çalışmada, araştırmacının bu sektörde iş deneyimi olduğu için, sahip olduğu deneyimler görüşme formunun hazırlanmasında yol gösterici olmuştur ve görüşme sırasında süreçlerle ilgili ayrıntıların daha hızlı kavranması sağlanmıştır. Bu durum veri toplama sürecini hızlandırmıştır. Yine sahip olunan deneyimler sayesinde görüşme sırasında cevaplayıcıyla olabildiğince empati kurulmuş, cevaplayıcının görüşmeyi benimsemesi ve veri toplama sürecinde araştırmacıya gönüllü bilgi vermesi sağlanmıştır.

3.3.2. Örnek Olay Çalışması: X Marina İşletmesi

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. Örnek olay çalışmasında incelenen olgu kendi koşullarında ve doğal ortamlarında gözlemlenmekte, doğal süreçlerdeki faaliyet ve davranışlar araştırılmaktadır. Bu esnada çok sayıdaki değişkenlerin her biri üzerinde ayrı ayrı durularak değişkenlerin karşılıklı etkileşimi göz önünde bulundurulmaktadır (İslamoğlu, 2011: 195).

Örnek olay incelemesinde mutlaka 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.

Örnek olay çalışmasının yapıldığı marina işletmesi, kurum isminin gizli kalması şartıyla araştırma yapılmasına izin vermiştir. Bu sebeple kurum, uygulamanın anlatıldığı bölümler boyunca "X Marina İşletmesi" şeklinde adlandırılacaktır.

Gözlem: Gözlem, araştırmacının olay ve/veya olguların oluşumlarını açıklayabileceği somut kanıtlara ulaşmak için sürece tanıklık edebileceği etkinliklerdir (Ural ve Kılıç, 2011: 67) . Gözlem yönteminde, olgunun hâlihazırdaki durumu soru sorarak değil, gözlem yoluyla belirlenmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 101). Bu çalışmanın konusu çalışanların mevcut iş süreçlerinde ne yaptığı ile ilgilidir ve bunun için yapılacak en basit iş onların ne yaptığını gözlemlemektir. Bu yöntem dâhilinde bu çalışmada çalışanların gerçekleştirdiği işlemler gözlemlenmiş, kaydedilmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. 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 sanki bir çalışanmış gibi o ortamda bir süre yer almıştır. Gözlem yönteminde her durumu kaydetmek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, marina üst yönetimi ile yapılan görüşmeler doğrultusunda öncelikle marinada mevcut iş süreçlerinin ana başlıkları genel hatları belirlenmiş, bu veriler doğrultusunda gözlem yapılmış ve iş süreçlerinin detayları tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında 03.04.2015-08.04.2015 tarihleri arasında X Marina İşletmesi ziyaret edilmiştir. X Marina İşletmesi'nde çalışmanın yapıldığı ilk iki gün boyunca yöneticiler ile görüşmelerden boş kalan zamanlarda ve sonraki üç gün boyunca marina ofiste gözlem yapmıştır. Ayrıca mesaideki ön büro personellerinden müsait oldukları zamanlarda, işletmede yapılan işlerle ilgili detaylı bilgi almıştır. Liman-Saha Müdürü'nün müsait olduğu bir zamanda marina sahasının tamamı birlikte gezilmiş, hem marina ile hem de liman-saha hizmetleri kapsamında yapılan işlerle ilgili detaylı bilgi alınmıştır. Yine araştırmanın beşinci günü, Teknik Müdür ile teknik ofis dolaşmış, teknik departmanda yürütülen işler ile ilgili detaylı bilgi alınmıştır.

Yarı-yapılandırılmış görüşme: Marinada geçirilen ilk iki gün boyunca (03.04.2015-04.04 2015) Genel Müdür, Genel Müdür Sekreteri, Ön Büro Müdürü, Mali İşler Müdürü, Liman-Saha Hizmetleri Müdürü ve Teknik Müdür ile ayrı ayrı yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek marinada yapılan işler ve bu işlere ilişkin süreçler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler, marinalar ile ilgili yapılan görüşmeler esnasında sorulan sorulara paralel olan daha ayrıntılı sorular ile gerçekleştirilmiştir. Ek 2'de sunulan "X Marina İşletmesi Görüşme Formu"nda da görüleceği üzere genel müdür ile yapılan görüşmenin 17 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme soruları sırasıyla; marinanın kuruluşu, hizmetleri, departmanlar, departmanlarda yürütülen işler, süreç yönetimi çalışmaları, kalite sistemleri uygulamaları, departmanlar arası iş akışları, kullanılan teknolojik uygulamalar ve yazılım sistemleri, operasyonel uygulamalar, işletme hedefleri, performans ölçümü ve göstergeleri, süreç iyileştirme örnekleri, müşteri memnuniyeti, iyileştirmede karşılaşılan sorunlar, marina işletmeciliğinde sektörel trendler ve temel sıkıntılar gibi konuları içermektedir. Departman müdürleriyle gerçekleştirilen görüşme formunda ise 9 açık uçlu soru yer almaktadır. Sorular sırasıyla; departmanların görev ve sorumlulukları, departmanlarda yürütülen işler, diğer departmanlarla iş koordinasyonu, iş evrakları, departmanlarda kullanılan yazılım ve diğer sistemler, iş performansının değerlendirilmesi, iş süreçlerinde iyileştirme örnekleri, iş çevrim sürelerini kısaltma iyileştirmeleri örnekleri ve maliyeti azaltma amaçlı iyileştirmelere ilişkin konuları içermektedir.

Görüşmeler sonucunda araştırmacı, marina işletmesinde yürütülen işlere ilişkin ana süreçleri belirlemiştir. Bu ana süreçler içerisinden, X Marina İşletmesi Genel Müdürü'nün fikirleri alınarak ve marinaların ana hizmet faaliyetleri göz önünde bulundurularak "Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci" marina işletmesinin kilit

süreci olarak belirlenmiştir ve bu ana süreç bu çalışmada detaylı olarak incelenmiştir.

Doküman incelemesi: Yapılan görüşmeler esnasında yöneticilerin verilmesini uygun gördüğü, işletmeye ait dokümanlar alınmış ve araştırmacı tarafından detaylı olarak incelenmiştir. Yazılı kaynakların bu çalışmada kullanılmasında, ilgili kişilerin ve işletmenin onayı alınmıştır. 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 dokümanlarından, marina işletmesinin iş süreçlerinin ayrıntılandırılması ve analiz edilmesinde önemli ölçüde faydalanılmıştır.

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda, araştırmamanın bulguları gerçeğe uygun olarak aşağıdaki bölümlerde aktarılmıştır.

3.4. MARİNA İŞLETMELERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞME BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’de faaliyet gösteren 9 farklı marina işletmesinin yetkilileri ile yüz yüze ve telefonla gerçekleştirilen yarı-yapı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Süreç Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri

Türkiye’de faaliyette olan marina işletmeleri ile yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, ülkemizdeki marinalarda genellikle *merkeziyetçi* bir yönetim anlayışının mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Ancak son yıllarda yeni yönetim teknikleri uygulamaları hayata geçirilerek örgüt yapıları biraz daha esnek ve yatay hale getirilmektedir. Daha çok zincir marina olarak faaliyet gösteren marinalarda, belli bir kalite farkını ortaya koymak adına süreç yönetiminin ön planda olduğu “toplam kalite yönetimi” anlayışı benimsenmektedir. Bu anlayış daha çok ISO kalite güvence sistemi standartlarından faydalanılarak hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede işletmelerde; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçlere odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri

analizlerine dayandıran ve tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır.

Marina işletmelerinde, kalite güvence sistemleri kullanılırken her ne kadar fayda yaratmak amaçlansa ve son yıllarda bu uygulamalar popülerlik kazansa da, yapılan görüşmeler esnasında genel olarak bu uygulamaların çalışan personel ve hatta idareciler tarafından benimsenemediği tespit edilmiştir. Birçok marina çalışanı ve yetkilisi bu tür uygulamaları gereksiz iş yükü olarak görmektedir. Bu durum, süreçlerle yönetim anlayışının öneminin tam olarak anlaşılamaması ve benimsenememesinden kaynaklanmaktadır.

Teknolojik Uygulamalar

Marinalarla yapılan görüşmeler esnasında marina yetkilileri, son yıllarda marinalar tarafından önemsenen konulardan birisinin teknolojik gelişmeler olduğunu önemle vurgulamışlardır. Artık hem yeni kurulan marinalar hem de mevcut marinalar, işletme bünyesinde gerçekleştirilen tüm işlemlerin departmanlar arası entegre şekilde yürütülebildiği ve eş zamanlı takip edilebildiği yazılım sistemlerini tercih etmektedirler. Bunun yanında; kullanılan mevcut yazılım sistemine entegre çalışan saha el terminali, elektrik-su kartlı sistemleri, otopark kapı giriş sistemi, vardiya kontrol takip sistemleri, güvenlik giriş kayıt sistemi, akaryakıt istasyonu sistemi gibi sistemler de büyük popülerlik kazanmıştır. Bu sistemlerin hayata geçirilmesi noktasında, kalifiye elemana olan gereklilik yetkililer tarafından önemle vurgulanmıştır.

Görüşme yapılan marinalardan bazıları son yıllarda hizmete giren marinalardır. Bu marinalardan bazıları bilgi sistemi altyapısını ihtiyaçları doğrultusunda etkili bir şekilde oluşturmuşken, bazıları ise düzgün oluşturamadıkları altyapı sebebi ile kuruldukları günden bugüne birtakım aksaklıklar yaşamakta ve bu durumun oluşturduğu ek iş yükünü yönetmeye çalışmaktadırlar. Bilgi sistemi düzgün kuramayan işletmeler bu ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla ikinci bir altyapı yatırımına gitmiş ve bu durum işletmelere çok ciddi maliyet kalemleri oluşturmuştur. Teknolojik altyapılarını sağlam oluşturan işletmeler; minimum personel ve minimum maliyet ile maksimum müşteri memnuniyetine ulaşabilmiştir.

Emniyet ve Çevre

Marina yetkilileri, son yıllarda liman işletmeciliğinde emniyetin sağlanması ve çevrenin korunmasına ilişkin birçok girişimin başlatıldığını belirtmişlerdir. Bu sebeple marina işletmeleri için emniyet standartlarına ve çevresel düzenlemelere uyum hususları temel gereklilikler halini almıştır. Bu temel gerekliliklerden biri, 2015 yılı itibarıyla tüm marinalarda zorunlu hale getirilen “mavi kart uygulaması”dır. Ayrıca, görüşülen marinaların pek çoğu son yıllarda “acil durum eylem planı” uygulamalarını hayata geçirmeye başlamıştır. Belirli aralıklarla marinada *acil durum tatbikatları* organize etmektedirler. Son dönemlerde hızla artan çevre bilinci “marinalarda sürdürülebilirlik” ve “temiz marina” kavramlarını da gündeme getirmiştir. Marinalar bu doğrultuda çevreyi korumacı bir yönetim sergilediklerini kamuoyuna ispatlayabilmek adına “mavi bayrak sertifikası”nı alma çabasındalardır. Görüşmenin yapıldığı 9 marinadan 6’sı bu sertifikaya sahiptir.

Nitelikli İşgücü

Marina işletmeleri ile yapılan görüşmeler esnasında, marina yetkililerinin önemle belirttiği konulardan birisi marinalarda çalışacak nitelikli iş gücü bulma konusunda yaşanan sıkıntılardır. Marina yetkilileri nitelikli işgücünün marinalarda en az ekipman, altyapı, sermaye gibi diğer kaynaklar kadar önemli bir liman kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Yetkililer; son yıllarda bu sektöre eleman yetiştirilmesine yönelik okullar açılmış olsa da, bu okullardan mezun kişilerin aldıkları eğitimin ve yabancı dilin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, marinada yürütülen işlerin istenilen performans seviyesinde gerçekleştirilememesine, planlanan yeniliklerin ya da iyileştirmelerin istenildiği şekilde hayata geçirilememesine sebep olmaktadır. Bu konuda işletmeler ve eğitim kurumları arasında işbirliği yapılarak, verilen eğitimlerin iyileştirilmesinin en akılcı çözüm olduğu belirtilmiştir.

İş Süreçleri

Türkiye’de faaliyet gösteren marinalarda yapılan işler süreç bazında incelendiğinde; hemen hemen tüm marinalarda iş süreçlerinin; rezervasyon, tekne yanaştırma, tekne kayıt, çekme-atma/kara park, teknisyen (usta) giriş, faturalandırma ve tahsilat ve vardiya kontrol işlemlerinden oluştuğu görülmektedir.

Görüşme kapsamında marina yetkililerine, marinalardaki belli başlı iş süreçleri ile ilgili birtakım sorular yöneltilmiş ve bu sorulara alınan yanıtlar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Rezervasyon İşlemleri Süreci: Marinalar tarafından verilen hizmetler ile ilgili rezervasyon işlemlerini kapsamaktadır ve bu işlemler hemen hemen tüm marinalarda benzerlik göstermektedir. Marina yetkilileri genellikle, bu işlemlerin ön büro personelleri tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Bazı marinalar bu iş takibi için ön büro personeli haricinde bir kişiyi daha istihdam edebilmektedir. Ancak bu çok sık rastlanan bir durum değildir. Marinalar tarafından sunulan denizde bağlama, çekme-atma, kara parkı gibi temel marina hizmetleri için yapılacak rezervasyonlara, marinalar %20-40 arası avans ödemesi almaktadırlar. Bu oran zincir marinalarda genellikle sabit iken, diğer marinalarda oran doluluk oranına göre değişebilmektedir. Eğer marina tekneye uygun bağlama yeri yoksa, tekne marinanın tuttuğu “bekleme listesi”nde takibe alınmakta ve uygun yer oluşması halinde tekne sahibine bilgi verilmektedir. Marinaların doluluk oranı müsait olduğu sürece, günlük denizde bağlama talepleri için avans ödemesi karşılığında rezervasyon işlemi yapılmamakta, tekne marinaya geldiğinde verilen hizmetlerin ücretinin tamamı tahsil edilmektedir. Ancak doluluk oranı %100’e yakın ya da %100’ün üzerinde olan marinalarda günlük bağlamalar için de avans ödemesi ile rezervasyon yapılmaktadır. Bu teknelere uygun yer takibi için de genellikle mevcut yazılımlardan faydalanılmaktadır. Ancak bu işlemi manuel şekilde takip eden marinalar da mevcuttur. Bu durum hata oranını artırırken işi gerçekleştirme süresini uzatmaktadır.

Görüşme yapılan marinalardan bazıları, rezervasyon işlemleri sürecini daha etkin ve etkili hale getirmek adına *son teknoloji yazılım sistemlerinden* faydalanmaktadır. Bu programlarda fiyat hesaplamaları teknenin en-boy bilgisi sisteme girilerek otomatik şekilde yapılabilmekte, yapılan bu hesaplamanın standart formda dökümü alınabilmekte, arzu edilirse fiyat teklifi sistem üzerinden otomatik olarak tekne sahibine e-posta gönderilebilmektedir. Ancak görüşmelerin yapıldığı bazı marinalar, her ne kadar yeni kurulan marina da olsalar fiyat hesaplamalarını excel programı ile yapmakta, e-postaları da manuel olarak göndermektedir. Bu durum hem insandan kaynaklı hataları hem de işin yerine getiriliş süresini uzatmaktadır.

Marina yetkilileri, marinalarda mevcut kontratlı teknelerin kontrat süreleri sona ermeden 20-30 gün öncesinde tekne sahiplerine kontratlarının sona erdiği uyarısını ve rezervasyonlarını yenilemek isterlerse yeni kontrat bedeli bilgilerini

belirten e-posta gönderildiğini belirtmişlerdir. Bu iş takibi genellikle ön büro personelleri ya da rezervasyon işlemleri için ayrı bir kişi istihdam edildiyse bu kişi tarafından yapılmaktadır. Bazı marinalarda kullanılan yazılımlar, kontratların bitiş tarihlerinin yaklaştığını belli süreler öncesinde haber veren uyarı sistemlerine sahiptir. Bu tür sistemler manuel olarak bu iş takibi için ayrı rapor oluşturulmasının önüne geçerek, işlemin daha kısa sürede tamamlanmasını sağlamaktadır. Ancak bu sisteme sahip olmayan marinalar bu iş takibini genellikle excel dosyaları ile yapmaktadır. Bu durum insandan kaynaklı hataların artmasına da sebep olmaktadır.

Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci: Marinaya bağlama yapmak için gelen tekneye palamar bot ile kılavuzluk hizmeti verilerek emniyetli ve güvenli şekilde teknenin yanaştırılması ve bu işlem ile ilgili gerekli kayıtların yapılması işlerini kapsamaktadır. Marina yetkilileriyle yapılan görüşmelere istinaden marinalarda gerçekleştirilen tekne yanaştırma işlemlerini genel olarak değerlendirecek olursak, bu iş süreci marinalarda esas olarak palamarcı ekip tarafından yürütülmektedir. Her ne kadar durum böyle olsa da marinaya giriş yapmak isteyen tekne anons geçtiğinde, bazı marinalarda anonsa ilk olarak ön büro personeli cevap vermekte, daha sonra dahili telsiz ile palamarcıları tekneye yönlendirmektedir. Kimi marinalar ön büro personelinin deniz sahasına hâkimiyetini artırabilmek için ön büro ofisine kamera sistemi kurmaktadır. Ancak doluluk oranı yüksek olan ve bazı yeni kurulan marinalarda bu işlemler tamamen palamarcı ekip tarafından organize edilmektedir. Bu tür marinalarda palamarcı ofisi, marina deniz sahasını ve marina girişini görür bir noktada ya da marina içinde mevcut bir kulede konumlandırılmakta, deniz saha hareketleri tamamen palamarcı ekip tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Ön büro ofis personelinin bina içinde bulunduğunu, deniz saha operasyonu haricinde yürütmesi gereken ofis işleri, müşteri görüşmeleri olduğunu göz önünde bulundurursak; büyük çoğunlukla palamarcı ofisinden ya da kuleden yönlendirilen, deniz sahasına tamamen hâkim olunan bir tekne yanaştırma sisteminin çok daha etkin ve etkili işleyebildiği aşıkardır.

Giriş yapmak isteyen tekne yanaştırıldıktan sonra, hemen hemen tüm marinalarda eğer tekne marinaya ilk kez giriş yapıyor ise palamarcı tarafından “ön kayıt formu” düzenlenmekte ve ardından tekne sahibine “marina bilgi formu” teslim edilmektedir. Ayrıca, marinalarda, giriş ve çıkış yapan tüm tekneler gün boyunca “bağlama/avara jurnalı” belgesine kaydedilmektedir. Bu jurnal kayıtları herhangi bir olayda kanıt olarak da kullanılabilir. Marinadan marinaya farklılık gösterebilen bu tür deniz saha operasyon belgelerini (jurnal, ön kayıt formu, saha

planı, vs.), hemen hemen bütün marinalarda palamarcı ekip, sistemden gerekli güncellemeleri yapması için ön büro personeline iletmektedir. Araştırma bulgularına göre; yeni kurulan marinaların bazılarında, bu faaliyeti ortadan kaldırarak sürecin çevrim süresinin kısaltılması ve yapılan işlerle ilgili bilginin eş zamanlı olarak diğer departmanlar ile paylaşılabilmesi amacıyla *mevcut yazılım sistemleri ile entegre çalışan el terminalleri* kullanımı hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu noktada, mevcut personelin nitelik seviyesinin yetersiz olmasından dolayı uygulamada sorunlar yaşanabilmekte, personel bu sistemi yürütme konusunda isteksiz davranabilmektedir. Marina yetkilileri bu noktada da *nitelikli işgücü* ihtiyacının önemini bir kez daha vurgulamıştır.

Tekne Kayıt İşlemleri Süreci: Marinaya bağlama yapmak için gelen tekneyle ilgili gerekli evrakları palamarcının doldurup (ön kayıt formu, jurnal, vs.), tekne sahibinin de tekne evraklarını ön büroya getirmesiyle başlayan ve teknenin marinadan tamamen ayrılmasıyla sona eren süreçtir. Görüşme yapılan marina yetkilileri, marinalarda yürütülen tekne kayıt işlemlerinin ön büro ofisinde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu işlemin ilk basamağını palamarcı ekip tarafından doldurulan, teknenin girişi ile ilgili evraklar oluşturmaktadır. Eğer bu evraklar el terminali ile dolduruluyorsa, ön büro departmanı tarafından veriler eş zamanlı olarak mevcut sistemden takip edilebilmektedir. Böyle bir sistem mevcut değil ise palamarcı doldurduğu kayıt evraklarını ön büro personeline teslim etmekte ve ön büro personeli teknenin varışı ile ilgili gerekli kayıt bilgilerini sisteme girmektedir. Marinaya giriş yapan tekne sahipleri tekne evraklarını kayıt işlemleri için ön büroya getirmektedir. Ön büroda bu evrakların kopyası alınarak bağlama kontratı düzenlenmekte ve gerekli diğer işlemler (ödeme peşin alınıyorsa ödeme işlemi, elektrik-su sistemi ya da duş, tuvalet, marina girişleri kartlı ise kart teslim veya kart yükleme işlemleri, vb.) gerçekleştirilmektedir. Son teknoloji yazılımları kullanan marinalar bu programlar sayesinde bu işlemleri genellikle 5-10 dakika içerisinde tamamlayabilmektedirler. Eğer tekne marinaya daha önce giriş yapmış bir tekne ise, teknenin bilgileri sistemde kayıtlı olduğu için sadece değişen bilgiler var ise sistemden güncellenip hızlı bir şekilde kontrat basılabilmektedir. Bu durum kayıt işlemi sürecini ve tekne sahibinin işlemler için ofiste bekleme sürecini daha da kısaltmaktadır.

Marinalarda günlük bağlama yapan teknelerin, genellikle marina ofisinin mesai saatleri içerisinde ödeme yapması gerekmektedir. Belirli geçiş güzergâhı üzerinde olmayıp çok fazla günlük tekne trafiğinin olmadığı birçok marinada, ön büro

ofisinin açık olmadığı saatlerde ödeme alınmamaktadır. Bazı marinalarda ise gece vardiyasında bulunan palamarcı ödemeyi alabilmektedir. Ancak bu tür durumlarda tekne sahibine yaptığı ödeme ile ilgili fatura hemen verilememektedir. Ön büro personeli ancak sabah mesaiye geldiğinde gece alınan ödemeyi faturalandırmaktadır. Tekne sahibi faturanın adresine gönderilmesini talep eder ise bu fatura belirtilen adrese gönderilmektedir.

Çekme-Atma/Kara park işlemleri Süreci: Ülkemizde hizmet verilen marinaların tamamına yakınında teknelere bakım-tutum-onarım işlemlerinin denizin dışındaki bir kara alanında yapılabilmesi için “*çekek sahası*” adı verilen alanda “*çekme-atma/kara park hizmeti*” verilmektedir. Marinalar ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, bu hizmetler ile ilgili iş süreçlerinin marinalarda genellikle ön büro ekibi ve çekek sahası ekibi ile birlikte koordineli olarak yürütüldüğü tespit edilmiştir. Söz konusu hizmet ile ilgili rezervasyon işlemleri genellikle, ön büro personeli tarafından çekek ekibinden saha uygunluk teyidinin alınmasının ardından gerçekleştirilmektedir. Bazı marinalarda çekek işlemlerinde sadece verilen hizmet ile ilgili kontrat düzenlenirken, bazı marinalarda ise ön büro tarafından çekek ekibine iletilmek üzere çekme onay formu/atma onay formu gibi evraklar da düzenlenmektedir. Bu evrak işlemleri sürecin gerçekleşme süresini uzatıyormuş gibi görünse de, yapılan işlerin kontrol ve denetimi açısından bu formların aslında büyük kolaylık sağladığı, bu uygulamayı hayata geçiren marinalar tarafından özellikle belirtilmiştir.

Görüşme yapılan marinaların hepsinde çekek sahası operasyon planlaması manuel şekilde excel ve outlook programları kullanılarak yapılmaktadır. Bu takip sistemi, bilgi girişlerinde insandan kaynaklı hataların sık yapılmasına neden olmaktadır. Bu iş takibi, marinada kullanılan yazılım programı ile sisteme entegre bir şekilde yapılırsa bu tür sorunların azaltılabileceği düşünülmektedir.

Görüşme bulgularına göre, Türkiye’deki marinalarda verilen bakım/onarım hizmetleri, kimi marinalarda marina yönetimi tarafından verilirken, kimi marinalarda marinanın kiracısı konumunda olan taşeron firmalar tarafından verilmektedir. Bazı marinalarda ise, hizmet taşeron firma tarafından verilmekte ancak fiyat teklifi ve müşteri görüşmeleri marina personeli olan yetkili tarafından yürütülebilmektedir. Marina yetkilileri, günümüzde en çok tercih edilen durumun, marinanın kiracısı konumundaki taşeron firma tarafından bu hizmetlerin verilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bazı marinalarda faaliyet gösteren taşeron firmalar, marina çevresinde çok fazla teknik servis bulunmamasından da kaynaklı fiyatlarını olması

gerekenin üzerine çıkarabilmekte ya da verdikleri hizmet kalitesini bozabilmektedirler. Bu sebeple marina yönetiminin, müşteri memnuniyeti seviyelerinin düşmemesi için bu tür hususlara karşı bir denetim mekanizması sağlaması gerekliliği de marina yetkilileri tarafından belirtilen hususlar arasındadır.

Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci: Tekne sahibinin teknesinde bakım-onarım işleri yapmak üzere marina işletmesine bildirimde bulunarak marina dışından getirdiği/gönderdiği usta, servis vb. kişiler ile ilgili yapılan teknisyen giriş işlemlerini kapsamaktadır. Marinalar ile yapılan görüşmeler doğrultusunda bu konuda yürütülen işlemlerin hemen hemen tüm marinalarda benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu süreçte genellikle ilk olarak tekne sahibi marina yönetimini giriş yapacak firma ile ilgili bilgilendirilmektedir. Marinaların birçoğu bu bilgiyi yazılı yetki belgesi şeklinde istemektedir. Bu yazılı belge, ileride oluşabilecek taraflar arası anlaşmazlık durumlarında önemli hale gelmektedir. Marina işletmeleri ayrıca giriş yapacak olan firmadan şirket evraklarını (işyeri açma ruhsatları, vergi levhası, çalışan personelin SSK bordrosu) istemektedir. Giriş yapacak firmanın evrak kopyalarının takibi ön büro departmanı tarafından yapılmaktadır.

Marina yetkililerinin yanıtlarına istinaden, marinaya giriş yaparken firmalara "teknisyen (usta) giriş formu" belgesi düzenlendiği tespit edilmiştir. Bu form, kimi marinalarda güvenlik ekibi, marina ofisi ile güvenlik kulübesinin arasında mesafe olduğu bazı marinalarda da ön büro personelleri tarafından düzenlenmektedir. Bunun sebebi, verilen hizmetin ön büro tarafından faturalandırılıp tahsilâtının yapılması sürecini hızlandırmaktır.

Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci: Marinalarda yürütülen faturalandırma ve tahsilât işlemleri sürecini marinalarla yapılan görüşmelere istinaden değerlendirecek olursak; bu işlemlerin büyük çoğunlukla ön büro tarafından yürütüldüğü ve ön büronun ön muhasebe görevi de gördüğü söylenebilmektedir. Marinada tekne sahiplerine yönelik verilen her türlü hizmetin faturaları genellikle ön büroda kesilmekte, bu faturaların tahsilatlarını da ön büro yapmaktadır. Ön büro personelleri gün içinde kesilen faturalarla ilgili bilgileri ve alınan ödemeleri gün sonunda muhasebeleştirilmesi için muhasebe departmanına iletmektedirler. Bu süreçler yerine getirilirken en kritik nokta, mevcut yazılımın ne kadar kullanışlı olduğudur. Eğer mevcut yazılım pratik değilse ve günlük işlemler ile ilgili raporlar sistemden alınamıyorsa; çalışanların manuel olarak rapor tutması gerekmekte, bu durum çalışanlara artı iş yükü oluşturmakta ve iş süreçlerinin tamamlanma süreleri uzamaktadır. Ayrıca ön bürodaki mevcut programın,

muhasabe departmanında kullanılan program ile entegre olması da büyük önem taşımaktadır. Eğer iki program entegre değil ise, ön büroda yapılan işlemlerin tekrardan muhasabe programına manuel olarak girilmesi gerekmektedir. Bazı marinalarda bu entegrasyonun sağlanamamasından kaynaklı, ön büroda kullanılan sistemden teknelere ait güncel cari döküm alınamamakta ve bu durum muhasabe departmanına artı iş yükü oluşturmakta, departmanlar arası yapılan bilgi alışverişi sebebiyle oluşan zaman kaybından dolayı müşterilere bu konuda bilgi iletme ve ödemeleri alma süreleri uzamakta ve insandan kaynaklı yapılan hatalar artmaktadır. Entegrasyonun sağlandığı marinalarda muhasabe departmanlarında genellikle bir 1 veya 2 kişi çalışırken, entegrasyonun olmadığı marinalarda çalışan sayısı artmaktadır.

Türkiye'deki 9 marina işletmesi ile yapılan görüşmeler göz önünde bulundurulduğunda, bu marinalardan 2'si haricindeki marinalarda teknelere yönelik elektrik-su hizmeti kartlı sistem ile sağlanmakta, tekne sahipleri kartlarına yükleme yaparak elektrik-su kullanmaktadırlar. Özellikle ülkemizde zincir marina gruplarında yer alan marinaların tamamında bu sistem mevcuttur. Kartlı sisteme geçemeyen marinalar, her ay sonunda uzun dönemli kontratlı teknelerin elektrik-su sayaçlarını manuel okuyarak tek tek elektrik-su faturası kesmekte, daha sonra da bu faturaların tahsilat takibini yapmaktadırlar. Bu durum, verilen bu hizmetle ilgili faturalandırma ve tahsilat süresini fazlasıyla uzatmakta, sayaçları manuel okuma esnasında yapılan hatalara ve tahsilatta yaşanabilecek sorunlara sebep olmaktadır. Ayrıca ön büro ile muhasabe programları entegre değil ise ön büroda kesilen faturaların bilgisinin muhasabe departmanında teknelerin cari hesaplarına tekrar girilmesi gerekmektedir. Bu durumun farkına varan pek çok marina, altyapı yatırımlarına yönelerek entegre sistem uygulamalarını tercih etmeye başlamıştır. Bu sisteme geçişin yatırım maliyetleri yüksek olsa da uzun vadede marina işletmelerine büyük fayda sağlamaktadır.

Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci: Marina yetkilerinin yanıtlarına istinaden; marina işletmeleri bünyesinde yer alan güvenlik, temizlik, ön büro ekibi, palamarci ekip ve teknik ekiplerin genellikle vardiyalı sistemle çalıştığı tespit edilmiştir. Özellikle güvenlik ve temizlik hizmetleri marina işletmelerinde taşeron firma aracılığı ile verilmektedir. Taşeron firma himayesinde faaliyet gösteren güvenlik ve temizlik departmanları, kendi içlerinde genellikle bölüm şeflerinin oluşturduğu vardiya nöbet çizelgelerine göre vardiya sistemlerini yürütmektedir.

Ön büro, palamarıcı ve teknik ekip içerisinde yürütülen vardiya mekanizması marinalar genelinde benzerlik gösteriyorsa da, vardiya kontrol sistemleri marinadan marinaya farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar organizasyon yapılarının marinadan marinaya göre değişmesinden dolayı da oluşabilmektedir. Örneğin; liman saha hizmetleri, marina ofis hizmetleri, teknik hizmetler ile ilgili departmanların tek bir müdüre bağlı olduğu marinalarda bu departmanlardaki vardiya kontrolleri departmandaki farklı birimler ile koordineli şekilde yürütülmektedir. Özellikle palamarıcı ekibin mesaisinde gerçekleşen işlemler ön büro ile teknik departmanları yakından ilgilendirebileceği için, palamarıcı ekip tarafından gün boyunca tutulan vardiya listesinde alınan notlar ön büronun ve teknik departmanın kontrolünden geçmekte ve yapılması gereken herhangi bir işlem varsa yerine getirilmektedir. Liman saha hizmetleri, ön büro ve teknik departmanların müdür ya da şeflerinin ayrı olduğu ve departmanların kendi içlerinde biraz daha bağımsız olduğu marinalarda, vardiya kontrolleri her bir departmanda kendi içinde gerçekleştirilmekte, sadece gerekli durumlarda diğer departmanlar ile doküman alışverişine girilmektedir.

Vardiya kontrol listesi sistemi marinalarda en çok palamarıcı ekibin mesailerinde kullanılmaktadır. Palamarıcıların mesaide sorumlu oldukları saha alanı çok büyük olduğu ve sahada diğer departmanları ve marina yönetimini ilgilendiren durumlar oluşabileceği için vardiya kontrol listesi genellikle bu departmanlarda kullanılmaktadır. Vardiyalara ilişkin evrak takip işlemleri çalışanlar için zaman zaman angarya, süreçleri uzatan işler gibi gelse de; yapılan işlerin kayıt altına alınması, gerekli konularla ilgili kişilerin hızlı şekilde bilgilendirilmesi, kontrol ve denetimin sağlanması, sonuç olarak da müşterilere daha kısa sürelerde daha iyi hizmetin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Görüşmelerin yapıldığı bazı marinalarda daha çok, sahada devriye atma zorunluluğu olan palamarıcı ekibin (zaman zaman da güvenlik) kullanması amacıyla elektronik kart okutmalı vardiya kontrol sistemi bulunmaktadır. Sahada devriye atan personel, sahanın çeşitli noktalarında bulunan alıcılara vardiya kontrol kartını okutur ve bu bilgi sisteme kaydolur. Bu tür uygulamalar; marında gerekli devriyenin atıldığından emin olunması, herhangi bir kaza ve olayın meydana gelmesi durumunda mesaideki personelin uygun bir şekilde devriye attığının ispatlanması açısından kolaylıklar sağlamaktadır.

Performans Değerlendirme

Hizmet sektöründe hızla artan kalite odaklı anlayış, işletmeleri periyodik performans ölçümlerine yönlendirmektedir. Marina yetkilileriyle yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde; Türkiye’de faaliyet gösteren marinalar her ne kadar tüm altyapı/üst yapı sistemleri ve bilişim teknolojileri düşünülerek hayata geçirilmiş ya da yakın bir zamanda yenilenmiş olsa da; süreçler bazında sürekli olarak performans takibinin yapılamadığı ortaya çıkmıştır. Kalite güvence sistemlerini uygulayan marinalarda çalışan personellerde dahi iş süreçleri ve bu süreçlerin performanslarının takibi bilinci oluşmamış, bu sistemler işleri uzatan dokümanlar olarak görülmekten öteye gidememiştir. Genellikle marinalar, performans değerlendirme açısından, marina genel durumunu gösteren *finansal durum raporlarını* ve marinada bağlı bulunan kontratlı teknelere istinaden *doluluk raporlarını* (tekne adedi, m² ve uzunluk bazında) takip etmektedirler. Bunların yanında ayrıca müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve marinada tespit edilen gerekli iyileştirmelerin yapılması amacıyla marinalar yıl içinde müşteri memnuniyeti anketleri uygulamaktadırlar. Bazı marinalarda ise ayrıca; sürekli olarak yapılan müşteri görüşmeleri, kontrat imzalamaya olumlu bakan tekne sahiplerinin takibi ile ilgili haftalık ya da aylık performans değerlendirmeleri de yapılmaktadır. Belirlenen süre boyunca kaç adet tekne sahibi ile iletişime geçildiği, bu görüşmelerden kaçında kontrat imzalandığı gibi rakamsal veriler kimi marinalar tarafından takip ediliyor olsa da, marinaların genelinde bu tür performans değerlendirmeleri çok fazla yapılmamaktadır.

Marina yetkilileriyle gerçekleştirilen görüşmelerden elde bulguların genel bir değerlendirmesi, Tablo 18 ile sunulmaktadır.

Tablo 18: Marinalar ile Görüşme Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme

Süreç Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri
- Merkeziyetçi yönetim anlayışı - Yeni yönetim tekniklerinde yaygınlaşma (daha esnek örgüt yapısına geçiş) - Zincir marinalarda TKY anlayışına geçiş - Süreçlerle yönetimin tam anlamıyla benimsenmemesi
Teknolojik Uygulamalar
- Departmanlar arası entegrasyonu sağlayan sistemlerin kullanımında artış - Mevcut yazılımla entegre ekipmanlar (el terminalleri, vardiya kontrol takip sistemleri, elektrik-su kartlı sistemi, vb.) - Bilgi sistemi altyapısının oluşturulmasına son yıllarda verilen önem - Bilgi sistemi altyapısının etkin ve etkili kurulmadığı işletmelerde oluşan yeniden yatırım maliyetleri - Etkin ve etkili teknolojik altyapı sayesinde minimum personel ve minimum maliyet ile maksimum müşteri memnuniyetine ulaşma
Emniyet ve Çevre
- Emniyeti ve çevre konularında artan toplum bilinci - Kamuoyunun da desteğini alma amaçlı alınan sertifikalar (Mavi Bayrak, Altın Çıpa, vs.) - Marina işletmeleri tarafından alınan tedbirlerde artış (Risk Yönetimi, Acil Durum Eylem Planları, Tatbikatlar, Eğitimler, vs.) - Artan yasal düzenlemeler (Mavi Kart Uygulaması) - "Sürdürülebilirlik" ve "Temiz Marina" kavramlarının önem kazanması
Nitelikli İşgücü
- Nitelikli işgücünün marinalarda en az ekipman, altyapı, sermaye kaynağı kadar önemli olması - Nitelikli iş gücü bulma konusunda yaşanan sıkıntılar - Son yıllarda sektöre yönelik açılan eğitim kurumlarının sayısında artış - Eğitim kurumlarında verilen eğitimin yetersizliği - Eğitim kalitesinin iyileştirilmesi için işletmeler ve eğitim kurumları işbirliği gerekliliği
İŞ SÜREÇLERİ
<u>Rezervasyon İşlemleri Süreci</u>
- Verilen hizmetlere ilişkin avans ödemesi karşılığında yapılan rezervasyon işlemlerini kapsamaması - Sürecin hemen hemen tüm marinalarda benzerlik göstermesi - İşlemlerin genellikle ön büro personelleri, nadiren ayrıca bu iş için istihdam edilen personel tarafından yürütülmesi - Rezervasyon işlemi için %20-40 avans ödemesi alınması - Avans ödemesi ile günlük tekne rezervasyon işlemlerinin daha çok doluluk oranı %100'e yakın ya da %100'ün üzerinde olan marinalarda görülmesi - Son teknoloji yazılım programlarının süreci daha etkin ve etkili olmasını sağlaması ve çevrim süresini kısaltması - Son teknoloji yazılım programları sayesinde kontrat yenileme işlemlerinin daha hızlı ve hatasız gerçekleştirilmesi

İŞ SÜREÇLERİ (devam)

Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci

- Teknelere kılavuzluk hizmeti verilerek emniyetli ve güvenli yanaştırılması işlemlerini kapsamı
- İşlemlerin sadece palamarcı ekip tarafından ya da ön büro personeli ile palamarcı ekibin birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilmesi
- Teknelerden gelen anonsların ilk olarak ön büro ya da palamarcı tarafından yanıtlanması
- Palamarcı ofisinden ya da kuleden yönlendirilen tekne yanaştırma sisteminin çok daha etkin ve etkili işlemesi
- Saha el terminalleri kullanımının yaygınlaşması
- Operasyonda teknolojik uygulamaları hayata geçirirken nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulması

Tekne Kayıt İşlemleri Süreci

- Marina da konaklayan teknelerin ön büro tarafından yürütülen kayıt işlemlerini kapsamı
- İşlemlerin ön büroda gerçekleştirilmesi
- Son teknoloji yazılımlar ile işlemlerin 5-10 dakikada tamamlanması
- Geçiş güzergahı üzerinde olan marinalarda işlemlerin gece de yapılabilmesi

Cekme-Atma/Kara park İşlemleri Süreci

- "Çekek Sahası" hizmetlerine ilişkin işlemleri kapsamı
- İşlemleri ön büro ve çekek sahası ekibinin koordineli yürütmesi
- İş takibinin genellikle manuel olarak excel veya outlook kullanılarak yapılması
- Daha sistemli iş takibi için işlerin yazılım üzerinden takibinin sağlanması gerekliliği
- Bazı marinalarda daha detaylı evrak takibinin yapılması
- Teknelere verilen teknik hizmetlerin marina ya da taşıeron firmalar tarafından sağlanması

Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci

- Marina dışından bakım-onarım işleri için gelen usta, servis vb. ile ilgili işlemleri kapsamı
- İşlemlerin ön büro ve güvenlik ekibinin koordineli yürütülmesi
- Güvenlik ofisi ile ön büro ofisinin yakın mesafelerde olmasının işlem sürelerini kısaltması
- Giriş formunun ön büro ya da güvenlik personeli tarafından düzenlenmesi

Faturalandırma ve Tahsilat İşlemleri Süreci

- Marina da teknelere verilen hizmetlere ilişkin faturalandırma ve tahsilat işlemlerini kapsamı
- İşlemlerin çoğunlukla ön büro tarafından yürütülmesi
- Son teknoloji yazılım programları sayesinde işlemlerin çok daha hızlı, hatasız ve daha az personel ile gerçekleştirilmesi
- Ön büro ve muhasebe entegrasyonunun süreçlere etkisi
- Elektrik-su kartlı sistemlerin bu hizmetle alakalı işlem sürelerini, hataları ve maliyetlerini azaltması

Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci

- Güvenlik, temizlik, ön büro ekibi, palamarcı ekip ve teknik ekiplerinin vardiyalı sistemle çalışması
- Güvenlik ve temizlik hizmetleri taşıeron firmaların vermesi ve kontrolleri bu firmaların takip etmesi
- Farklı marinalarda farklı kontrol işlemlerinin yürütülmesi
- Palamarcı ekipte çok daha sistemli vardiya kontrol işlemlerinin yürütülmesi
- Elektronik kart okutmalı vardiya kontrol takip sistemlerinin yaygınlaşması

Performans Değerlendirme

- Marinalarda süreçler bazında sürekli olarak performans takibi yapılmaması
- Marina genelinin durumunu gösteren performans verilerinin takibi (doluluk raporu, finansal durum, vb.) ve müşteri memnuniyeti anketi uygulamaları
- Kalite güvence sistemlerini uygulayan marinalarda dahi süreç performanslarının takibi bilincinin oluşmaması
- Bazı marinalarda, yapılan müşteri görüşmelerine ilişkin performans takibi yapılması

3.5. X MARİNA İŞLETMESİ: GENEL BİLGİ

Örnek olay çalışmasının odağını oluşturan X marina işletmesine ilişkin işletme bilgileri, marina işletmesinin misyon, vizyon ve hedefleri ve marina işletmesi tarafından sunulan temel hizmetlere ilişkin bilgilerde bu bölümde açıklanmaktadır.

3.5.1. İşletme Bilgisi

Örnek olay çalışmasının yapıldığı ve bu çalışmada "X Marina İşletmesi" olarak adlandırılacak olan marina işletmesi Türkiye'nin; inşaat-taahhüt, enerji, liman işletmeciliği, madencilik ve turizm-hizmet iş kollarında faaliyetlerini sürdüren bir şirketler grubuna aittir. Bu şirketler grubu "X marina işletmesi"ni 2006 yılında, Yap-İşlet-Devlet (YİD) modeli kapsamında 25 yıl süre ile işletmek üzere devralmıştır ve 2010 yılı Haziran ayında hizmete açmıştır. 480 yatı denizde ve 80 yatı karada aynı anda barındırabilen X marina işletmesi, bölgeye sağladığı istihdam ve turizm geliştirme kapasitesi ile dikkat çekici bir yatırım olma özelliği taşımaktadır.

X marina işletmesi, ana yat limanı özelliği taşımaktadır. Dalga etkisinden uzak kapalı bir alanı kapsayan büyük çapta, kışlama ve bakım-onarım imkânları sunan bir tesistir. İşletme, uluslararası platformda kalitesini, bilinirliğini artırmak, sektörde tercih edilme sebebi olmak amacıyla uluslararası sertifika niteliği taşıyan ödüllere büyük önem vermektedir. İşletme, Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı tarafından (FEE) "mavi bayraklı marina" ilan edilmiştir. İşletme ayrıca, 2011 yılında Uluslararası Yat Limanları Birliği (TYHA) tarafından uluslararası kalite standartları çerçevesinde değerlendirilerek bağlama, teknik, güvenlik ve sosyal tesisleri ile 5 altın çıpa kalitesinde hizmet veren marinalar arasına girmeye hak kazanmıştır. Bu "altın çıpa" ödülü ile işletme, fiziksel ve hizmetsel niteliklerini uluslararası arenada kanıtlamıştır.

X marina işletmesi hizmete girdiği ilk günden bu yana, bünyesinde istihdam ettiği sektörde uzun yıllar tecrübeli yöneticiler ile birlikte çalışmaktadır. Bu sayede bir marinada ihtiyaç duyulan tüm teknolojik alt yapının hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Bu durum marinada mevcut iş süreçlerinin daha etkin ve etkili yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak günümüzde işletmelerin uzun vadede karlılık ve verimliliği elde ederek rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmeleri için; sahip oldukları en ileri teknolojiler, ekipman ve nitelikli iş gücü bazı durumlarda yeterli olmayabilmektedir. X marina yönetimi bu tür durumların önüne geçebilmek adına ilerleyen zamanlarda

toplam kalite yönetimini işletmelerinde uygulamayı planlamaktadır. Bu sayede, bilgi çağını yaşadığımız, ortaya çıkan değişim ve gelişim süreçlerinden tüm kurumların etkilendiği günümüzde; işletmenin sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanabilecektir.

X marina işletmesi ayrıca, toplumun desteğini sağlayabilmek adına birtakım sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmektedir. Ülkenin kıyı şeridini kullanan marina işletmelerinin bu konuda bilinçli davranarak toplumun faydasını gözeten bu projeleri hayata geçirmesi, sürdürülebilirliklerini sağlamaları adına büyük önem taşımaktadır. İşletmenin hizmete girdiği 2010 yılından bu yana hayata geçirdiği çeşitli sosyal sorumluluk projeleri aşağıdaki gibidir:

- T.C Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı onaylı, marinaya yakın koylarda deniz temizleme çalışmaları (marinada faaliyet gösteren yat kulübü, marinanın bulunduğu bölgede faaliyet gösteren dalış kulübü ve su ürünleri kooperatifi ve 32 gönüllü tekne ile birlikte),
- Marinada faaliyet gösteren yat kulübü ve bir engelliler derneği ve 20 gönüllü tekne ile birlikte engellilere yönelik marina içi aktiviteler ve teknelerle seyir organizasyonu,
- 10.000 ağaçlık marina ormanının oluşturulması,
- Bölge köylerde bulunan bazı okulların ve camilerin tamirâtı,
- Çocuklarla birlikte Turmepa kıyı temizliği faaliyetlerine katılma,
- Bölge Milli Eğitim Müdürlüğü ile birlikte çocuklara yönelik düzenlenen resim yarışmaları ve bu resimlerin sergilenmesi faaliyetleri,
- Belirli dönemlerde düzenlenen konserler,
- Sponsorluklar.

3.5.2. Vizyon, Misyon ve Hedefler

X marina işletmesinin belirlediği vizyon, misyon ve hedefler aşağıdaki gibidir.

Vizyon;

“Çevreye duyarlı bir marinacılık anlayışı içerisinde, donanımlı ve güler yüzlü çalışanlarıyla yerli ve yabancı yatçılara dünya standartlarında en kaliteli hizmetleri sunan ve mutlu müşterileriyle daima tercih edilen, sektörde lider bir marina olmaktır.”

Misyon;

“X marina değerlerini koruyarak yenilikçi ve yüksek kaliteli hizmet anlayışı ile müşterisini, çalışanlarını ve yatırımcısını mutlu etmek; topluma ve çevreye kattığı değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaktır.”

Belirlenen hedefler;

- Güvenli bağlama, deneyimli bakım onarım hizmetleri, sosyal aktiviteler, organizasyonlar, alışveriş merkezi ile denizcilerin yaşam merkezi haline gelmek,
- Kaliteli ve güvenilir marinacılık hizmetini uygun fiyatlarla sunmak,
- Koşulsuz müşteri memnuniyeti anlayışı ile hizmet vermek,
- Değişim ve gelişimleri sürekli izlemek ve kendini yenilemek,
- Çevreye ve insana duyarlı hizmet anlayışını benimsemek,
- Personelimizin kişisel gelişimini ve iş huzurunu ön planda tutmak,
- Amatör denizciliğe destek vermek ve geliştirmek,
- Ülkemiz denizciliğinin gelişmesine katkıda bulunmak.

Vizyon, misyon ve hedefler bir arada ele alındığında tüm organizasyonun nereye gitmekte olduğuna ilişkin ortak bir uzlaşmayı yansıtır. X marina işletmesinde de tüm bu hususlar ekibe benimsetilmeye çalışılmakta, günlük kararlarda bile temel teşkil edilmeye çalışılmaktadır. İşletmede süreç yönetimine geçilmesinin sağlanmasında da bu hususlar büyük önem taşımaktadır.

3.5.3. Marina İşletmesinde Sunulan Hizmetler

Marinalarda verilen hizmetler her marinaya göre farklılaşabilmektedir. X marina yönetimi verdikleri hizmetleri; genel hizmetler, liman hizmetleri, marina ofis hizmetleri, teknik servis hizmetleri, güvenlik hizmetleri, sosyal tesis hizmetleri, akaryakıt ve çevre temizlik hizmetleri olarak gruplandırmıştır.

Genel Hizmetler: Elektrik-su, sağlık (sanitary) üniteleri (tuvalet, duş, bulaşık yıkama yeri), çamaşırhane ünitesi, ücretsiz uydu tv bağlantısı, internet (wi-fi), yatçı depoları (8 m2 ve 12 m2), kapalı garajlar, marina içi ulaşım için elektrikli araç (golf arabaları) ve 207 araçlık otopark hizmetleridir. Marinada elektrik-su hizmeti kartlı sistemle verilmektedir ve ön bürodan karta yükleme yaptırarak karttaki bakiye kadar bu hizmetten faydalanılmaktadır. Elektrik-su hizmeti marina sahasında çeşitli noktalarda bulunan servis kutularından (pedestal) sağlanmaktadır. Marinada tekne sahiplerinin kullanımına sunulan depoların kiralanması işlemlerini ön büro organize

etmektedir. Marinada bağılı bulunan bir teknenin marina ile yıllık ya da sezonluk olması durumunda araç otopark hizmeti ücretsiz olarak verilmektedir. Marina içinde müşteri hizmetlerinin daha hızlı sağlanabilmesi için marina personeli tarafından golf arabaları kullanılmaktadır ve yakın bir tarihte de bu araçların sayısı artırılmıştır.

Limana Hizmetleri: Emniyetli bağlama sistemi (10-33m), giriş ve çıkışlarda telsiz anonsu ile yönlendirme, palamar botu ile kılavuzluk hizmeti, deniz telsizi haberleşme hizmetleri, dalgıçlık ve tekne yedekleme hizmetleridir. Marinaya giriş ve çıkışlarda palamar botu ile kılavuzluk hizmeti ücretsiz olarak verilmektedir.

Marina Ofis Hizmetleri: Genel bilgilendirme hizmetleri, rezervasyon ve kayıt işlemleri hizmeti, tahsilat işlemleri hizmeti, deniz telsizi haberleşme hizmetleri ve günlük hava tahmin raporları gibi hizmetlerdir. Günlük hava tahmini raporu hizmeti son bir senedir teknelere verilen tv hizmeti kanallarından 1. kanaldan ve marina ofise yerleştirilen 2 adet büyük ekrandan yayınlanmaktadır. Ayrıca bu hizmetler dışında ön büroda bölge ve çevre hakkında turizm rehberlik hizmeti de verilebilmektedir.

Teknik Servis Hizmetleri: X marina işletmesinin çekek sahasında verilen hizmetleri kapsamaktadır. Karada 80 teknelik park (çelik payanda sistemi), travel lift (75 tonluk), kollu sabit vinç (3 ton), tekne taşıma treyleri (35 ton), rampa, basınçlı su ile alt yıkama ve temizlik gibi hizmetler marinanın kendisinin verdiği hizmetlerdir. Motor makina bakım ve onarım işleri, ahşap ve marangozluk hizmeti, boya ve polyester hizmeti, elektrik ve elektronik hizmeti, torna-metal işleri, yelken branda, arma ve donanım hizmeti, yat malzemeleri mağazası hizmeti, kışlık bakım gibi hizmetler marina sahasında taşıeron firmalar tarafından yürütülmektedir. X marina yönetimi, mevcut marina ekipmanları ile hizmet verilebildiği sürece marina dışından herhangi bir teknik ekipmanın (vinç, taşıma aracı, vb.) marina sahasına girmesine izin vermemektedir. Ancak marina tarafından verilemeyen bir hizmet söz konusu ise gerekli teknik ekipmanın marina sahasına girişine izin verilerek ve bu giriş ile ilgili herhangi bir ücret talebinde bulunulmamaktadır. Örneğin; marinadaki kollu sabit vinç, herhangi bir teknenin direğini dikmek için yeterli gelmez ise, bu işlem için yeterli olacak vincin iş sağlığı ve güvenliği açısından uygun olması koşuluyla marina sahasına girişine izin verilir.

Sosyal Tesis Hizmetleri: Yat kulübü, yatçı kütüphanesi yatçı dinlenme alanı, oyun, tv ve internet odası, yüzme havuzu, tenis kortu, fitness ve spa, basketbol ve voleybol sahası, yatçı restoranı- kafeteryası ve festival alanı gibi hizmetlerdir. X marina, kuruluşundan bu yana marinanın bulunduğu bölgede faaliyet

gösteren yat kulübüne üyedir. Marinadaki hareketliliği sürdürmek ve yelken sporuna ilgiyi artırmak amacıyla yıl boyunca marina ve yat kulübü iş birliğinde yelken yarışları organize edilmektedir. Ayrıca yakın bir tarihte de müşteri talepleri doğrultusunda marina sahasında çocuk parkı ve kamelya alanı oluşturulmuştur.

Güvenlik Hizmetleri: X marinada güvenlik hizmetleri kapsamında gözetleme kulesi ve kameralı kontrol, güvenlik elemanları ile 24 saat güvenlik hizmeti, yangın ikaz ve söndürme sistemleri mevcuttur. Marina güvenlik önlemlerini maksimum seviyede tutma çabasıdadır. Marinada teknelerin olduğu bölüm bir güvenlik çiti ile çevrilmiştir ve bu alana giriş yapılabilecek noktalarda güvenlik kontrolü bulunmaktadır. Marina deniz sahası ana girişindeki kontrol noktası da ön büro ofisinin yanında yer almaktadır. Bu durum herhangi bir durumda ofis ile koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Marina işletmesi; ısı, toz, koku gibi sebeplerle marina alanında karşılaşılabilecek patlama, yangın risklerinin bilincindedir. Bu konuda saha personeline gerekli eğitimleri periyodik olarak sağlamaktadır.

Akaryakıt & Çevre Temizlik Hizmetleri: X marina işletmesi sahasında, teknelerin yakıt ikmali yapabilmeleri için akaryakıt istasyonu bulunmaktadır. Marina yönetimi tarafından belirlenen mesai saatleri içinde bu istasyondan yakıt ikmali yapılabilmektedir.

Marina yönetimi marinada *sürdürülebilirliği* yakalamak, marina hizmetlerinin verilmesi esnasında çevreyi kirlletici özellikleri en aza indirgeyerek veya ortadan kaldırarak “temiz marina” özelliğini yaşama geçirmek amacıyla marina bünyesinde birtakım donanımlar bulundurmakta ve bazı faaliyetler yürütmektedir. Bu faaliyetlerden en önemlileri “liman atık yönetimi” planlamasıdır. Bu planlama kapsamında marinada; çöp toplama, ayrıştırma, depolama, atık su ve sintine suyu alma, atık motor yağları toplama, su arıtma üniteleri ve geri dönüşüm istasyonu gibi hizmetler verilmektedir. Marinada ayrıca denizde oluşabilecek herhangi bir yağ sızıntısı durumuna karşı kirlilik kitleri hazır bulundurulmaktadır. 2015 yılı başından bu yana tüm marinalarda zorunlu hale gelen ve X marina işletmesinde de hayata geçirilen “mavi kart uygulaması” da bu faaliyetleri desteklemektedir. Tekne sahiplerine verilen “mavi kart” hizmeti kapsamında marina sahasında 3 adet 3G bağlantılı debimetreye sahip atık boşaltım noktası mevcuttur.

X marina işletmesinin verilen hizmetlere ilişkin birim fiyatlar ve diğer koşulları, marina yönetiminin yayınladığı fiyat listesinde belirtilmektedir. Her ne kadar fiyatlarla ilgili şartlar bu listede belli de olsa, marina pazarda rekabetçi üstünlüğünü koruyabilmek ve marinalar arası rekabetin yüksek olduğu bölgede konumunu

korumak için bu kuralla ilgili birtakım esneklikler yapabilmektedir. Örneğin, marinanın hizmete girdiği dönemden bu yana altı saate kadar yapılan denizde bağlamalardan herhangi bir ücret alınmamaktadır. Ayrıca marina dışında alargada bulunan teknelerin dingi botlarının marinada belli bir süre bağlama yapması, duş/tuvalet ünitelerinden faydalanması ücretsizdir. Bunun sebebi hem pazardaki rekabetçi üstünlüğünü korumak hem de bu botların marina içinde ve marina çevresinde bulunan marketlerden ve mağazalardan alışveriş yapmalarını sağlayarak bölgenin ekonomisine katkıda bulunmaktır.

3.6. X MARİNA İŞLETMESİ ORGANİZASYON YAPISI VE YÜRÜTÜLEN İŞLER

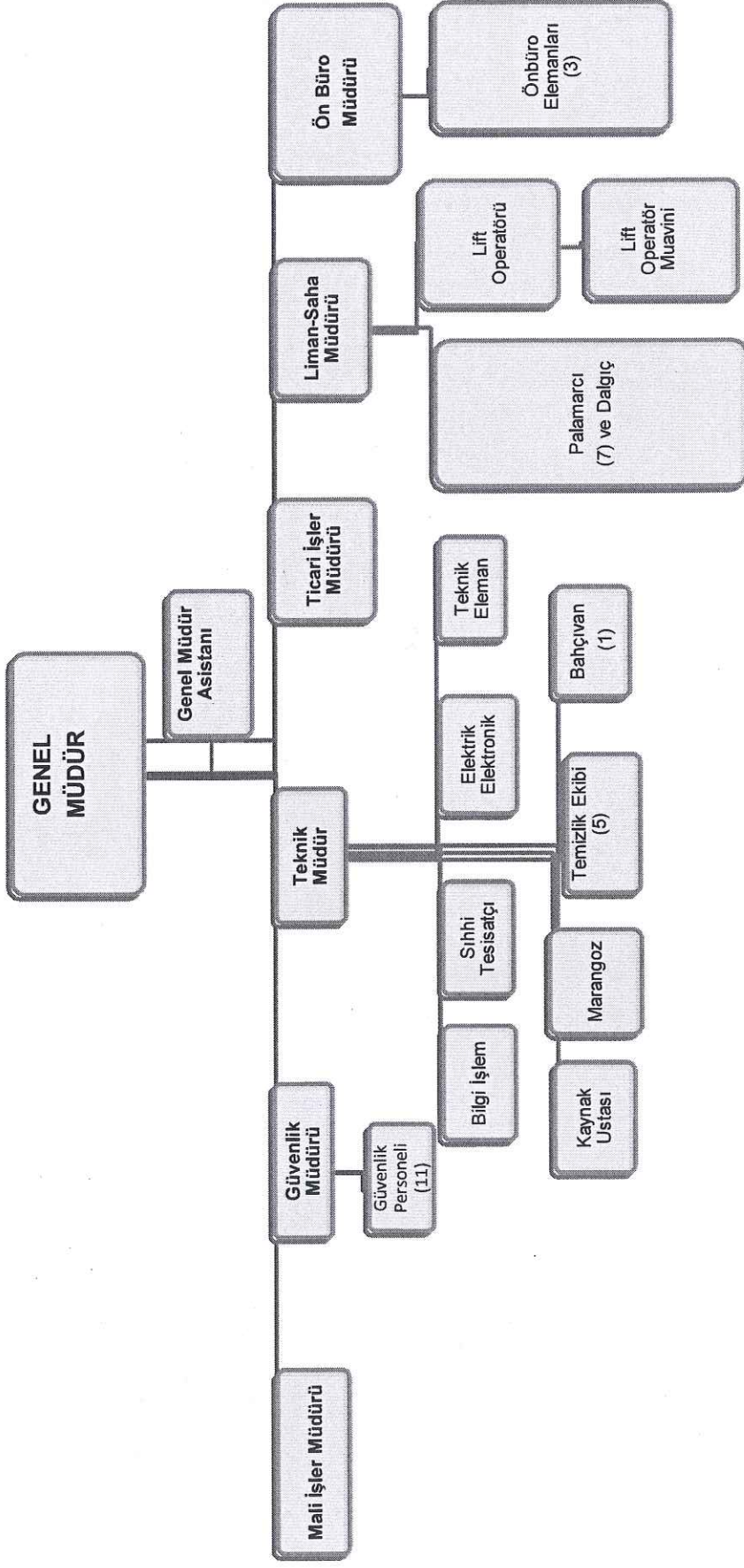
X marina işletmesinde, tüm departmanların genel müdüre bağlı olduğu dikey hiyerarşik yani merkeziyetçi bir örgüt yapısı mevcuttur. Marina işletmesi bünyesinde ön büro departmanı, liman-saha hizmetleri departmanı, teknik departman, mali işler departmanı, ticari işler departmanı, güvenlik departmanı yer almaktadır. Her bir departmanın müdürü genel müdüre karşı sorumludur. Şekil 16 ile X marina işletmesinin mevcut organizasyon şeması sunulmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde her bir departmanda çalışanlar ve görevleri detaylı incelenmektedir.

3.6.1. Genel Müdürlük

X Marina genel müdürlüğünde görev yapan genel müdür, yönetim kurulunu temsil etmekte ve yönetim kurulu tarafından belirlenen iş planına uygun güvenli ve karlı bir marina operasyonu yürüterek genel koordinasyonu sağlamaktadır. X marina işletmesinde görev yapan genel müdürün görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Marina işletmesini; ana statü, ilgili yasal mevzuat, yönetim kurulunun kararları, yönetim kurulunun kendisine verdiği yetki ve sorumluluklar, yönetim kurulunca onaylanmış yönetmelikler, uzun vadeli planlar, yıllık faaliyet program ve bütçe çerçevesinde yönlendirmek ve yönetmek,
- Hedeflenen amaç doğrultusunda marina işletmesinin bütünü ile organize etmek, kadrolaştırmak, faaliyetleri planlamak, bütçeleştirmek, sistemlere bağlamak, işleri yaptırmak, plan ve programları icra etmek, kararları uygulamak, gidişatı ve sonuçları ölçmek, kontrol etmek, gerekli revizyonları yapmak,

Şekil 16: X Marina İşletmesi Organizasyon Şeması



- Departman müdürlerinin görüşlerini alarak, marinanın genel hedefleri, politikaları, stratejileri, programları ve bütçeleri ile ilgili olarak yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- Yönetim kurulu tarafından alınan kararları ve belirlenen esasları yönetimi altındakilere gereğince açıklayarak iletmek,
- Marina birimlerinin faaliyet, amaç, ilke ve talimatlarını belirlemek, hedeflerini ortaya koymak ve kendilerine iletmek, çalışmalarını plan ve programlı bir şekilde yapmalarını temin etmek, uygulamayı izlemek,
- Faaliyetlerde etkinlik ve verimliliği arttıracak yöntemleri uygulatmak, bu konudaki yönetmelik değişikliklerini yönetim kuruluna sunmak,
- Marinanın faaliyetlerini etkileyebilecek politik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri izlemek, gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,
- Marinanın faaliyetlerindeki gelişmelerle ilgili raporları okumak, değerlendirmek ve gerekli gördüğü tedbirlerin alınmasını astlarından istemek,
- Astlarına gerekli gördüğü konularda yetkilerini devretmek veya yetkilerini kısıtlamak, sorumluluk ve yetkinin dengeli bir şekilde verilmesini sağlamak,
- Departman müdürleri tarafından getirilen konuları karara bağlamak, alınan kararların uygulanmasını takip etmek,
- Marinanın temsilcisi olarak en üst düzeydeki dış koordinasyonu ilgili şahıs ve tüzel kişilerle sağlamak,
- Astların arasındaki koordinasyonu sağlamak, liman bünyesindeki tüm birimler arasında etkin bir işbirliğinin gerçekleşmesini temin etmek, bu amaçla periyodik ve arızı toplantılar yapmak ve yaptırtmak,
- Her kademedeki personeli hiyerarşik düzen içinde motive etmek, çalışma istek ve heyecanını oluşturmaya çalışmak, gerektiğinde disiplin kurallarını oluşturmak,
- Marina ünitelerinin faaliyetlerini değerlendirebilecek kriterleri, standartları belirlemek ve bu yolla onları değerlendirmek, faaliyetlerdeki gelişmelerin kayıt edilmesini ve raporlanmasını sağlamak, gerektiğinde yol gösterici veya düzeltici önlemler alınmasını istemek,
- Gerekli durumlarda faaliyetlerdeki ilerlemeleri yönetim kuruluna sunmak, alınan kararların uygulanmasını sağlamak,
- Gerektiğinde yönetim kurulu toplantılarına katılmak ve yönetim kuruluna sunduğu konular hakkında açıklamalarda bulunmak.

Genel müdüre bağlı olarak çalışan genel müdür asistanı da genel müdürlük tarafından belirlenen amaç, ilke ve talimatlar ile ilgili mevzuata uygun olarak, müdüre daha etkin ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak, resmi, özel kuruluşlar ve diğer üçüncü şahıslarla olan haberleşmelerini düzenler ve diğer sekreteryaya ve protokol hizmetlerini yürütmekten sorumludur.

3.6.2. Ön Büro Departmanı

X marina işletmesi bünyesinde faaliyet gösteren ön büro departmanı, her marinada olduğu gibi marina temel ve destekleyici hizmetlerin tekne sahiplerine arzu edilen şekilde ulaştırılabilmesi için kilit rol oynamaktadır. Ön büro departmanının temel görevi; tüm ön büro görevlerini operasyon standartlarına göre yerine getirmek suretiyle müşterilerin ihtiyaçları ile etkili ve profesyonel bir şekilde ilgilenmektir. Bu departmanın genel koordinasyonundan ve departman faaliyetleri ile ilgili raporların hazırlanmasından ön büro müdürü sorumludur.

X marina bünyesinde çalışan ön büro müdürünün detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Genel müdür yönetiminde ve marina politika kuralları içinde tüm ön büro işlemlerini ve personelini yönetmek ve yönlendirmek,
- Tüm departman ve yöneticileri ile işbirliği içinde ve uyum içinde çalışmak,
- Marina müşterilerinin şikayetlerini anında ve etkin bir biçimde ele alarak, olumlu sonuç alacak şekilde, profesyonelce ve kısa sürede çözümlemek,
- Haftalık ve aylık faaliyet raporlarını hazırlamak,
- Yıllık bütçenin hazırlanması için gerekli istatistik ve tahmini doluluk raporlarını hazırlamak ve departman bütçesini oluşturmak,
- İndirim ve düzeltmeleri incelemek ve denetlemek,
- Departman müdürleri toplantısına katılmak,
- Sorumluluk alanlarının tertip ve düzenini sürekli denetlemek,
- Yurt içi ve yurt dışı fuarlarda işletmeyi temsil etmek,
- Marinadaki bağlama yerlerini liman saha müdürü ile birlikte koordine etmek,
- Günlük tekne girişlerinin jurnalden kontrolünü yapmak ve ilgili raporları revize etmek.

Marina ofis tarafında tekne sahipleri ile sürekli olarak birebir iletişim için olan kişiler ön büro personelidir. Marina bünyesinde 3 kişi bu görevi yürütmektedir. Bu personellerin detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Kendisine tahsis edilen üniforma ile çalışmak, kılık kıyafet, kişisel temizliğine dikkat etmek ve işyeri kurallarına uymak,
- Diğer departmanlar ile işbirliği içinde ve koordineli olarak çalışmak,
- Marinaya gelen yatçıyı güler yüzle karşılayarak ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmak,
- Teknelere verilen hizmetlere yönelik rezervasyonları takip etmek ve düzenlemek,
- Yatçı ile sözleşme yapmak ve sözleşmeden doğan tahsilâtı gerçekleştirmek,
- Yatlara elektrik, su, internet, telefon bağlantısının yapılmasını sağlamak ve ilgili masrafları müşteri hesaplarına işlemek,
- Yıllık ve sezonluk bağlama yapan yatçıya otopark, yüzme havuzu, tenis kortu, vb. hizmetlerden faydalanmaları için kart düzenlemek,
- Marina hizmetlerinden doğan alacakları faturalandırmak ve tahsil etmek (bağlama, çekek, elektrik-su, dalgıç hizmeti, usta girişi, depo kiralama, vb.),
- Müşteri borçlarını takip etmek ve konu ile ilgili yazışmaları düzenlemek,
- Kontrat formlarını düzenlemek ve kontrat bitiş tarihlerini takip etmek, kontratsız yatları tespit etmek ve bu teknelerin kontrata bağlanması için gerekli yazışmaları ve görüşmeleri yapmak,
- E-posta ile gelen fiyat bilgisi taleplerini yanıtlamak,
- Sözleşme süresi dolmadan yazılı olarak yatçıları bilgilendirmek ve sözleşmesinin yenilenmesi için gerekli evrakları düzenlemek,
- Tekne dosyalarını düzenlemek ve eksik evrakları tamamlamak,
- Marinaya gelen telefonları profesyonel şekilde yanıtlamak,
- Günlük hava raporunu müşterilere temin etmek,
- Yat sahiplerine talepleri doğrultusunda taksi rezervasyonu sağlamak,
- Marina içerisinde kullanılan dâhili telsizler ile telsiz haberleşmesini sağlamak,
- Deniz operasyonunun yoğun olduğu dönemlerde marina telsiz kanalından gelen anonslara cevap vermek,
- Sigortası biten yatları tespit etmek ve tekne sahipleri ile iletişime geçerek yeni poliçelerin teminini sağlamak,
- Gün sonu raporlarını alarak, tahsilât ve faturaların dosyalamasını yapmak,
- Kasasını tam ve eksiksiz olarak gün sonunda muhasebe departmanına teslim etmek,
- Diğer bölümlere müşteri ve tekne kayıtları ile ilgili bilgi ve raporları iletme,

- Ön büroda ihtiyaç duyulan formları takip etmek ve yeterli sayıda bulundurulmalarını sağlamak,
- Kırtasiye stoklarını ve ofis ekipmanlarını izlemek ve gerektiğinde yeniden sipariş verilmesi için muhasebe departmanına talep formu iletmek,
- Tekne personeline ve tekneye girmeye yetkili kişilere yönelik kayıt tutmak ve güvenliğe personel listesi vermek,
- Tekne anahtarlarının güvenli ve düzenli olarak muhafaza edilmesini sağlamak, anahtarların her hareketini kayıt altına almak,
- Günlük operasyonlarla ilgili tutulan formların sisteme girişini yapmak,
- Marinada oluşabilecek kaza, yangın, çalıntı, kayıp gibi olayların tutanak düzenlenerek belgelendirilmesini sağlamak ve güvenlik bölümüne bilgi vermek,
- Düzenlenen müşteri memnuniyeti anketlerinin uygulanmasını sağlamak,
- Üstlerinin vereceği benzer nitelikteki diğer işleri yerine getirmek.

Tüm bu görevlere bakılacak olursa, ön büro personeli, temelde deniz operasyon ile ilgili günlük tüm faaliyetleri yürütmekte, bunun yanında uzun dönemli rezervasyon ve kontrat yenileme işlemlerini gerçekleştirmekte, faturalandırma ve tahsilât işlemleri açısından ön muhasebe gibi faaliyet göstermektedir. Diğer bir yandan da sürekli olarak tekne sahiplerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Bu departmanda gerçekleştirilen işlemlerin etkili ve doğru şekilde yönetimi; iş yükünü hafifletmek ve daha fazla işlemin hatasız şekilde gerçekleşmesini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. X marina işletmesi bu durumla ilgili farkındalığını ortaya koymuştur. Tüm departmanlarla entegre şekilde çalışan yazılım programı hizmete girdiği ilk günden bu yana aktif şekilde kullanılmaktadır.

Marinaya gelen fiyat teklifi talepleri daha çok ön büro personeli tarafından verilirken, ön büro müdürü daha çok yeni müşteriler bulunması, ön büro tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin haftalık ve aylık olarak raporlanması işlemlerini yapmaktadır. Yeni müşterilerin bulunması adına diğer departman müdürleri ve kendi ekibinden çalışanlar ile birlikte ulusal ve uluslararası fuarlara katılımında bulunarak marinanın en iyi şekilde temsil edilmesi ve tanıtılması faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

3.6.3. Liman-Saha Hizmetleri Departmanı

X marina işletmesi, bünyesinde faaliyet gösteren liman-saha hizmetleri departmanı teknelere yönelik verilen teknik hizmetler haricindeki tüm temel ve destekleyici hizmetlerin verilmesini organize eden departmandır. Departmanın başında liman-saha hizmetleri müdürü bulunmaktadır. Liman saha hizmetleri müdürü; marinaya giriş/çıkış yapan yatların deniz trafiği düzeninin sağlanmasından, yatların emniyetli bir şekilde bağlanmasından, bağlı yatların genel kontrolünden, çekek sahası faaliyetlerinin planlanmasından ve denetiminden, kendisine bağlı çalışanların istenilen iş sonuçlarına ulaşmalarına yönelik performanslarının yönetiminden ve onlara gerekli yönlendirmelerin yapılmasından sorumludur. Kendisine bağlı tüm personelin işçi sağlığı kurallarına uygun olarak kılık, kıyafet ve koruyucu giysilerin temini ve bunların kullanılmasının takibini sağlamaktadır. Belirli dönemlerde deniz dibindeki marina bağlama sistemindeki tonozların ve halatların kontrolünü yaptırarak değişmesi gerekenleri genel müdüre rapor eder ve marina dalış işlemlerinin planlamasını yapar. Marinadaki liman çekek operasyonu ona bağlıdır. Bu operasyonun emniyetli, hızlı ve doğru şekilde yapılması için gerekli olan tüm tedbirlerin alınmasını ve düzenini sağlar. Ayrıca akaryakıt istasyonunun da işleyişini sağlamak ve kasalarının muhasebeye verilmesini kontrol etmek de liman-saha müdürünün görevleri arasında yer almaktadır. Liman saha müdürü altında palamarcılar, lift operatörü, lift operatör muavini ve marina dalgıcı yer almaktadır.

Palamarcılar, marinaya bağlama yapmaya gelen teknelere kılavuzluk hizmeti veren, müşteriler ile fiziksel anlamda ilk iletişime geçen liman-saha hizmetleri personelleridir. Teknelerin yanaşması/ayrılması sırasında teknelerden verilen palamarı iskeleye, şamandıraya takar ve çıkarırlar; dingi bot ile teknelere kılavuzluk hizmeti verirler. Bu çalışanların detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Marina kanalından marinaya gelen anonslara cevap vermek,
- Marinaya giriş-çıkış yapan yatların kaptanları ile telsiz irtibatı kurmak, teknelere verdikleri talimatlar ile onların güvenli bağlanması veya avara yapmasını sağlamak,
- Manevrası kısıtlı olan teknelere palamar botu ile yardım etmek,
- Marinaya günlük bağlama talebinde bulunan teknelere sahada uygun yer ayarlamak,
- Marina giriş yapan ve günlük bağlama yapacak teknenin yetkilisine marina hakkında ön bilgi vermek ve evrak işlemleri için ön büroya yönlendirmek,

- Günlük bağlama yapan tekneye n kayıt formu düzenlemek ve marina bilgi formunu tekne yetkilisine teslim etmek, bu formu en kısa sürede n büroya ulaştırmak,
- n büro personeli ile iş birliği içinde günlük tekne hareketlerini karşılıklı olarak takip etmek ve kontrol altında tutmak,
- Arızalı tekneleri palamar botuyla liman dışından veya içinden çekmek ve uygun yere yanaştırmak,
- Marinada bağlı bulunan yatların halat, usturmaça, servis kutusu (pedestal) kontrolünü yapmak,
- Fırtına ve sağanak yağmurdan sonra karada ve denizdeki yatların kontrolünü yapmak ve liman saha müdürünü bilgilendirmek,
- Liman içi deniz ve iskelelerin temizliğini yapmak ve yüzer iskeleleri haftada iki kez yıkamak,
- Ponton ve rıhtımların düzenini sağlamak, ponton üzerine bırakılan bot, hortum vb. eşyaları düzenlemek,
- Liman sahasında gördüğü şüpheli kişileri güvenlik personeline bildirmek,
- Liman hizmetlerinde kullanılan malzemelerin temiz ve arızasız olmasını sağlamak, meydana gelen arızaları liman saha müdürüne bildirmek (bot, golf arabası, vb.),
- Palamar botlarının günlük temizliğini ve yakıtlarının kontrolünü yapmak,
- Deniz sahası, ponton ve rıhtımlarda meydana gelen kirliliği azaltmak,
- Palamarcı odasının temizlik ve düzenini sağlamak,
- Yoğunluk durumunda çekerek personeline destek olmak,
- Marinada meydana gelebilecek yangın, çalınma ve bunun gibi olağan dışı olaylara ilk müdahaleyi yapmak, güvenliğe ve ilgili bölümlere haber vermek,
- Marina kurallarına aykırı davranışlarda bulunan kişileri uyarmak, konuyla ilgili liman saha müdürünü bilgilendirmek,
- Bulunulan mesaiye ilişkin yapılması gerekenleri yerine getirerek vardiya kontrol listesinin ilgili kısmını doldurmak,
- Deniz operasyon ile ilgili gerekli evrak takibini yapmak ve n büro ile gerekli evrak alış verişlerini gerçekleştirmek,
- n büro gün sonunda ofisten ayrılmadan durdurma listesini ve saha planını teslim almak ve özellikle çıkış yapması uygun olmayan tekneler konusunda dikkatli olmak,

- Gece vardiyasında çıkış yapmak isteyen tekne olması durumunda, durdurma listesindeki bilgilere istinaden gerekli ödemeyi almak,
- Gece vardiyası boyunca marinaya gelen telefon aramalarına cevap vermek.

X marina işletmesi bünyesinde çalışan palamarcılardan bir tanesi aynı zamanda dalgıçtır. Liman saha müdürünün yaptığı planlamaya istinaden gerekli zamanlarda dalış işlemlerini gerçekleştirir. Dalış işi olmadığı zaman, palamarcılarla aynı görevi üstlenmektedir. Dalgıç, haftalık yapılan dalış işlerini ayrıntılı olarak kayıt etmekte, rapor tutmakta ve liman saha müdürüne bildirmektedir.

Liman-saha hizmetleri müdürüne bağlı çalışan çekek personelleri lift operatörü ve lift operatör muavimidir. Bu kişilerin detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Marinaya ait liftin marina kurallarına uygun bir şekilde kullanılmasını ve gerekli mevzuatların (iş güvenliği gerekleri, yangın ve can güvenliği mevzuatı) çekek sahasında uygulanmasını sağlamak,
- Liftin günlük, haftalık ve aylık bakımlarından sorumlu olmak,
- Ön büro ile koordineli bir şekilde çalışarak karaya tekne çıkarma ve karadaki tekneyi denize atma taleplerini planlamak,
- Teknelerin emniyetli ve sağlam bir şekilde çekilme ve atılmalarını sağlamak,
- Karaya çekilen teknelerin emniyetli şekilde takozlanmasını ve tekne beşiklerine yerleştirilmesini sağlamak,
- Karadaki teknelerin güvende olmalarına dikkat etmek, tüm teknelerin her türlü hava şartlarına göre emniyet önlemini almak,
- Teknelerin alt yıkama işlemlerini yapmak,
- Çekme yeri ekipmanlarının (travel lift, jip crane, forklift, vb.) yakıt ve sıvı seviyelerini kontrol etmek,
- Çekme-atma işlemleri ilgili gerekli evrak takibini yapmak ve günlük yapılan hareketleri kayıt altına almak,
- Tekneleri çekek sahasında iniş sıralarına göre düzenli bir şekilde yanaştırmak ve çekek sahasını verimli kullanmak,
- Çekme sahasında kullanılan takozlar ve tekne beşiği gibi ekipmanların düzgün bir şekilde istiflenmesi ve gerekli bakımlarının yapılmasını sağlamak,
- Çekme sahası içerisinde yapılan işlerin başta iş güvenliği kuralları olmak üzere, şirketin çekek yeri kurallarına ve çevre kurallarına uygun olup olmadığını kontrol etmek, uygunsuz faaliyetleri derhal liman saha müdürüne aktarmak,

- Çekek sahasında herhangi bir yoğunluğun olmadığı ve palamarcı ekibin çok yoğun olduğu özellikle yaz dönemlerinde palamarcı ekibe destek olmak.

3.6.4. Teknik Departman

X marina işletmesi bünyesinde faaliyet gösteren teknik departman genel olarak marinanın bakım ve onarım gereksinimlerini karşılamak, yangın ve can güvenliği mevzuatına ilişkin tüm yasal gereksinimler ile ilgili tüm önlemleri alma ve marina kullanan tüm ekipman ve alt yapının sürekli çalışır ve iyi durumda olmasını sağlamadan sorumludur. Departmanın başında teknik müdür bulunur. Teknik müdür genel olarak emir ve kontrolü altındaki personeli yönlendirmektedir. Ayrıca gerekli araç/gereç, ekipman, personel alımı planlama programlama, bütçeleme ve bunları marina müdürlüğüne sunma görevlerini yerine getirir. Teknik müdürün altında departmandaki işleri yürüten çalışanlar; bilgi işlem personeli, elektrik-elektronik işlerini yürüten çalışanları, sıhhi tesisatçı, teknik eleman, kaynak ustası, marangoz ve bahçivandır. X marina bünyesinde çalışan teknik müdürün detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Isıtma, soğutma, havalandırma, sıhhi tesisat, yangın, elektrik ve elektronik sistemlerinin faal tutulmasını periyodik bakımlarının ve onarımlarının yapılmasını sağlamak,
- Kara tesislerinin, su depolarının, arıtma sisteminin bakım tutum prosedürleri kapsamında periyodik kontrollerinin yapılmasını sağlamak,
- Temizlik firmasının denetimini sağlamak,
- Çevre ve bina aydınlatma sistemlerinin faal tutulmasını sağlamak,
- Düzenlenen teknik raporları kontrol etmek,
- Teknik personele iletilen işlerin zamanında ve doğru şekilde yapıldığını kontrol etmek,
- Teknik personelin nöbet çizelgesini hazırlamak,
- Elektrik, su kullanımını kontrol etmek,
- Servislerin arzulanan seviyeye çıkması için gerekli takibi yapmak ve denetlemek,
- Kritik malzeme stok seviyelerinin belirlenmesi ve depoda bunların hazır tutulmasını sağlamak,
- Yerel idareler (İZSU, TEDAŞ) ile ilişkileri sürdürmek,
- Teknik sistemler konusunda araştırma-geliştirme çalışmaları yapmak,

- Marina yangın ve ilk yardım araçlarının ve malzemelerinin tam ve çalışır durumda olmasını sağlamak ve takip etmek,
- Teknik birim ile ilgili satın alma siparişleri ile ilgili teklifleri almak ve muhasebeye iletmek,
- Kendisine bağlı tüm personelin işçi sağlığı kurallarına uygun olarak kılık, kıyafet ve koruyucu giysilerin temini ve bunların kullanılmasının takibini sağlamak.

Bilgi işlem personeli, genel olarak tüm mevcut bilgisayar ve otomasyon ile ilgili sistemlerden sorumludur. Mevcut bilgisayar sisteminin bakım ve kontrollerini yapar, arızalarını giderir, mevcut yazılımların veri yedeklerinin alınmasını sağlar, web sayfasını günceller, marina geneli servis kutusu (pedestal) sistemleri, otopark otomasyon sistemi, yangın alarm sisteminin arıza bakım onarımlarının yapılması ve sistemin sağlıklı çalışmasını sağlar.

Elektrik-elektronik personeli, marina bünyesindeki cihazların elektrik aksamalarını düzenli olarak kontrol eder, karada bulunan teknelerin elektrik ve su tüketimlerini tespit eder, trafoların günlük kontrolünü yapar ve tespit ettiği sorunları teknik müdüre bildirir. Jeneratör, yangın pompası ve hidrofor gibi sistemlerin bakım onarım ve kontrollerini yapar ve marina saha ve iskelelerinin aydınlatılmasını sağlar.

Sihhi tesisatçı her türlü tesisat (sıcak su ve havalandırma, güneş enerji ısıtma sistemleri, biyolojik arıtma, yüzme ve süs havuzları) işlerini, sistemlerin tamir bakım ve onarımını yapar, su depolarının doluluk oranını takip eder ve marinanın günlük ve aylık su tüketim raporlarını tutar.

Teknik eleman, teknik ekip çalışanlarının aktardığı işleri yürütür. Kaynak ustası; marinadaki her türlü demir ve sac işlerinin yürütülmesini ve tamir bakım ve onarımını yapar. Marangoz; marinanın ahşap ve doğrama işlerinin yapımı, tamir bakım ve onarımını yapar, karadaki tekneler için payandaları tedarik eder ve marina içerisinde kapı, pencere arızalarının giderilmesini sağlar. Bahçıvan, bahçe ve çevre düzenlenmesi, tüm saha peyzajının bakımı, ilaçlanması ve sulanması, hobi bahçesinin bakımı ve düzenlenmesi gibi işleri yürütür. Teknik departmandaki tüm çalışanlar, ayrıca gerekli durumlarda tüm teknik birim işlerine destek sağlar ve üstlerinin vereceği benzer nitelikteki diğer işleri yerine getirir.

X marina işletmesinde taşeron firma tarafından verilen temizlik hizmetinin denetimi de teknik müdür tarafından yapılmaktadır. Temizlik ekibinde yer alan çalışanlar, tüm marina sahasının, yönetim binasının ve duş-tuvalet ünitelerinin temizliğinden sorumludur. Günlük rutin işlerini yaparlarken de kullandıkları

ekipmanlara ilişkin tüm talimatlara uymaları, ekipmanları kullanıldıktan sonra temiz ve usulüne uygun olarak saklamaları gerekmektedir.

3.6.5. Mali İşler Departmanı

X marina işletmesi bünyesinde bulunan mali işler departmanında bir personel çalışmaktadır. Muhasebe müdürünün bağlı olduğu birim genel müdürlüktür. Muhasebe müdürünün genel görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Ön büro-muhasebe hesapları mutabakatı ve ön büro tahsilâtlarının kontrolünü yapmak,
- Banka ve kredi kartı tahsilâtlarının takibi ve kayıtlara alınması işlemlerini yürütmek,
- Kasa tahsilâtlarının ve ödemelerinin kontrolü ve muhasebeleştirilmesini yapmak,
- Gider faturalarının muhasebeleştirmek ve gelir faturaları kayıtlarını kontrol etmek,
- Cari hesap borç alacak raporunu hazırlamak ve takibini yapmak,
- Banka hesap mutabakatları ve finans işlemlerini (döviz, vadeli mevduat vb.) yürütmek,
- Satın alma için teklifleri karşılaştırmak ve satın alma işlemlerini yapmak,
- Haftalık ödeme planını ve ödemeleri yapmak,
- Şirket sözleşmelerini hazırlamak ve takip etmek,
- Alıcı ve satıcı hesap mutabakatlarını hazırlamak,
- Muhasebe programı güncellemelerini takip etmek ve uygulamak,
- Ay sonu muhasebe işlemlerini yapmak (yansıtma, virman, değerlendirme vb. kayıtları), muhtasar, damga vergisi, geçici vergi, KDV ile ilgili beyanname işlemlerini yapmak,
- İdarece istenen evrakları hazırlamak.

Mali işler müdürü; kasa banka durum raporu, cari hesap raporu, gelir tablosu, bilanço, kar-zarar raporu, bütçe karşılaştırma ve detay tabloları, YMM denetleme raporları, bütçe çalışmaları ve yıllık bütçe raporunu, defter tasdikleri ve basımı gibi raporlama işlemlerini de yıl boyunca yürütmektedir.

Firma bünyesinde ayrıca insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Personel işleri ile ilgili işlemler de mali işler müdürü tarafından yürütülmektedir. Personel işe giriş-işten çıkış işlemleri ve personel dosyalarının, personel çalışma

izelgelerinin, personel zimmet işlemlerinin takibi; personel sözleşmeleri ve görev tanımlarının hazırlanarak dosyalanması; personel bordro işlemeleri ve ücret ödemeleri; personel izinlerinin planlanması; Ek1-Ek2-iş kurumu eksik gün bildirimi yazılarının gönderilmesi; SSK bildirgesinin hazırlanması, gönderilmesi ve ödeme işlemi gibi işlemler de bu departmanda gerçekleştirilmektedir.

Bu işlerin yanında, marina sahasında faaliyet gösteren satış üniteleri ile ilgili birtakım işlemler de yürütülmektedir. Otopark gelirlerinin kontrolü, akaryakıt alım işlemi, akaryakıt satışlarının faturalanması ve tahsilatların kontrolü, akaryakıt stoklarının takibi ve kontrolü, şirket içi akaryakıt kullanımının takibi ve raporlandırılması bu üniteler ile ilgili yürütülen işlemlerdir.

3.6.6. Ticari Alanlar Departmanı

X marina işletmesinin bulunduğu bölgede sosyal yaşam bir hayli sakin durumdadır. Diğer bir yandan da bölgede yaşayan insanlar genellikle emekli veya gelir seviyesi orta ya da düşük olan kesimdendir. Bu sebeplerden dolayı X marinanın ticari alanlar kısmı (restoran, kafe, alışveriş mağazaları, vb.) istenilen hareketliliğe ulaştıramamıştır. Bu konunun zm için sürekli olarak alternatifler ve yeni fikirler geliştirilmeye çalışılmaktadır. şu an ticari alanların yönetim ve koordinasyonunu sağlayan ticari alanlar departmanında bir kişi çalışmaktadır. Bu alışan sayısı da şu an için yeterli gelmektedir. Bu departmanda çalışan ticari alanlar müdürünün detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Marinadaki ticari üniteleri kiralamaya ilişkin gelen talepler doğrultusunda karşılıklı görüşmeler yapmak ve bu görüşmelerle ilgili genel müdürü bilgilendirmek,
- Ticari alanlar ile ilgili kontratları yapmak ve biten kontratları yenilemek,
- Ticari alanlardan sağlanan gelirleri takip etmek ve genel müdürlüğe raporlamak,
- Ticari alanlarda faaliyet gösteren kiracıların kurallara uyup uymadıklarını kontrol etmek,
- Ticari alanlar ile ilgili gelirlerin arttırılması için yeni fikirler üretmek,
- Belli periyotlarda sahayı dolaşarak ticari alanların genel intizamını kontrol etmek,
- Kira tahakkuklarını yapmak,
- Genel giderler ile ilgili faturaların kesilmesini sağlamak,

- Ticari alanlar ile ilgili elektrik ve su giderlerinin faturalandırılmasını sağlamak,
- Kiracıların cari hesap faturalarının dağıtımı ve tahsilâtını takip etmek.

3.6.7. Güvenlik Departmanı

X marina işletmesi bünyesinde güvenlik hizmeti taşıyan firma tarafından verilmektedir. Bu departmanın başında bulunan güvenlik müdürü, genel müdüre karşı sorumludur. Güvenlik müdürü; marina bünyesinde müşterilerin ve çalışanların can ve mal güvenliğinin korunmasından ve gerekli önlemlerin alınmasından, bağlı çalışanların istenilen iş sonuçlarına ulaşmalarına yönelik performanslarının yönetiminden ve gerekli yönlendirmenin yapılmasından sorumludur. X marina işletmesi bünyesinde çalışan güvenlik müdürünün mevcut personeli ile birlikte yerine getirmesi gereken detaylı görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Marina içerisine yat müşterileri, misafirleri ve yat kaptanları dışında kimseyi içeriye almamak,
- Marina bünyesinde denizde veya karada konaklayan yatların ve yat sahiplerinin can ve mal güvenliği için dış etkenlere karşı önlem alınmasını sağlamak,
- Marina güvenliğini zora sokacak şüpheli şahıs ve araçları en kısa sürede emniyete bildirmek ve marina yönetimine yazılı rapor vermek,
- İstenmeyen durumların gerçekleşmeleri halinde prosedürlere uygun olarak karşı koymak, savuşturmak ve/veya ilgililere haber vermek,
- Müdahale ederken, oluşabilecek zararların asgari seviyede kalmasını sağlamaya özen göstermek,
- Marinada konaklayan yatların mürettebat listesinin çıkarılmasını ve takibini sağlamak,
- Bakım sahasında bulunan teknelerin mesai saati sonunda etrafındaki (merdiven, çalışma arabası vb.) malzemeleri toplatıp kontrol altına aldirmek,
- Güvenliğe ait araç ve gereçlerin işlerliğinin devamı için bakımının ve kontrollerin yapılmasını sağlamak,
- Eğitim, tatbikat ve prosedürler ile risklere karşı hazır olmak, daima tetikte bulunmak,
- Tekne tamir bakım ve onarımı için dışarıdan gelen kişiler için teknisyen giriş formu tutmak,

- Teknik atölyelerde çalışan personellerin işe giriş ve çıkış bildiregelerini kontrol etmek ve marina içerisinde SGK girişı olmayanların çalışmasını engellemek,
- Yönetim tarafından bildirilen diğere görevleri yerine getirmek.

3.7. X MARİNA İŞLETMESİNİN İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ

Tüm marina işletmelerinde olduğı gibi X Marina İşletmesinde de pek çok iş süreçleri çeşitli departmanlar tarafından koordineli şekilde yürütölmeye çalışılmaktadır. İşletmenin belirlenen vizyon, misyon ve hedefleri gerçekleştirebilmesi noktasında, işletmenin süreçlerinin detaylı tespit edilerek bu süreçlerin sürekli takip edilmesi; daha etkin, etkili ve esnek bir hale getirmek amacıyla da sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Yürütölen bu süreçlerin iyileştirilebilecek noktalarının tespiti için öncelikle bu süreçleri detaylı şekilde analiz etmek gerekmektedir. Mevcut süreçlerde yapılacak analizler sayesinde yapılan hatalar tespit edilebilirken, aynı zamanda da sürecin başlangıcından bitiş noktasına kadar olan süredeki etkisiz ve gereksiz faaliyetler de belirlenebilmektedir.

X Marina İşletmesi bünyesinde yapılan örnek olay çalışması kapsamında marina yürütölen işlerle ilgili olarak 3 temel süreç tespit edilmiştir. Bu süreçler aşağıdaki gibidir;

- *Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci:* Marinada deniz tarafı operasyon faaliyetleri kapsamında yer alan tüm iş süreçlerini kapsamaktadır.
- *Mali ve Finansal İşler Yönetimi Ana Süreci:* Genel muhasebe, ödemeler, vergi muhasebesi, bütçeleme, raporlama ve hazine ile ilgili tüm iş süreçlerini kapsamaktadır.
- *Ticari Alanlar Yönetimi Ana Süreci:* Müşteri görüşmeleri, kontrat, ihale, AVM genel düzen disiplinin sağlanması ile ilgili tüm iş süreçlerini kapsamaktadır.

Belirlenen bu ana süreçler X marina işletmesi genel müdürünün fikirleri alınarak ve marinaların ana hizmet faaliyetleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Marinalara bakıldığında genellikle ana faaliyetleri kira ücreti karşılığı teknelere öncelikle denizde (palamar, demirleme vb.) ve karada (çekek yeri vb.) muhafaza hizmetleri vermektir. Günümüzde bazı durumlarda marina sahasındaki ticari alanlar faaliyetleri ve sağladığı gelirler, deniz kısmının faaliyetlerini geçebilmekte ve bu faaliyetler marinanın kilit süreci olabilmektedir. Ancak X marina işletmesi, sakin ve daha çok emeklilerin yaşadığı bir bölgede yer almaktadır. Ticari alanlardaki faaliyetler istenilen seviyeye getirilememiştir. Mali ve Finansal İşler ile

ilgili süreçlerin de hemen hemen tüm işletmelerde mevcut olduğunu düşünürsek, X Marina İşletmesinde deniz operasyon işlemleri süreci kilit süreç olarak ön plana çıkmıştır. Bu sebeple bu çalışmada X marina işletmesinin kilit süreci olan “Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci” detaylı şekilde analiz edilecektir. Deniz operasyon işlemleri süreçlerinin analizi sırasında bu bölümde marina işletmeciliğine ait terminolojiye ilişkin çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramların ne anlama geldiği ve açıklamaları **Ek 3** ile sunulmaktadır.

Tablo 19’da Deniz Operasyon İşlemleri Ana Süreci altında yer alan süreçler ve bu süreçlerin alt süreçleri görülmektedir. Rezervasyon işlemleri, tekne yanaştırma işlemleri, çekme-atma/kara park işlemleri, teknisyen (usta) girişi işlemleri, faturalandırma ve tahsilat işlemleri, vardiya kontrol işlemleri mevcut süreçlerdir. Ayrıca bu süreçlerin bazılarında şekilde görüldüğü gibi alt süreçler de yer almaktadır.

Tablo 19: X 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

3.7.1. Rezervasyon İşlemleri Süreci

X marina yönetimi tarafından yürütülen “rezervasyon işlemleri 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. Rezervasyon işlemleri bu işletmede genellikle marinanın verdiği temel hizmetler ile ilgili yapılmaktadır. Bu işlemler ön büro departmanı tarafından yürütülmektedir. rezervasyon işlemleri, marinanın, deniz operasyon süreçlerinin ilk adımı olarak da kabul edilmektedir. Bu süreç tekne sahibinden gelen rezervasyon talebi ile başlayarak, teknenin söz konusu hizmeti almaya başlaması ile sona ermektedir.

X marina işletmesinin, ön büroda gerçekleştirilen “rezervasyon işlemleri süreci” süreç haritası Şekil 17 ile sunulmaktadır. Bu süreçte ilk olarak marinaya gelen fiyat teklifi talebine karşılık fiyat teklifi dökümü tekne sahibine iletilir. Bu teklifi onaylayan tekne sahibi denizde uzun dönemli bağlama yapmak istiyorsa, uygun yer durumuna bakılır. Eğer yer durumu müsait ise tekne sahibinin bildirdiği tekne ölçülerine ve yürürlükteki fiyat tarifesine göre hesaplanan denizde bağlama bedelinin %30'u avans olarak alınır ve “kesin rezervasyon sözleşmesi” düzenlenir. Yer durumu müsait değil ise tekne “bekleme listesi”ne alınır ve müsaitlik durumu oluşması halinde tekne sahibi ile irtibata geçilir. Rezervasyon talebi karada konaklama içinse, gelen talep lift operatörü ile değerlendirilir. Saha uygun ise yine çekme-atma bedelinin %30'u avans olarak alınır ve “kesin rezervasyon sözleşmesi” düzenlenir. Eğer gelen rezervasyon talebi günlük ise (1 ay altı bağlamalar), marina henüz %100 doluluğa ulaşmadığı ve genellikle müsait bağlama yeri bulunduğu için avans ödemesi karşılığında rezervasyon işlemi yürütülmez. Tekne, geleceği bilgisini marinaya giriş yapmadan önce telefonla ya da başka bir şekilde haber vermişse bu bilgi, palamarcı ekibe aktarılır. Günlük tekneler marinaya giriş yapmadan önce anons geçtiklerinde palamarcılar tekneleri bağlamaya uygun yerlere kılavuzluk hizmeti vererek yönlendirir. Ancak belli metre üzeri tekneler (özellikle 25 m tekne ve üstü) için zaman zaman rezervasyon alınabilmektedir.

Rezervasyon sürecinin başında marinaya e-posta, telefon ve yüz yüze görüşme şeklinde gelen fiyat teklifi talepleri, ön büro personelleri tarafından cevaplanmaktadır. Fiyat teklifi talebinde bulunan tekne sahiplerinin mümkün olduğunca fazla iletişim bilgisine ulaşılmaya çalışılmaktadır. Özellikle kampanya dönemlerinde yapılacak bilgilendirmelerin daha fazla tekne sahibine ulaşabilmesi açısından bu iletişim bilgilerine sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Bu iletişim bilgileri ve verilen fiyat teklifi ile ilgili detaylar mevcut yazılım programına kaydedilmektedir.

Fiyat teklifi verilirken, fiyat verilecek olan teknenin en-boy bilgisi sisteme girilerek mevcut yazılım programından fiyat teklifi otomatik şekilde, standart form halinde alınabilmektedir. Teklif verilirken herhangi bir elle hesaplama sistemine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu sistem, ön büro personeline teklifi hızlı ve doğru şekilde verebilmeleri konusunda büyük kolaylık sağlamaktadır. Marina İşletmesi tarafından tekne sahibine verilen fiyat teklifinin geçerlilik süresi 1 haftadır. Bu süre içinde rezervasyon sözleşmesinin ve ödemenin yapılmaması ve fiyatların değişmesi durumunda yeni fiyat tarifi uygulanmaktadır.

Marinada verilen temel hizmetler, teknelerin metrekaresi üzerinden hesaplanmaktadır. Teknenin rezervasyonu yapılırken fiyatlandırma, tekne sahibinin beyan ettiği ölçüler üzerinden yapılmaktadır. Rezervasyonu yapılan tekne marinaya vardığında, palamarcı ekip ya da marina yönetimi tarafından, teknenin en-boyunun tekne sahibinin beyan ettiği ölçülerden daha büyük olduğu düşünülürse, teknenin ölçümü yapılmakta ve bu ölçülere göre fiyat teklifi yeniden hesaplanarak fiyat revize edilmektedir.

Marina ile yıllık kontrat yapan tekne sahiplerine, marina deniz bağlama sahasının müsaitlik durumuna göre mümkün olduğunca uzun süre güvenli bağlama yapabilecekleri bir bağlama yeri tahsis edilmeye çalışılmaktadır. Ancak, tamir-bakım, fuar ve diğer etkinlikler, yatırım çalışmaları, operasyonel gereklilik gibi durumlarda marina işletmesi teknelerin yerini değiştirebilmektedir. Ancak bu durum işletmeye ilave iş yükü oluşturduğu için işletme açısından da, teknesini genellikle belli bir yerde bağlamak isteyen tekne sahipleri açısından da çok tercih edilen bir durum değildir.

Özellikle bu dönemde 12 metre ve altı bağlama yerlerinde %100 doluluk oranına ulaşmıştır. Marinanın bulunduğu bölgede bu boy civarı teknelerin sayısı fazladır. X marina yönetimi, marinaya gelen rezervasyon taleplerini geri çevirmemek adına, zaman zaman yer değişiklikleri yaparak tekne sahiplerinin bağlama taleplerine olabildiğince cevap vermeye çalışmaktadır. Bu tekneler genellikle uzun

dönemli seyre çıkan teknelerin yerinde ya da daha büyük bağlama yerlerinde misafir edilmekte, müsait bağlama yeri oluşması halinde rezervasyonlu yeri sabitlenmektedir. Ancak doluluk oranını sadece tekne adedi bazında değerlendirmek doğru olmadığı için, marinada kullanılan toplam boy ve toplam alan kapasitelerini maksimum seviyelere ulaştırabilmek amacıyla X marina işletmesi marinadaki tekneleri olabildiğince boylarına uygun yerlerde ağırlamak istemektedir. Küçük tekneleri daha büyük bağlama yerlerinde konaklatmak geçici bir çözüm olarak uygulansa da, uzun vadede kapasite kullanım oranını artırmak isteyen işletmenin çok tercih ettiği bir uygulama değildir. Bu sebeple rezervasyon işlemleri gerçekleştirilirken tüm bu durumlar göz önünde bulundurularak hareket edilmesi gerekmektedir.

Marinada kontratlı teknelerin kontratlarının bitmesine 1 ay kala, mevcut yazılım programı renkle uyarı vermektedir. Ön büro personeli bu teknelere 1 ay öncesinden kontratlarının bitiş tarihleri ve kontrat yenileme ücretlerinin yer aldığı e-postayı bilgilendirme amaçlı göndermektedir. Eğer bu e-postaya geri dönüş olmaz ise, kontratın biteceği tarihten birkaç gün önce tekne sahipleri telefonla aranarak bilgilendirilmektedir. Tekne sahibi yakın zamanda marinaya gelemeyecek durumda ise, yenileme işlemi e-posta veya faks yoluyla gerçekleştirilip, ödeme mail order (kredi kartı ödeme talimatı) yoluyla da alınabilmektedir.

3.7.2. Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci

X marina yönetimi tarafından yürütülen *“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. Bu işlemleri palamarcı ekip yürütmektedir. 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 tamamlaması ve ön büro departmanına iletmesi ile sona ermektedir.

Marinaya giriş yapmak isteyen ya da teknesi marinada bulunan tekne sahibinin rıhtım/iskele/çekek havuzuna giriş ya da çıkış yapmadan veya marina içinde yer değiştirmeden önce marina işletmesine bilgi vermesi ve saha durumu ile ilgili teyit alarak marina yönetimi tarafından öngörülen yardımı alması gerekmektedir.

X marina yönetimi, teknelerin marinaya giriş ve/veya denizden çıkışında palamar botu ve kılavuzluk hizmeti sağlamaktadır. Şekil 18 ile bağlama yapma talebi ile marinaya gelen teknelerin yanaştırma süreci ile ilgili süreç haritası sunulmaktadır. Bu süreçte ilk olarak marina telsiz kanalı Kanal 72'den gelen bağlama talebine ilişkin anonsa cevap veren palamarcı, anons geçen teknenin marinada kontratlı tekne olup olmadığını kontrol eder. Eğer tekne marinada kontratlı ise, teknenin uzun dönemli bağlama yaptığı yer tespit edilir ve yanaşma yapması için palamar botu ile kılavuzluk hizmeti verilir. Eğer tekne günlük olarak bağlama yapmaya gelmişse ve daha önce de varışı ile ilgili herhangi bir şekilde bilgi verilmemişse; teknenin tam boyu, eni, tipi (yelkenli, motor yat), draftı, kalacağı süre sorulur. Bu bilgilere istinaden uygun bağlama yeri tespit edilir ve palamar botu ile bağlama kılavuzluk hizmeti verilir. Eğer tekne marinaya günlük ya da kontratlı olarak ilk kez giriş yapıyorsa tekne yanaştırma işlemi tamamlandıktan sonra palamarcı tarafından *“ön kayıt formu”* düzenlenir ve ardından tekne sahibine *“marina bilgi formu”* teslim edilir.

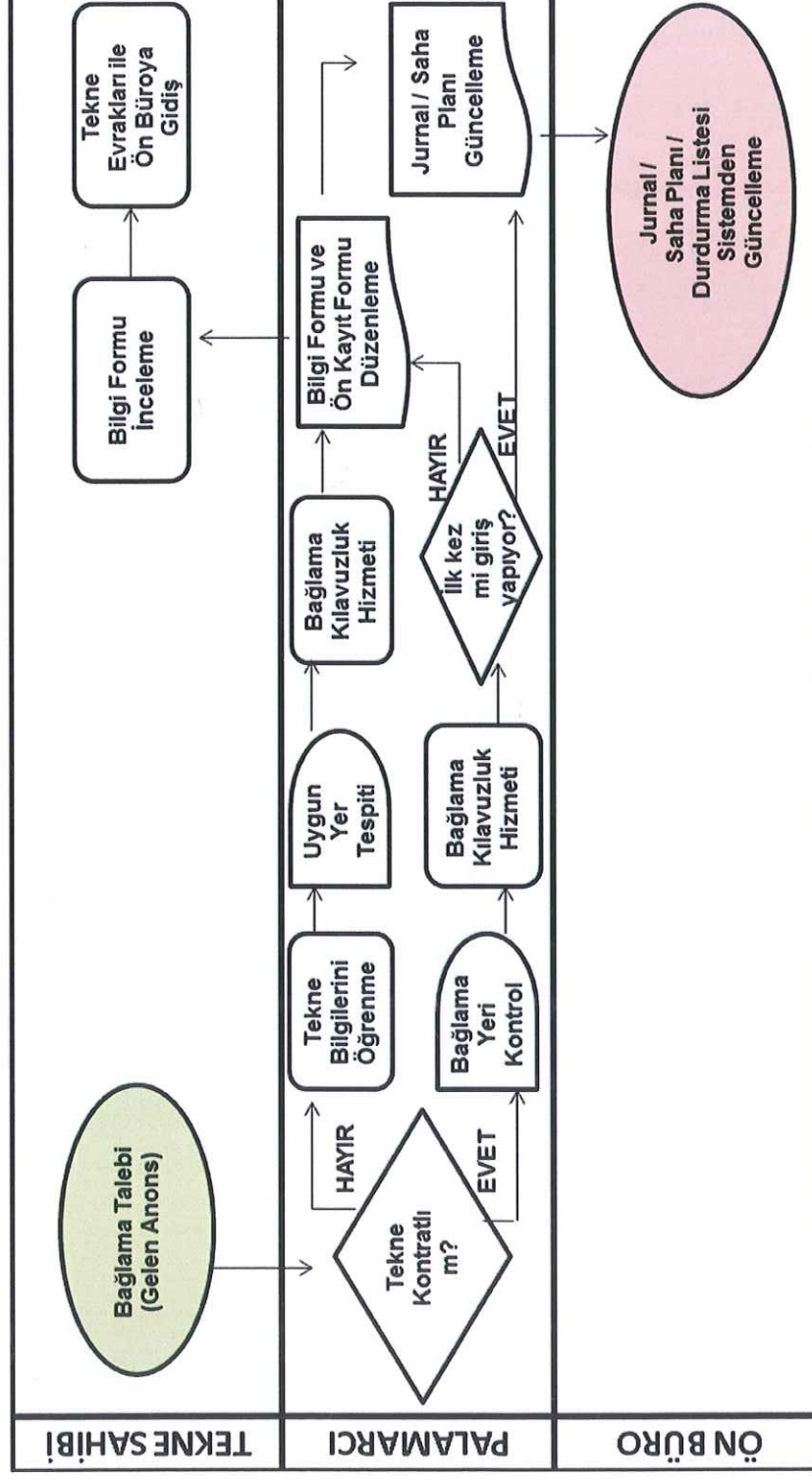
Marinaya giriş ve çıkış yapan tüm tekneler gün boyunca palamarcılar tarafından *“bağlama/avara jurnalı”* belgesine kaydedilmektedir. Ayrıca gece mesaisindeki palamarcı sahadaki tekne hareketlerini, ön büro personelinin mesai bitmeden kendilerine teslim ettiği *“saha planı”*nda manuel olarak güncellemekte ve bir sonraki sabah ön büroya teslim etmektedir.

Sahadaki teknelerin yerleri ile ilgili değişiklikleri, ön büro çalışanları ön kayıt formu, jurnal ve gece mesaisinde yapılan saha planına göre sistemden günceller. Bu süreç sonunda ön büroya iletilen *“ön kayıt formu”*, *“bağlama/avara jurnalı”* ve *“saha planı”* evrakları, ön büro *“tekne kayıt işlemleri süreci”*nin de girdileri olarak kabul edilebilmektedir.

3.7.3. Tekne Kayıt İşlemleri Süreci

X marina yönetimi tarafından yürütülen *“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. Bu süreç, teknenin marinada bulunduğu süre boyunca tekne evrakların kopyasının alınarak kontratının yapılmasından itibaren, tekne ayrılana kadarki süreçte kayıt gerektiren tüm işlemleri kapsamaktadır.

Şekil 18: Tekne Yanaştırma İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk + Günlük)

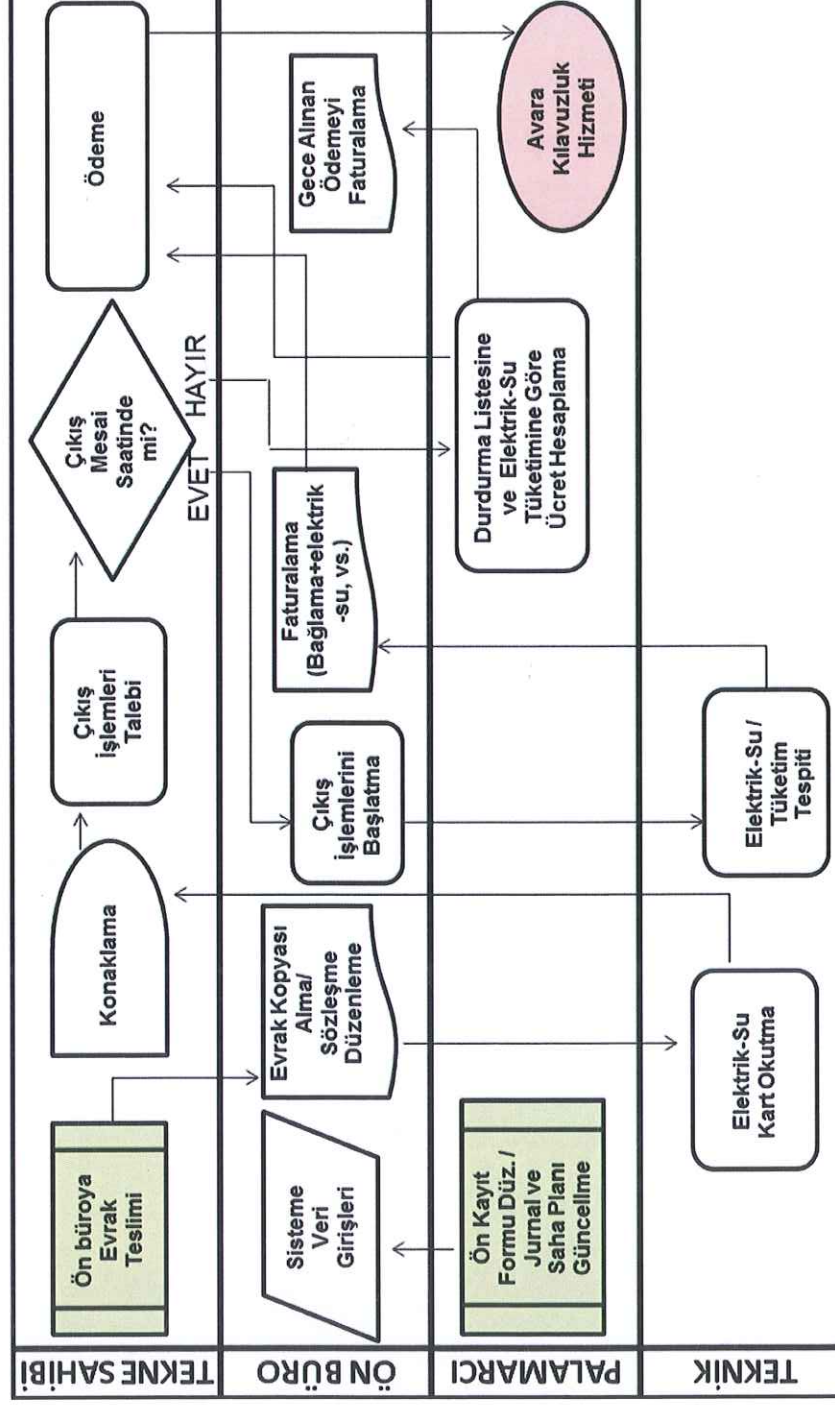


X marina işletmesine bir önceki süreçte tarif edildiği şekilde yanaştırma işlemi yapılan teknelerin varışı ile ilgili palamarcılar tarafından doldurulan “ön kayıt formu”, güncellenen “bağlama/avara journalı” ve “saha planı” belgeleri, “tekne kayıt işlemleri süreci”nin ilk adımını oluşturmaktadır. X marinada mevcut tekne kayıt işlemleri süreci, günlük ve yıllık/sezonluk (uzun dönemli) olarak iki alt sürece ayrılmaktadır.

Marinada tekne kayıt işlemleri sürecine ilişkin günlük teknelerle ilgili süreç haritası Şekil 19 ile sunulmaktadır. Palamarcıların doldurduğu ve ön büroya ilettiği evraklarla başlayan bu süreç, tekne sahibinin tekne evrakları ile ön büroya gelmesi ile devam etmektedir. Ön büro personeli, getirilen evrakların birer kopyasını alır ve tekneyle ve tekne sahibinin kontak bilgileriyle ilgili bilgileri sisteme girerek “denizde bağlama sözleşmesi”ni düzenler. Tekne sahibi elektrik-su kullanmak istiyorsa, ön büro personeli teknik departmana anons geçer ve teknik ekipten görevli kişi teknenin yanına giderek en yakın servis kutusundan (pedestal) tekneye elektrik-su sağlar. Marinada elektrik-su hizmeti kartlı sistem ile verilmektedir. Ancak günlük teknelerde kart kaybetme durumlarına sık rastlandığı ve tekne sahibi çıkış yapmak isteğinde kartta kalan tutarın iadesini talep etmesi gibi durumlarla karşılaşıldığı için, günlük bağlama bedeli ve elektrik-su tüketimi gibi hizmetlerin ücretlendirmesi tekne çıkış yapmadan önce ön büro personeli tarafından yapılmaktadır.

Marinaya ön büronun mesai saatleri içinde giriş yapan günlük teknelerin gece çıkış yapmak istemesi durumunda ödeme durumlarının palamarcı ekip tarafından da bilinmesi için ön büro personeli gün içinde “durdurma listesi” hazırlamaktadır. Gece çıkış yapmak isteyen tekne sahibi gerekli ödemeyi ön büro mesai saatleri içinde yapmamışsa ödemeyi gece vardiyasındaki palamarcı alır. Mesaideki palamarcıya çıkış talebinin bildirilmesi halinde palamarcı, tekne marinaya geldiğinde tekneye en yakın servis kutusu (pedestal) sistemine okutulan aynı elektrik-su kartını servis kutusuna tekrar okutarak yapılan toplam tüketimi tespit eder. Bu elektrik-su hizmeti ile birlikte “durdurma listesi”nde yer alan denizde bağlama bedeli, vb. hizmetlerin ücretini tekne sahibinden tahsil ederek teknenin çıkışına onay verir. Gece bu şekilde ödeme alınması durumunda palamarcı ekip tarafından fatura kesilememektedir. Ön büro personeli ancak sabah mesaiye geldiğinde gece alınan ödemeyi faturalandırmaktadır. Ayrıca, tekne sahibi faturanın adresine gönderilmesini talep eder ise bu fatura belirtilen adrese gönderilmektedir.

Şekil 19: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Günlük)



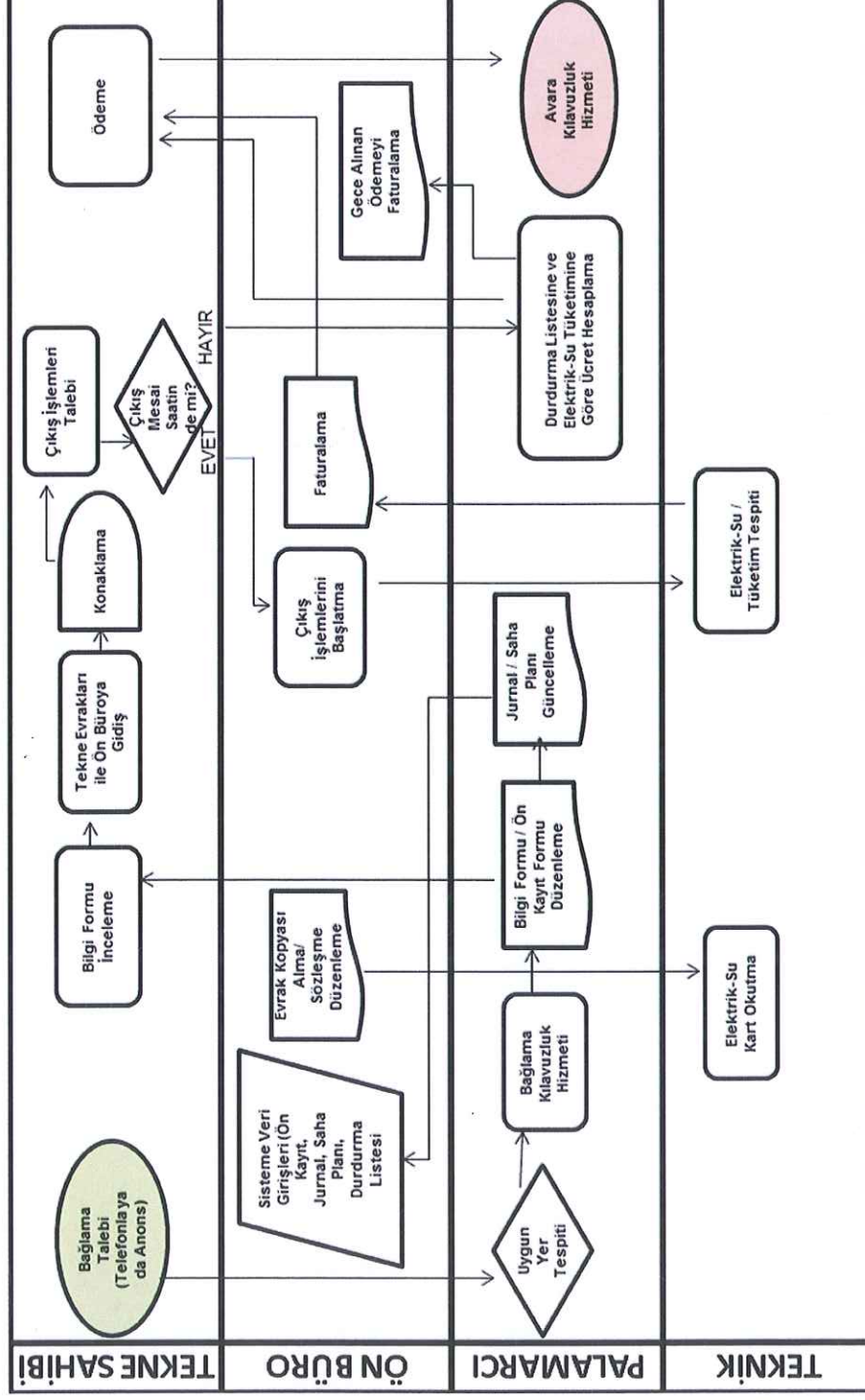
X marinada bağlama yapan yıllık/sezonluk teknelerin tekne kayıt işlemi sürecine ilişkin süreç haritası Şekil 20 ile sunulmaktadır. Marinaya ilk kez giriş yapan yıllık/sezonluk tekne sahibi, giriş yaptığı gün tekne evrakları ile ön büroya gider. Tekne evraklarının kopyası alınır ve daha önce %30 avans ödemesi karşılığında düzenlenen “kesin rezervasyon sözleşmesi”, “bağlama hizmet sözleşmesi”ne çevrilir. Bu işlemin ardından da tekneye ait denizde bağlama faturası kesilir ve teknenin marinaya giriş yaptığı tarihten itibaren 15 gün içerisinde de avans ödemesi haricindeki bedel tahsil edilir. Ödeme konusunda yıllık kontratlı teknelere “mail order formu” (kredi kartıyla ödeme talimatı formu) düzenlenmesi şartıyla 4 taksit imkânı da sağlanabilmektedir. Kontratlı tekne sahiplerine tenis kortu, yüzme havuzu, otopark gibi kendilerine ücretsiz hizmetlerden faydalanabilmeleri için “hizmet kartı” ve “elektrik-su kullanım kartı” teslim edilmektedir. Tekne sahibi hizmet kartından kontrat süresi boyunca faydalanır. Elektrik-su kullanmak istediğinde ise, ön büroya gelip kendisine verilen karta bakiye yükletir ve bu kartı teknesine en yakın servis kutusundaki (pedestal) bir girişe okutarak kartın içindeki bakiye bitene kadar tüketim yapar ve bakiye bittiğinde arzu ederse tekrar yükleme yapılır. Tekne sahibinin, kontrat süresi bitiminde marinadan tamamen ayrılacağı ve kontratının yenilenmeyeceği bilgisi ön büroya iletilirse, teknenin güncel bakiye dökümü alınır ve teknenin borcu var ise tahsil edilerek teknenin marinadan ayrılışına onay verilir.

X marina sahasında konaklayan bir teknenin sahibi arzu ederse teknesinin anahtarını ön büro yetkililerine imza karşılığında bırakabilmektedir. Marina personelleri, anahtarları yetkili kişiler dışında kimseye teslim edemez. Bu sebeple ön büroda tutulan “anahtar takip formu” düzenli şekilde takip edilmektedir. Daha önce formun formatından kaynaklı bazı sıkıntılar yaşansa da bu konuda daha uygun bir form tipi belirlenerek bu sorunun üstesinden gelinmiştir.

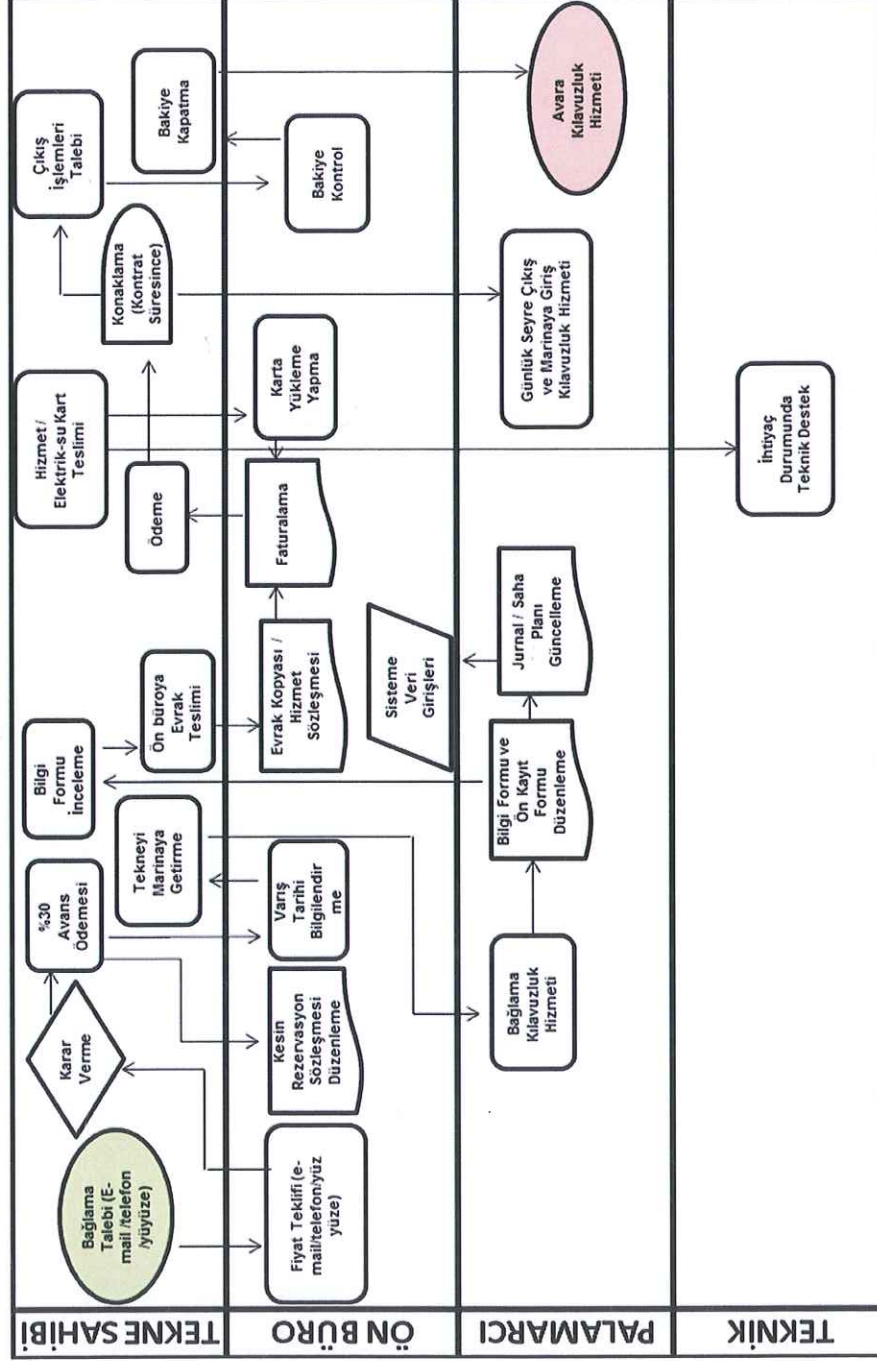
Bu bölüme kadar incelenen “denizde bağlama temel hizmeti”ne ilişkin iş süreçleri bir bütün olarak Şekil 21 ve Şekil 22’de görülebilmektedir. Şekil 21 ile günlük tekne bağlama işlemleri süreç haritası, Şekil 22 ile ise yıllık/sezonluk tekne bağlama işlemleri süreç haritası sunulmaktadır.

Şekil 20: Tekne Kayıt İşlemi Süreci (Yıllık/Sezonluk)

Şekil 21: Günlük Tekne Bağlama İşlemleri Süreci



Şekil 22: Yıllık/Sezonluk Tekne Bağlama İşlemleri Süreci



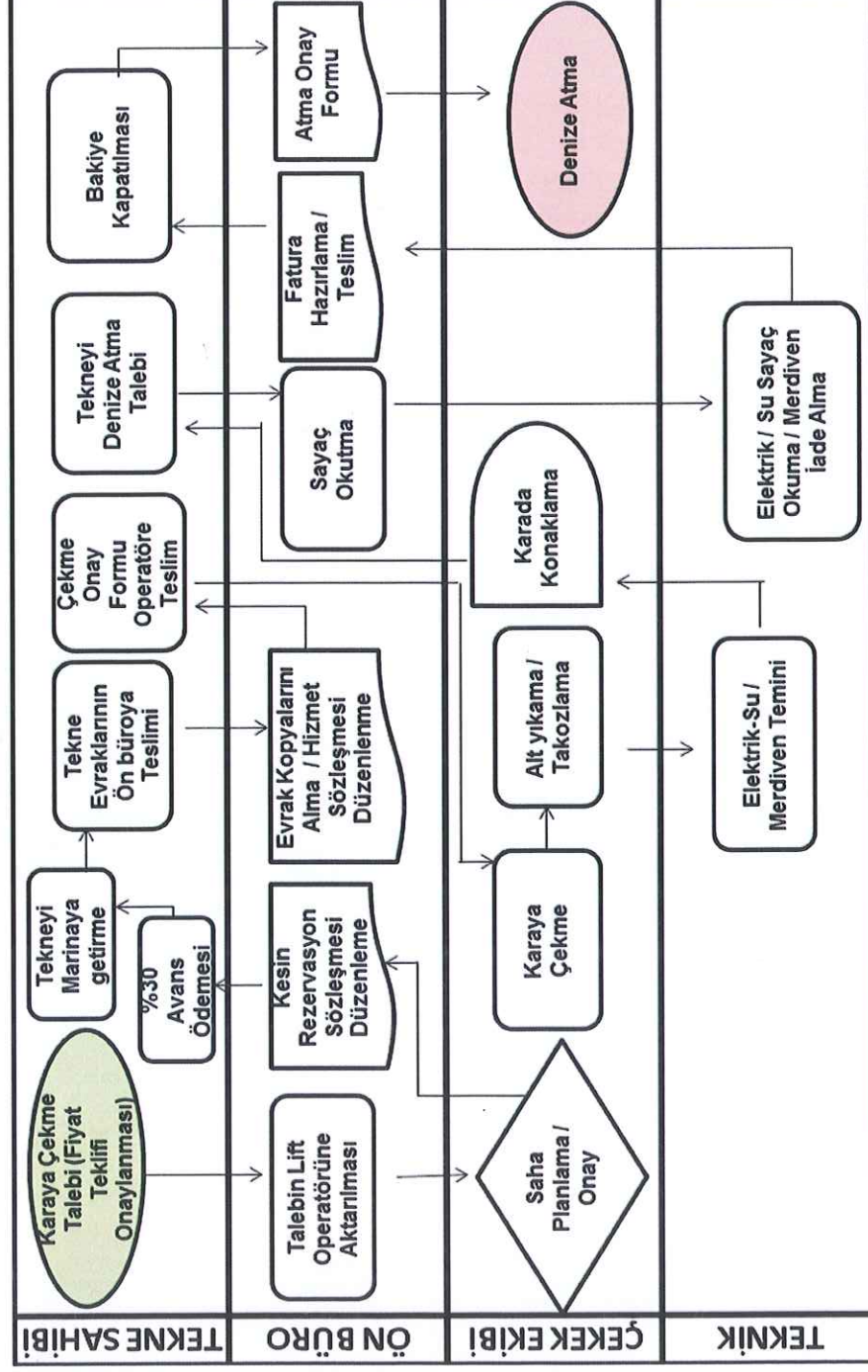
3.7.4. Çekme-Atma / Kara Park İşlemleri Süreci

X marina yönetimi tarafından yürütülen “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 marinada mevcut “çekme-atma/kara park işlemleri süreci” günlük ve yıllık/sezonluk teknelere yönelik olmak üzere iki alt sürece ayrılmaktadır.

Şekil 23 ile X marinaya, marina dışından karaya çıkma talebiyle gelen tekneler (günlük) için gerçekleştirilen çekme-atma/karada konaklama işlemlerine ilişkin süreç haritası sunulmaktadır. Bir tekne sahibinin X marinaya, teknesini karaya çekme hizmeti talebinde bulunması halinde, ön büro personeli öncelikle tekne sahibine fiyat bilgisini verir. Tekne sahibinin fiyat teklifini onaylamasının ardından ön büro personeli çekme ekibinden saha müsaitlik durumu ile ilgili teyit alır. Eğer yanıt olumlu ise tekne sahibinden rezervasyon yapmak için çekme-atma bedelinin %30'u avans olarak alınır ve “kesin rezervasyon sözleşmesi” düzenlenir. Tekne marinaya getirildiğinde tekne sahibi teknenin evraklarını ön büroya getirir ve “çekme-atma/kara park sözleşmesi” düzenlenir. Teknenin karaya çıkacağı gün çekme onay formu tekne sahibine verilir ve tekne sahibi bu formu lift operatörüne iletir. Tekne karaya çekilir, alt yıkama ve takozlama işlemleri gerçekleştirilir. Eğer teknenin elektrik-su kullanım ihtiyacı varsa, teknik departmandan bir çalışan sahadaki sayaçlardan birisini bu tekneye tahsis eder (çekme sahasında kartlı sistem mevcut değil). Ayrıca tekneye eğer ihtiyaçları varsa merdiven temin edilir. Belirtilen süre boyunca tekne karada konaklar ve ineceği zaman elektrik-su, kara park konaklama hizmetleri dâhil tüm bakiyesi kapatıldıktan sonra teknenin inişine izin verilir.

X marina çekme sahasında elektrik-su hizmeti verilebilecek toplam 6 adet servis kutusu (pedestal) bulunmaktadır ve bu kutularda kartlı sistem mevcut değildir. Hizmet almak isteyen tekne sahibi, bu talebini ön büroya iletir. Ön büro da bu talebi teknik ekibe bildirir. Teknik ekipten görevli bir personel çekme sahasına giderek teknenin hizmet alabileceği en yakın servis kutusunun sayacını açar ve sayacın başlangıç numarasını not eder. Tekne karaya inmeden de sayaç manuel olarak okunarak yapılan tüketim ücretlendirilir.

Şekil 23: Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci (Günlük)

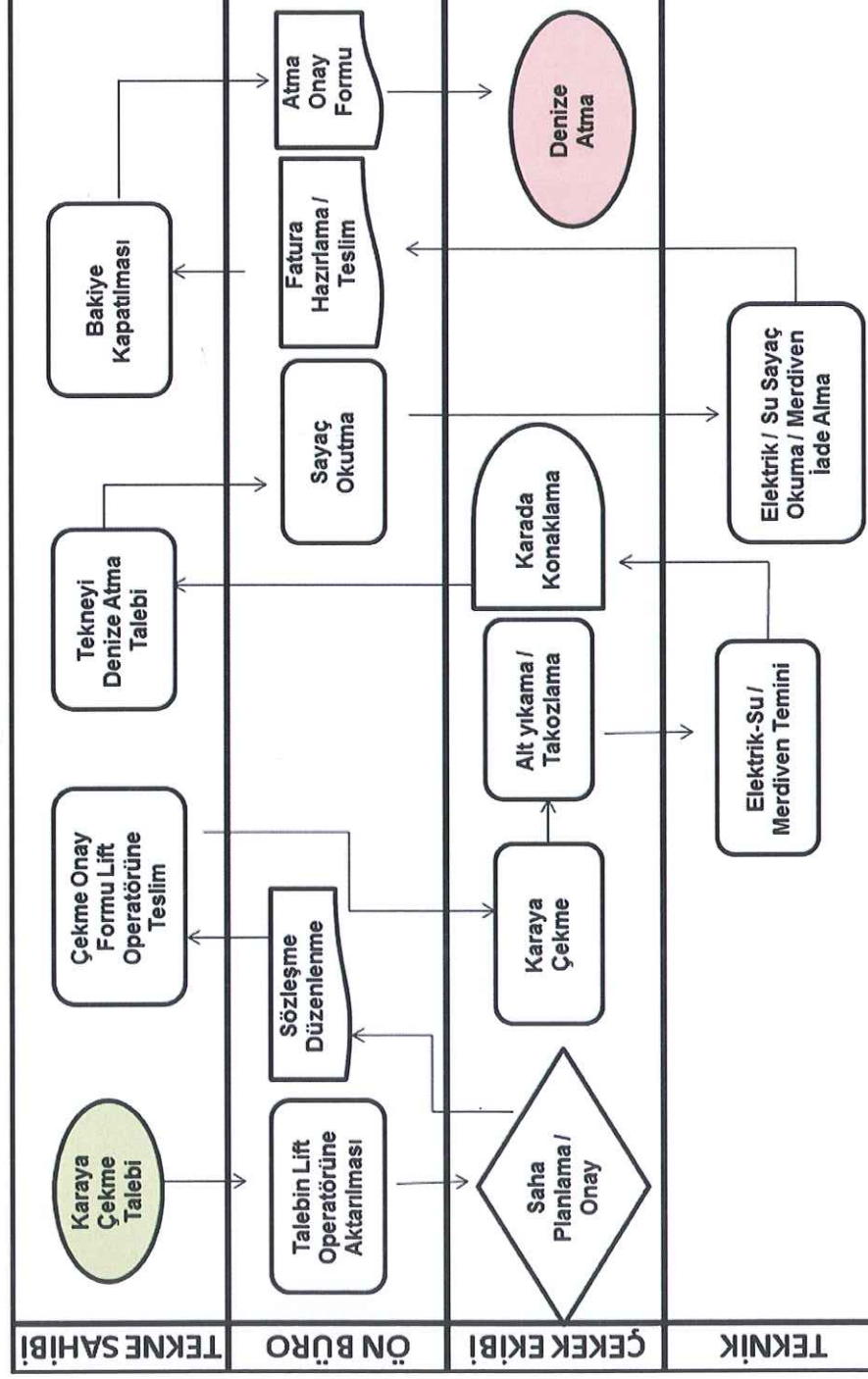


Şekil 24 ile X marinada yıllık/sezonluk denizde bağlama kontratı bulunan teknelerin karaya çıkma talebi olması halinde yürütülen işlemlerle ilgili süreç haritası sunulmaktadır. Tekne sahibinden gelen talebe karşılık ön büro personeli tekne sahibine fiyat teklifi verir. Tekne sahibinin fiyat teklifini kabul etmesi durumunda ön büro personeli çekek ekibinden saha müsaitlik durumu ile ilgili teyit alır. Eğer yanıt olumlu ise verilecek hizmet ile ilgili sözleşme düzenlenir. Tekne marinada bağlı bulunduğu için, marina dışından karada konaklamaya gelen teknelerde olduğu gibi %30 avans ödemesine karşılık rezervasyon yapılması ve tekne evraklarının alınması işlemleri bu süreçte yer almamaktadır. Onun dışında diğer aşamalar bir önceki süreç ile benzerlik göstermektedir.

X marina işletmesinde, karaya çıkarılmak istenen tekne ile ilgili çekme-atma ve kara park kontratı imzalanmadan tekne karaya alınmamaktadır. Tekne karaya ineceği zaman, eğer henüz ödenmedi ise çekme-atma bedelinin kalan kısmı, kullanılan elektrik-su miktarı, ilave karada konaklama ücretleri gibi hizmetlere ilişkin toplam bakiyenin tahsilatı yapılır ve tekne karadan bu şekilde indirilir. Tekne denize atılmadan önce tekne sahibinin cari hesabındaki bakiye borcunu ödemesi şarttır. Ancak tekne marinada yıllık kontratlı ise ödemeler konusunda bazı inisiyatifler gösterilebilmektedir (yıllık teknenin bakiyesinin mevcut carisine eklenmesi, vb.).

Marinada ve özellikle de çekek sahasında bulunan teknelerin sigortalı olma zorunluluğu vardır. Karaya alınacak yıllık veya günlük teknelerin karaya alınmadan önce mutlaka bir kez daha sigorta poliçelerinin bitmiş olup olmadığının kontrolü yapılmaktadır. Teknenin imalatçısı olan işletmenin, teknenin çekilmesiyle ve/veya atılmasıyla ilgili belirlediği esas ve kriterlere ilişkin uyarıları, teknenin payanda ve takozlar üzerine yerleştirilmesinde dikkat edilecek her türlü zayıf noktası varsa çekek işlemi öncesinde X marina işletmesine yazılı olarak bildirilmektedir. Bunun yanında tekne sahibinin de lift operasyonu konusunda birtakım hususları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar; çekek işlemine başlamadan önce teknenin meyilinin ve triminin uygun derecede olmasının sağlanması, travel liftin üst kemeresine dokunacak çarmık teli gibi uzantılar varsa, bu uzantılara ait bağlantıların gevşetilmesi, sökülmesi, teknenin üzerinde ve/veya içinde personelin bulunmadığından emin olunması gibi işlemlerdir.

Şekil 24: Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci (Yıllık/Sezonluk)



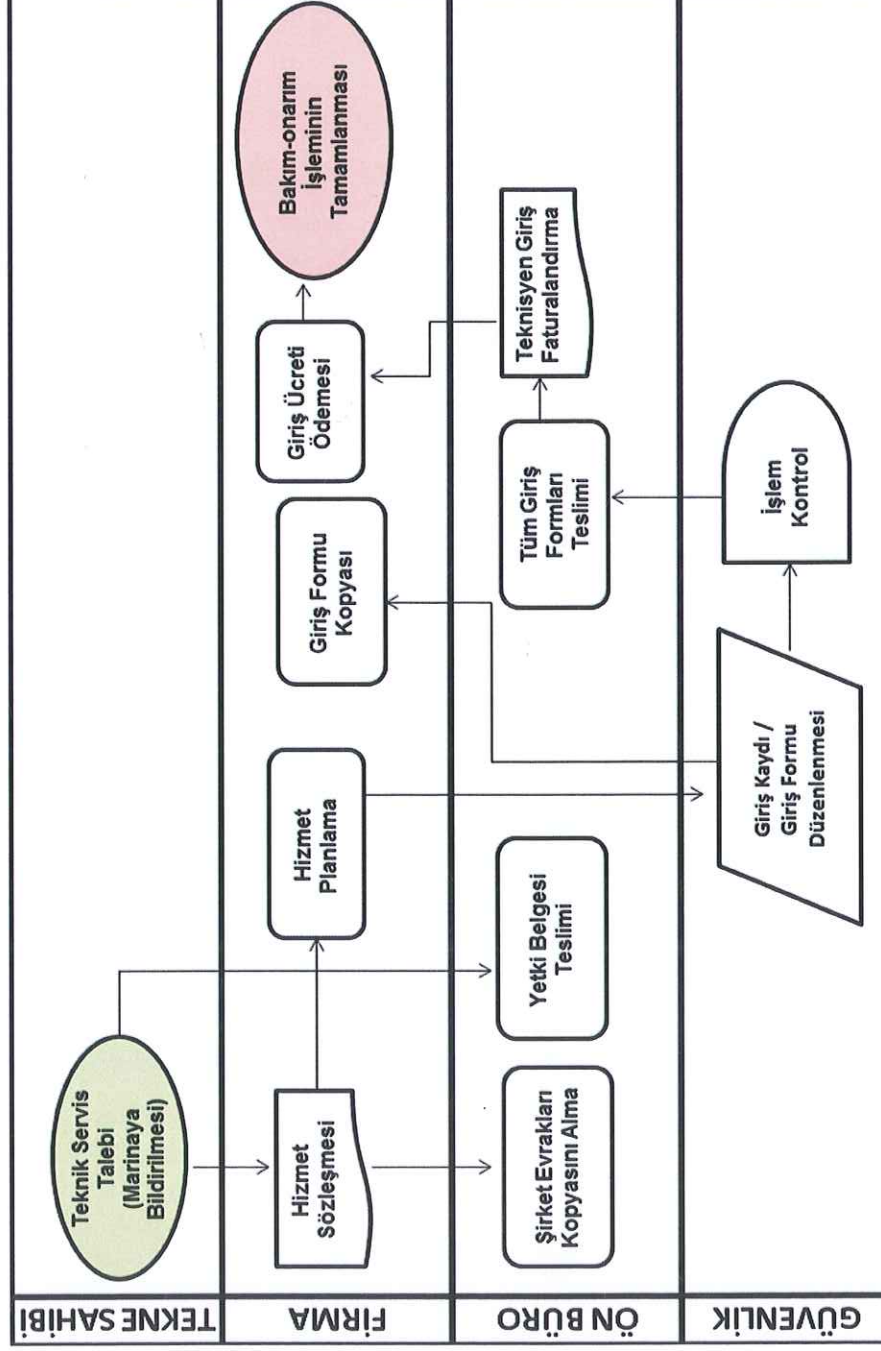
3.7.5. Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci

X marina yönetimi tarafından yürütülen *“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 teknesine bakım-tutum-onarım gibi işlemlerini yaptıracağını marina yönetimine bildirmesi ile başlamakta, firmadan gelen teknisyenin yapılacak işlemleri tamamlayarak marinadan ayrılması ile sona ermektedir.

Şekil 25 ile marinateda ofisi bulunmayan ve tekne sahibinin teknesinde iş görme talebinde bulunduğu firmanın marinaya giriş işlemleri süreci haritalandırılmaktadır. Tekne sahibi öncelikle hizmet almak istediği firmadan fiyat teklifi alır ve teklif üzerinde anlaştıkları takdirde aralarında verilecek hizmete ilişkin sözleşme imzalarlar. Tekne sahibi X marina ön bürosuna, bu firmanın teknesine bakım-onarım için giriş yapacağını yazılı şekilde bildirir. Ayrıca tekne sahibi arzu ederse ön büroda bulunan tekne anahtarlarının imza karşılığında teknisyenlere verilmesi için de yazılı yetki verebilir. Ön büro personeli tekne sahibine *“teknisyen (usta) giriş talimatı”*nda yer alan formaliteler hakkında bilgi verir. Hem tekne sahibi, hem de giriş yapacak teknisyenler *“teknisyen (usta) giriş talimatı”*nda yer alan formaliteleri yerine getirirler.

Marina sahasında iş görecektir olan teknik firma, marina sahasında çalışabilmek için işyeri açma ruhsatı, vergi levhası ve çalışan personelin SSK bordrosu evraklarının birer kopyasını marina ön büroya teslim eder. Teknik firmadan teknisyenler çalışma için marina sahasına geldiklerinde, X marina güvenlik personelleri *“teknisyen (usta) giriş formu”* düzenler. Bu formda giriş yapılacak tekne adı, giriş yapacak firma adı, giriş yapacak kişiler ve notlar ile ilgili kısımlar bulunur. Güvenlik personeli düzenlediği bu formun bir kopyasını giriş yapacak teknisyene, diğer bir kopyasını da ön büroya teslim eder. Ön büro personeli bu belgeye istinaden giriş faturasını keser. Teknik servis de bu ödemeyi yapar. Eğer firma marinaya ilk kez giriş yapıyorsa, evrakların ön büroya tesliminin ardından, işlem için marinaya girmeden önce marinaya giriş bedeli faturası derhal kesilir ve ücret peşin olarak alınır. Firma; daha önce marinaya giriş yapmış, bölgede bilinirliği yüksek, ödemelerine sadık bir firma ise, faturalar kesildikten sonra ya elden teslim ya da kargo ile gönderme yoluyla ivedi şekilde firmaya ulaştırılır.

Şekil 25: Teknisyen (Usta) Giriş İşlemleri Süreci



Bakiye takibi ön büro personeli tarafından yapılır. Marina sahasındaki güvenlik personelleri tarafından; gün içinde giriş yapan teknisyenlerin bildirdikleri teknelerde çalışma yapıp yapmadıkları, çalışmanın ne durumda olduğu ve çalışma saatleri kontrol edilir. Marina sahasında yapılan bakım ve onarım faaliyetleri X marina işletmesince belirlenen mesai saatleri dışında yapılamamaktadır.

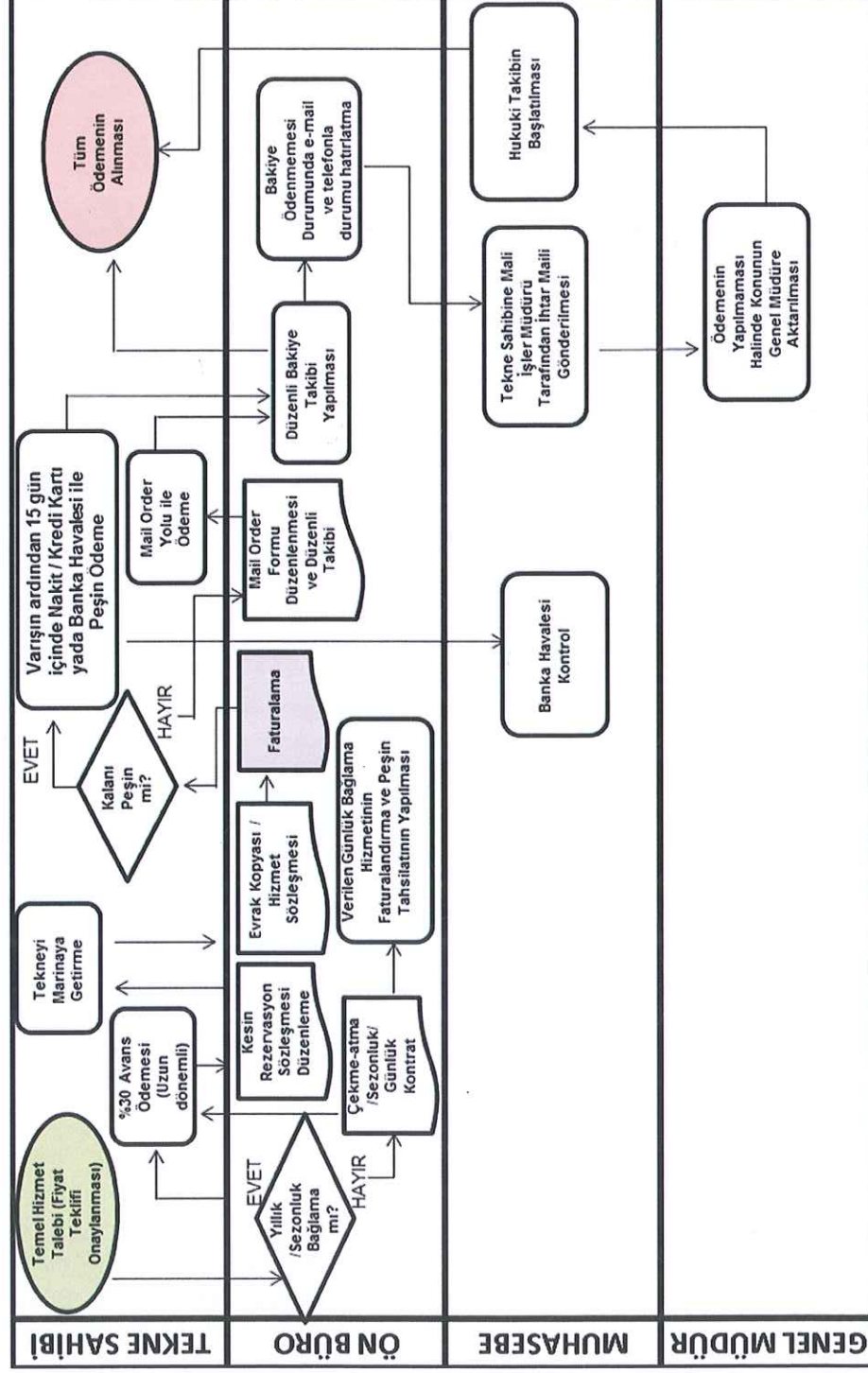
X marina işletmesinde yürütülen teknisyen giriş işlemleri bir hayli sistemli şekilde yürütülmektedir. Marina sahasında İş Kanunu ve iş emniyeti kurallarına uyumu sürdürmek ve sigortasız kişileri sahaya sokmamak adına, giriş yapan firma çalışanlarının hizmet döküm belgelerinin her ay yenilenmesi istenmektedir. Bu sayede marina sahasında herhangi ihmal ve diğer sebeplerden ötürü sigortası yenilenmemiş bir elemanın çalışmasının önüne geçilmektedir. Tekne sahibi veya mürettebatı, sadece kendi teknesi için teknik hizmet verebilmektedir. Marina sahasında herhangi bir tekne sahibi, mürettebatı, müşterisi; başka teknelere bakım/onarım/tadilat vb. hizmet verememektedirler.

3.7.6. Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci

X marina yönetimi 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. Bu bölümdeki süreçler; *“temel hizmetler faturalandırma ve tahsilât işlemleri süreci”*, *“destekleyici/kolaylaştırıcı hizmetler faturalandırma ve tahsilât işlemleri süreci”* ve *“gün içi ve gün sonu kasa işlemleri süreci”* olarak üç alt sürece ayrılmıştır.

Şekil 26 ile X marinada sunulan temel hizmetlere (denizde bağlama, çekme/atma, kara park) ilişkin faturalandırma ve tahsilat işlemleri süreç haritası sunulmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi tekne sahibi marinada yıllık bağlama yapmak istiyor ise verilen fiyat teklifini onaylamasının ardından %30 avans ödemesini yapar ve *“kesin rezervasyon sözleşmesi”* düzenlenir. Teknenin marinaya varışının ardından teknenin faturası kesilir ve kalan bakiye varış tarihinden itibaren 15 gün içinde ödeme peşin ya da mail order formuna (kredi kartıyla ödeme talimatı formu) 4 taksit şeklinde ödenebilir. Yıllık denizde bağlama dışındaki temel hizmet (sezonluk, çekme-atma, günlük denizde bağlama) ücretlerinin %30 avans ödemesi haricindeki kısmı peşin olarak tahsil edilmektedir. Ancak marina ile uzun dönemli kontratı olan teknelere yönelik birtakım esneklikler söz konusu olabilmektedir.

Şekil 26: Temel Hizmetler Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci

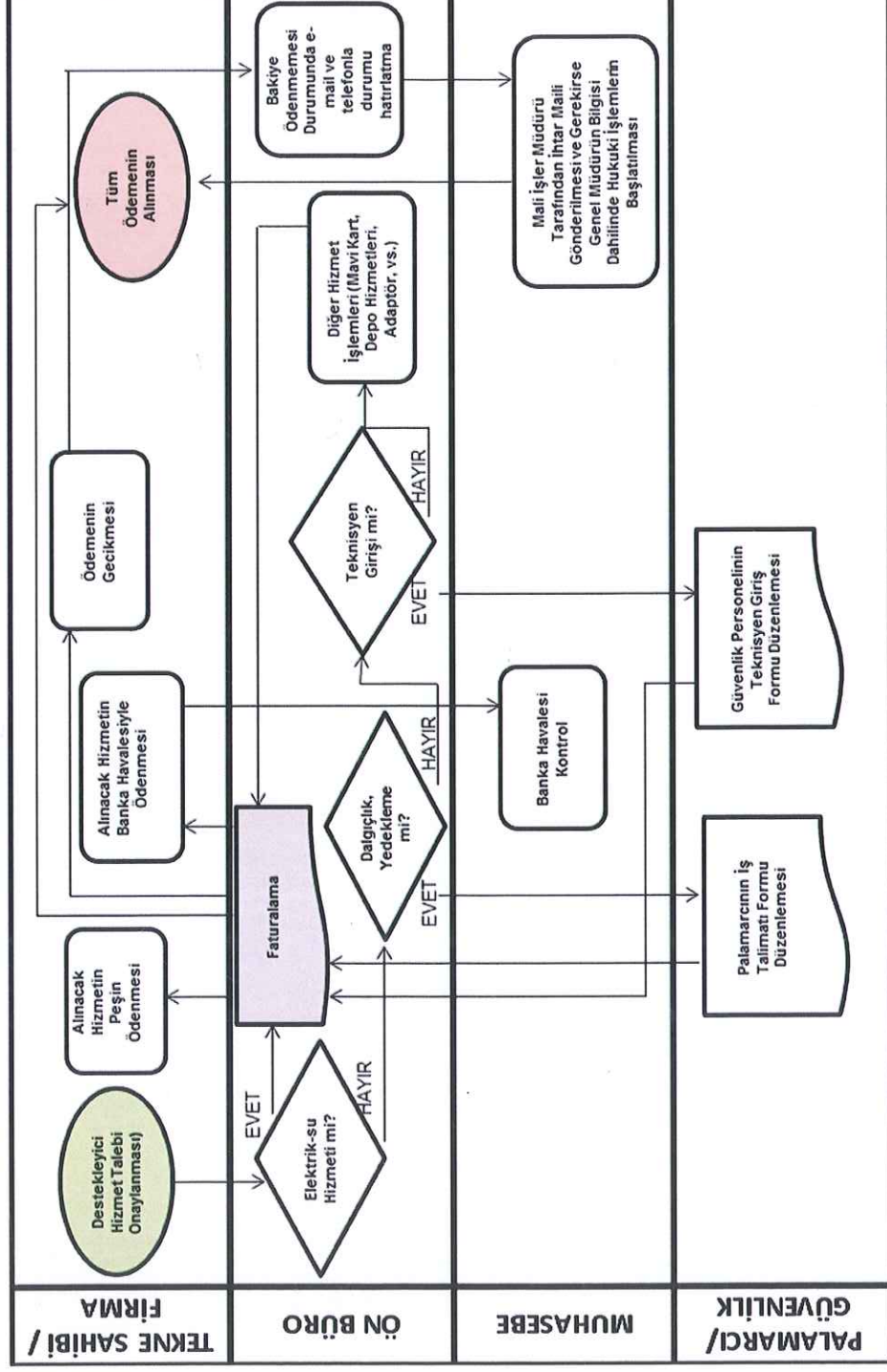


X marina işletme yönetmeliğine göre yıllık/sezonluk/günlük denizde bağlama, karada konaklama ve çekme-atma ücretleri peşin alınmaktadır. Ancak rekabetin yoğun olduğu sektörde rekabetçi üstünlükleri korumak adına çoğu zaman bu kuralla ilgili esneklikler yapılabilmektedir. X marina, toplam yıllık denizde bağlama bedelini “*mail order formu*” (kredi kartı ile ödeme talimatı formu) ile 4 eşit taksitte alabilmektedir. Diğer bir esneklik ise, marina dışından gelerek karaya çıkan teknenin bakiyesi kapanmadan kesinlikle denize atılmazken, marina ile uzun dönemli kontratı olan ve daha önceki ödemelerini düzenli yapmış, herhangi bir nedenden dolayı mevcut bakiyesini hemen ödeyemeyecek ve bu durumu marina yönetimine bildiren tekne sahibine, ödeme konusunda kolaylık sağlanabilmektedir. Bu esneklik destekleyici hizmetler için de geçerlidir.

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. Marinada elektrik-su hizmeti ile ilgili kartlı sistem mevcuttur ve bu sayede elektrik-su ücretleri peşin olarak alınabilmektedir. Dalgıçlık, yedekleme vb. hizmetler verilmeden önce ise faturalandırılan ücretin ödenmesine ilişkin, hizmet alındıktan sonra yapılabilecek itirazlara karşı hizmeti talep eden kişiye “*iş talimatı formu*” imzalatılmaktadır. Bu şekilde hizmet talep eden kişi alacağı hizmetin bedelini ödemeyi baştan kabul etmiş olur. Bu uygulamanın yapılmaya başlanmasının sebebi, dalgıçlık ve yedekleme hizmetinin verildiği bazı durumlarda tekne sahiplerinin hizmeti aldıktan sonra ödemeyi yapmak istememesi, kesilen hizmet faturasına itiraz etmesi gibi problemlerin yaşanmasıdır. Marinada ofisi bulunmayan teknik firmaların yaptığı teknisyen girişleri ise güvenlik personeli tarafından tutulan giriş formlarına göre faturalandırılarak ücretlendirilmektedir.

X marina işletmesinin sağladığı temel ve diğer ücretler, resmi fiyat tarifesinde belirtilmiş olan döviz cinsinden hesaplanmaktadır. Ödemeler, ilgili döviz bedeli olarak ya da ödeme gününde geçerli olan T.C. Merkez Bankası Döviz Satış Kuru’ndan hesaplanarak TL karşılığı şeklinde yapılabilir. Fatura bedeli TL bazında dönüştürülmüş olsa da, marinaya olan borçlar ilgili döviz bazındadır ve bu şekilde takibi gerekmektedir.

Şekil 27: Destekleyici/Kolaylaştırıcı Hizmetler Faturalandırma ve Tahsilat İşlemleri Süreci



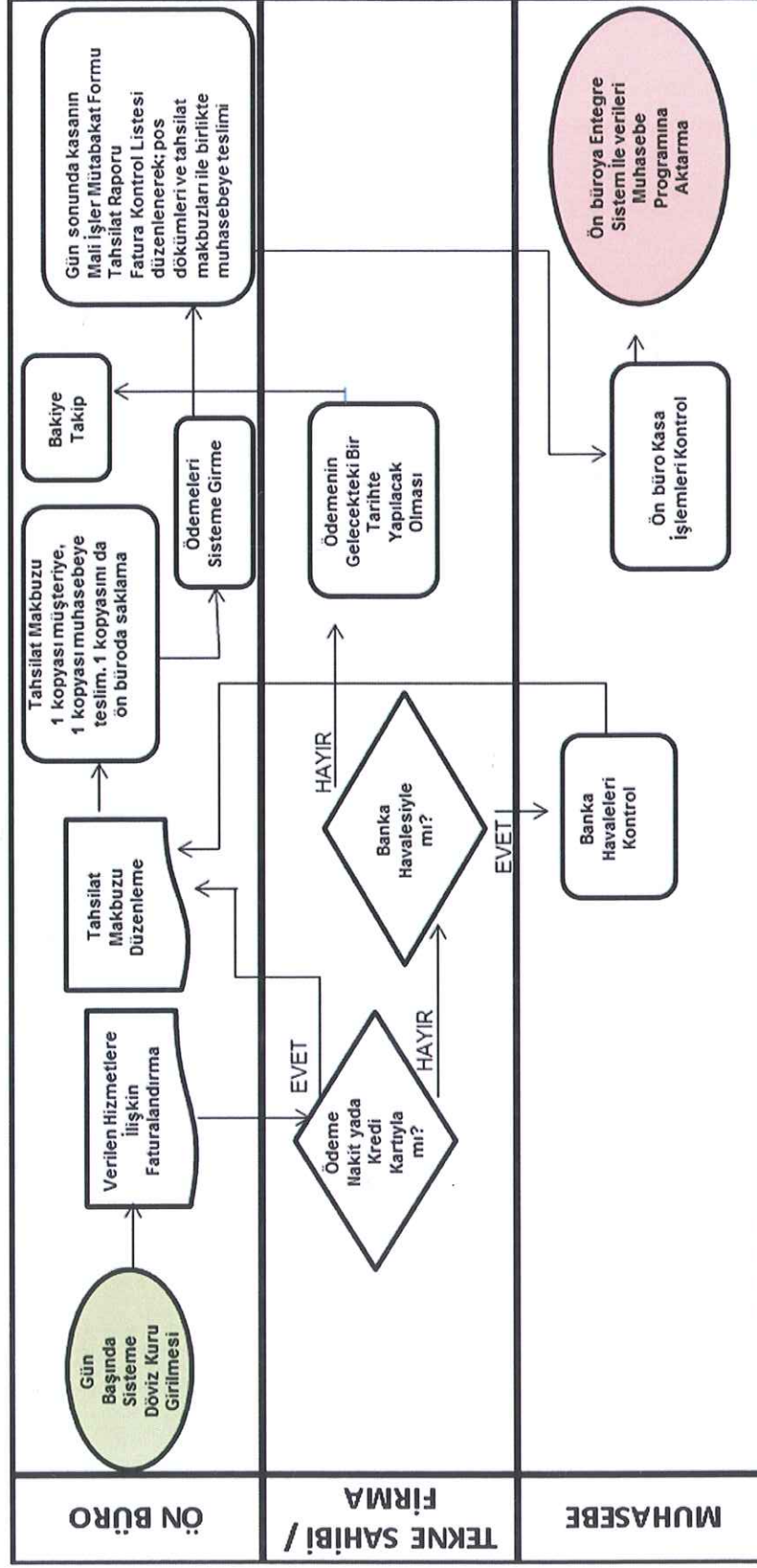
Marina hizmet ücretleri ile ilgili ödemeler nakit, kredi kartı veya banka havalesi ile yapılabilmektedir. Eğer ödeme ön bürodan nakit ya da kredi kartı ile yapılacak ise tahsilâtı ön büro departmanı yapmaktadır. Alınan bu ödeme, teknenin cari hesabına yapılan ödeme türü ile birlikte girilir ve konu ödeme ile ilgili "tahsilât makbuzu" çıktısı 3 kopya olarak alınır. Bunun 1 kopyası tekne sahibine, 1 kopyası muhasebeye teslim edilir ve 1 kopyası da ön büroda saklanır. Eğer ödeme banka havalesi ile yapılacaksa, havale yapıldı bilgisi muhasebeden ön büroya iletilir ve tekne sahibi arzu ederse tahsilât makbuzunun çıktısı tekne sahibine teslim edilir. Eğer tekne, havale ile ödeme yapıldıktan sonra marinadan ayrılacaksa, havale teyidi muhasebe departmanından alındıktan sonra teknenin çıkışına onay verilir.

Şekil 28 ile X marina ön büroda gün boyunca yapılan kasa işlemleri ve gün sonu kasa teslim süreci haritalandırılmaktadır. Ön büro personeli öncelikle gün başında sisteme o günkü döviz kurunu girer ve gün boyunca verilen hizmetlere ilişkin faturalandırma işlemini gerçekleştirir. Yapılan ödemelere ilişkin tahsilât makbuzu düzenlenir ve yapılan ödemeyi teknenin cari hesabına yapılan ödeme türü ile birlikte sisteme girilir. Gün sonunda ise öncelikle pos cihazlarından "*gün sonu mutabakatı*" dökümü alınır. Ardından mevcut programdan "*mali işler mutabakat formu*", "*tahsilât raporu*" ve "*fatura kontrol listesi*" dökümü alınarak evraklar ve alınan tahsilâtlar kontrol edilir. Bir sonraki sabah alınan bu raporlar; kesilen tahsilât makbuzları, pos dökümler ve nakit paralar ile birlikte Muhasebe Müdürü'ne teslim edilir. Muhasebe Müdürü gerekli kontrolleri yapar ve kasayı teslim aldığına dair "*mali işler mutabakat formu*" nu onaylar.

Ön büroda kullanılan yazılım programı ile muhasebe programı entegredir. Bu sayede Muhasebe Müdürü ön büroda ön muhasebe gibi yapılan ve gün sonunda kasa şeklinde teslim aldığı işlemleri, genel muhasebe programına aktarmak için sistemden otomatik olarak verileri çekebilmektedir. Bu durum; çalıştırılan personel sayısı, yapılan işin hızı açısından marinaya büyük faydalar sağlamaktadır.

Marinada verilen liman ve saha hizmetlerine ilişkin (deniz kısmında) bakiye takibi ön büro personeli tarafından yapılmaktadır. Belirli aralıklarla ön büro çalışanları teknelerin bakiye dökümlerini alarak yüksek bakiyesi olan tekne sahiplerine e-posta ile bildirimde bulunmakta ve gerekirse telefonla da ulaşarak e-postanın kendilerine ulaşıp ulaşmadığı teyidini alarak mevcut bakiyenin kapanması gerektiğini bildirmektedir. Yıllık bağlama bedelleri "mail order" (kredi kartıyla ödeme talimatı) yoluyla taksitlendirilen teknelerin takibi de manuel olarak excel dosyası ve outlook hatırlatıcı sistemi üzerinden yapılmaktadır.

Şekil 28: Gün İçi ve Gün Sonu İşlemleri Süreci



Bakiyesi birikmiş, gönderilen e-postalara ve telefon ile yapılan bilgilendirmelere rağmen gerekli ödemeleri yapmayan tekne sahiplerinin bilgisi Muhasebe Müdürü'ne aktarılmaktadır. Muhasebe Müdürü de son bir kez telefon ve e-posta yolu ile tekne sahibine ulaşarak bakiyesini kapatması konusunda ihtarda bulunmaktadır. Bu şekilde de ödeme alınamazsa Genel Müdür'ün bilgisi dâhilinde hukuki işlem başlatılır ve mevcut bakiyenin gecikme faizi ile birlikte alınması bu şekilde sağlanır.

3.7.7. 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 amacına 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 ve mesaideki palamarcılar bulundukları vardiyaya göre yapılması gereken işlemleri gerçekleştirdikten sonra, bu işlerin yapıldığına dair listeye işaret koymakta ve vardiya sonunda listeyi imzalamaktadır. Eğer gerekli notlar var ise bu notları, listenin notlar kısmına eklemektedirler. Bir sonraki gün bu belge, Liman-Saha Hizmetleri Müdürü tarafından kontrol edilerek notlarla ilgili yapılacak işlemler varsa bunlar tamamlandıktan sonra imzalanıp dosyalanmaktadır. Palamarcıların gündüz ve gece vardiyası kontrol listelerinde yer alan maddeler Tablo 20 ile sunulmaktadır.

Ön büro departmanında gece vardiyası olmamaktadır. Yazın en yoğun dönemde en geç saat 22:00' ye kadar, kış döneminde ise 18:00'e kadar ön büroda işlem yapılabilmektedir. Ön büro çalışanlarının sabah ve akşam yapacakları açılış/kapanış işlemleri haricinde, gün içindeki duruma göre yaptıkları işler değişebilmektedir.

Tablo 20: Palamarcı Vardiya Kontrol Listesi

Gündüz Vardiyası	Gece Vardiyası
- Botların yağ ve yakıt kontrolü - Botların temizliği ve genel kontrolü - Servis kutularının genel kontrolü - Teknelerin bağlama halatları ve usturmaça kontrolü - Tono, kış, koltuk halatları kontrolü - Pontonların ve marina sahasının genel kontrolü (çöp, eşya, vs. olmaması) - Yüzer çöplerin toplanması - Dolu ve boş bağlama yerleri kontrolü	- 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

Ön büro departmanında; palamarcılar gibi her vardiyada yapılması zorunlu işlemler şeklindeki kontrol listesi yerine, daha çok hatırlatıcı amaçla kullanılan “ön büro vardiya kontrol listesi” mevcuttur. Sabah mesaiyi açan ve akşam mesaiyi kapatacak olan kişi bu listeyi gözden geçirmektedir ve bu sayede yapılması gereken herhangi bir işlemin unutulmasına karşı tedbir alınmaktadır. Ön büro vardiya kontrol listesinde yer alan işlemler Tablo 21 ile sunulmaktadır.

Tablo 21: Ön Büro Vardiya Kontrol Listesi

Ön Büro Açılış İşlemleri	Ön Büro Kapanış İşlemleri
- 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	- Güncel durdurma listesini, saha planını ve varsa önemli notları palamarcılara iletme - Günün kasasını toplama (pos cihazlarından gün sonu mutabakatı alma; mali işler mutabakat formu, fatura kontrol listesi, tahsilât raporu düzenleme; poslar ve tahsilât makbuzları ile birlikte hazır etme) - Telefonu güvenliğe aktarma

Marinadaki teknik departman marinanın genel bakım-tutum-onarımının yanında (havuz bakımları, çevre düzenleme, bina bakımları, su arıtmaları, vb.) tekne sahiplerine elektrik-su tedariki konusunda teknik destek hizmeti vermektedir. Gün içinde kendi rutin iş takiplerinin yanında, marinadaki diğer çalışan ekipler tarafından (ön büro, liman-saha hizmetleri) kendilerine bildirilen arızaları anons ve önem sırasına koyarak tek tek ilgilenmektedirler.

X Marina İşletmesi'nde yukarıda bahsettiğimiz tüm bu süreçler yürütülürken, aynı zamanda güvenlik ve emniyet standartlarına ve çevresel düzenlemelere uyum sağlanmaya çalışılmakta, bu üç önemli husus ile ilgili risk faktörleri belirlenerek bu risklere karşı gereken önlemler alınmaktadır. Marinada deniz kirlenmesi, yangın, kötü hava koşulları veya marinanın emniyetini etkileyen diğer olası kaza (yakıt istasyonunda, vinç operasyonu esnasında) durumlarında ne yapılması gerektiğini belirten bir acil durum planı mevcuttur. Bu "Acil Durum Eylem Planı"nda, oluşan olay karşısında personelin hangi yolları izlemesi gerektiği sırası ile belirtilmektedir. Bu planlar ile ilgili marinada çalışan tüm personele gerekli eğitim verilmektedir. Bu uygulama doğrultusunda düzenli aralıklarla acil durum tatbikatları yapılmakta, ilk yardım eğitimleri düzenlenmektedir. Ayrıca çevresel hususlar açısından marinada atık yönetimi uygulaması mevcuttur. 2015 yılı itibariyle başlayan "mavi kart uygulaması" bu atık yönetimi uygulamasını desteklemektedir. Ancak acil durum eylem planı ve liman atık yönetimi ile ilgili marina işletmesinden yeterli bilgi ve doküman temin edilemediği için çalışmada detaylar aktarılamamıştır.

Her ne kadar emniyet, güvenlik ve çevre konularında yukarıda bahsedilen uygulamalar mevcutsa da, günlük operasyonel faaliyetlerde yürütülen işlemlerin ISM ve ISPS Kodları ışığında daha fazla kontrol altına alınması gerekmektedir. Özellikle yakıt alım, atık alım, çekek sahası operasyonları gibi riskli her bir işlem için kontrol listeleri oluşturulmalıdır. Ancak bu sayede can ve mal emniyetini sağlamayı ve çevre kirliliğini önlemeyi hedefleyen önlemler tam anlamıyla alınmış olur.

3.8. X MARİNA İŞLETMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI

Hizmet sektöründe hızla artan kalite odaklı anlayış, işletmeleri periyodik performans ölçümlerine yönlendirmektedir. Performans ölçümü sayesinde, süreçlerde geliştirilebilecek alanlar belirlenebilmekte, var olan verimsizliklerin nedeni ve maliyeti ortaya konabilmekte ve karşılaştırma yapılabilecek standartlar oluşturulabilmektedir. Bu değerlendirmeleri yapabilmek için idarenin misyon, vizyon, amaçları ve hedefleri ile yürüteceği faaliyetlerle doğrudan ilgili olan, ölçülebilir, basit, açık ve objektif olan göstergeler seçmesi gerekmektedir. Daha sonra her göstergeye gerçekçi, ölçülebilir ve mevcut kaynaklar ve kapasite ile gerçekleştirilebilir bir hedef belirlenir. Ardından uygun bir izleme çerçevesi geliştirilir. Sürekli ve dikkatli ölçüm yapılır. Sonuçlar dikkatlice analiz edilir. Analiz sonuçlarına göre de performans göstergelerini amaç ve hedeflerle ilişkilendirilerek amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir.

X marina işletmesi tüm altyapı/üst yapı sistemleri, bilişim teknolojileri ve diğer tüm detayları düşünülerek hayata geçirilmiştir ve kurulduğu ilk günden bu yana da bu şekilde hizmet vermektedir. Her ne kadar durum bu şekilde olsa da sahip olunan bu rekabetçi üstünlüğü koruyabilmek ve sürdürülebilir kılmak için mevcut sistemin öncelikle süreçler bazında takip edilmesi, bu süreçlerin mevcut performansının sürekli olarak değerlendirilmesi ve gerekli yerlerde iyileştirmelere gidilmesi gerekmektedir.

X marina işletmesinde süreç odaklı yönetim sistemi henüz uygulanmamaktadır ve süreç bazında iş ve performans takibi şu an için yapılmamaktadır. Marinadaki performans değerlendirme çalışmaları genel olarak işletme bazında yapılmakta, yapılan faaliyetlerle ilgili birtakım performans raporları sürekli olarak takip edilmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyet durumlarının ölçülmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, organizasyonun zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi, işletme bünyesinde iyileştirme ve geliştirmeye açık alanların tespit edilmesi gibi amaçlarla yılda iki kez müşteri memnuniyeti anketi uygulaması yapılmaktadır.

Marinada bir performans göstergesi olarak kabul edilen ve sürekli olarak takip edilen raporlardan biri haftalık olarak hazırlanan “doluluk raporu”dur. Bu raporda tekne adedi, m² ve uzunluk bakımından; yıllık, sezonluk, günlük yapılan toplam bağlamalar tespit edilmekte ve toplam kapasitenin kaçta kaçının kullanıldığı takip edilmektedir. Bu sayede bütçede aylık bazda hedeflenen doluluk rakamlarına

ne kadar ulaşıldığı ile ilgili durum tespit edilmektedir. Tablo 22 ile marina işletmelerinde kullanılan örnek bir doluluk raporu sunulmaktadır.

Tablo 22: Marina Doluluk Raporu

Doluluk Raporu		31	28	31		
		Ocak	Şubat	Mart		
Tekne Adedi	Yıllık	298	302	306		
	Sezonluk	22	21	21		
	Günlük	7	13	33		
	Total	327	336	360		
	Mevcut Bağlama Yeri	340	340	340		
	Aylık Doluluk Oranı-Tekne Adedi	94,184%	95,137%	96,490%		
Kümülatif		94,184%	94,636%	95,275%		
Metre Kare	Yıllık	17.462,02	17.538,76	17.872,93		
	Sezonluk	1.835,40	1.712,20	1.708,80		
	Günlük	363	1.014	1.933		
	Total	19.660	20.265	21.515		
	Mevcut Bağlama Yeri	26980	26980	26980		
	Aylık Doluluk Oranı-M2	71,568%	71,487%	72,810%		
Kümülatif		71,568%	71,530%	71,971%		
Boy	Yıllık	3.914,13	3.947,13	4.028,05		
	Sezonluk	369,33	347,33	346,32		
	Günlük	87	207	453		
	Total	4.370	4.501	4.827		
	Mevcut Bağlama Yeri	5120	5120	5120		
	Aylık Doluluk Oranı-Boy	83,716%	84,021%	85,722%		
Kümülatif		83,716%	83,861%	84,502%		

Yine haftalık bazda, sistemden kesilen faturalara istinaden marinaya sağlanan gelirler tespit edilerek rapor haline getirilmektedir. Aynı zamanda yıllık, sezonluk, günlük, çekme-atma, diğer hizmet ücretleri, avans ödemeleri de detaylı olarak incelenmektedir. Bu rakamlar yıllık bütçede hedeflenen rakamlarla haftalık olarak karşılaştırılarak işletmenin hedeflerine ulaşma konusunda ne durumda olduğu takip edilmektedir. Tablo 23 ile marinalarda kullanılan örnek bir finansal durum raporu sunulmaktadır.

Tablo 23: Marina Finansal Durum Raporu

Finansal Durum						
	Ocak	Şubat	Mart			
Yıllık	31.765,00 €	90.261,00 €				
Sezonluk	3.270,00 €	2.072,00 €				
Günlük	744,00 €	4.796,00 €				
Çekme-atma	5.678,00 €	3.456,00 €				
Servis Ücretleri	12.366,00 €	12.307,00 €				
Toplam Gelir €	53.823,00 €	112.892,00 €				
Bütçe Rakamları						
Yıllık	15.054,60 €	31.144,30 €				
Sezonluk	3.851,30 €	6.267,53 €				
Günlük	987,00 €	2.509,98 €				
Çekme-atma	1.716,00 €	8.580,00 €				
Servis Ücretleri	10.721,90 €	10.748,40 €				
Bütçelenen Toplam €	32.330,80 €	59.250,22 €				
Fazlalık/Açık	€21.492	€53.642				
	66%	91%				

X marina yönetiminin yakından takip ettiği hususlardan biri de bir ay içinde kontratı dolan teknelerden kaç tanesinin kontratını yenilemeyerek marinadan ayrıldığı ve ayrılış nedenidir. Tekne marinadan ayrılmadan önce bu durumun gerçek nedeni öğrenilmeye çalışılmakta, sunulan hizmetlere ilişkin herhangi bir rahatsızlık durumu var ise bu konu ile ilgili gerekli iyileştirmelerin yapılması sağlanmaktadır.

Haftalık olarak hazırlanan “finansal durum” ve “doluluk raporu” verilerine istinaden ay sonunda gerçekleşen değerler ve bütçe değerlerinin karşılaştırmalı grafiklerinin yer aldığı sunum hazırlanarak Yönetim Kurulu’na iletilmektedir. Ayrıca mevcut gerçekleşen veriler ve bütçe rakamları ile ilgili bilgiler ay boyunca mümkün olduğunca marina personeli özellikle de ön büro ve yöneticiler ile paylaşılmakta, bütçedeki rakamlara ulaşılabilmesi için ekip olarak işbirliği oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Müşteri memnuniyet durumlarının ölçülmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla yılda 2 kez uygulanan anket ve ön büro ofiste yer alan öneri ve şikâyet kutusu verilerine göre marinada birtakım ilave hizmetler sağlanmış ve ufak çaplı üstyapı iyileştirmeleri hayata geçirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmaktadır:

- Çocuk oyun alanı oluşturulması,
- Motosiklet ve bisiklet park yeri yapımı,
- Organik bahçe (hobi bahçesi) oluşturulması,
- Çöp ayırıştırma sisteminin kurulması,
- Yüzme havuzunun bulunduğu yere duş ünitesi konulması,
- Marina sahasındaki duş-tuvalet ünitelerindeki perdeli sistemin kaldırılarak kapalı sisteme dönüştürülmesi,
- Marina sahasında kamelya alanı oluşturulması ve bu alana tüplü mangal temini,
- Müşterilerin kullanımı için bisiklet temini,
- Ayda en az bir etkinlik organize edilmesi (mangal, kokteyl, tekne yarışları),
- Daha hızlı hizmet için golf arabası sayısının artırılması.

Müşteri memnuniyeti anketleri sonuçları değerlendirildiğinde, birçok tekne sahibi özellikle palamar hizmetlerine tam not vermektedir. Bu durumun arkasında, marina hizmete girdiği günden bu yana, liman ve saha hizmetleri departmanının başında sektörde uzun yıllar tecrübesi olan bir yöneticinin bulunması ve ekibi etkili şekilde organize etmesi yatmaktadır. Yine anket sonuçlarında ön büro ekibinin güler yüzlü ve çözüm odaklı yaklaşımı, Marina Müdürü'nün sürekli sahada bulunması ve ulaşılabilirliğinin, müşteriler tarafından vurgulanan önemli hususlardan olduğu görüşme yapılan marina yetkilisi tarafından belirtilmiştir.

3.9. X MARİNA İŞLETMESİ İŞ SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

Örnek olay çalışması kapsamında X marina işletmesinin iş süreçleri tespit edilerek bu iş süreçleri kapsamında yapılan işler ve bu işlerle ilgili birtakım detaylar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Marina iş süreçlerinin analizleri ve 9 farklı marina ile yapılan yarı-yapılandırılmış görüşmeler de dikkate alınarak, bu bölümde X marina işletmesinin mevcut durumu ve iş süreçleri değerlendirilmiş, bu iş süreçleri ve marina işletmesinde mevcut uygulamalar ile ilgili iş süreçlerinde uygulanabilecek iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Genel Değerlendirme

X marina işletmesinde *geleneksel (fonksiyonel) yönetim anlayışı* mevcuttur. İşletmede geleneksel yönetim anlayışı yerine süreç odaklı bir yönetim anlayışı içine girilmesi, asıl odaklanılması gerekenin süreçler olduğunun benimsenmesi, mevcut süreçlerin tespit edilmesi ve bu süreçler sürekli gözden geçirilerek değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırması gerekmektedir. Marinada mevcut alt yapı ve yürütülen işlerin durumu iyi olsa bile, süreç iyileştirilmesi uygulamaları ile işlerin daha iyi bir hale getirilme olanağı mevcuttur. Mevcut iş süreçlerinin daha etkin, etkili ve esnek yürütülebilmesi için işletmenin mutlaka süreçlerini tespit etmesi ve bu süreçleri iyileştirmek için sürekli yollar araması gerekmektedir. “Süreç yönetimi” fikrinin ön planda tutulduğu “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı bu konuda işletmelere yol gösterici olabilmektedir. X marina işletmesi de önümüzdeki yıllarda bu yönetim anlayışına geçiş yapmayı planlamaktadır.

X marina işletmesinde her ne kadar süreç yönetimi uygulaması mevcut değilse de, işletmede istihdam edilen sektörde tecrübeli yöneticiler sayesinde yürütülmesi gereken işlerle alakalı sistemler mümkün olduğunca etkili bir şekilde oluşturulmuştur. İşletmede, gerçekleştirilen işlerin teknolojik sistemlerin de yardımıyla minimum maliyette ve en kısa sürede yapılmasına büyük önem verilmektedir.

X marina işletmesinde istihdam edilen tecrübeli yöneticiler sayesinde, kuruluş aşamasında teknolojik altyapı ihtiyaçları tam ve doğru şekilde tespit edilmiş ve yatırımlar bu tespitler doğrultusunda yapılmıştır. Marina işletmesinde kullanılan, başta yazılım sistemleri olmak üzere tüm teknolojik ekipmanlar marina operasyon işlemlerinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ayrıca mevcut yazılım programına entegre *saha el terminali, elektrik-su kartlı sistemleri, otopark kapı giriş sistemi, vardiya güvenlik giriş kayıt sistemi, akaryakıt istasyonu sistemi* gibi elektronik sistemler de mevcuttur. Bu sistemler sayesinde *hem iş süreçlerinin daha hızlı gerçekleştirilerek çevrim sürelerinin azaltılması, hem de çalışan personel sayısının belli bir seviyede tutularak personel maliyetlerine fayda yaratılması* sağlanmıştır. Görüşme yapılan diğer marinalar ile karşılaştırıldığında, X marina işletmesinin teknolojik uygulamalar konusunda çok daha başarılı bir noktada olduğu tespit edilmiştir.

Şirket bünyesinde kuruluştan bu yana kullanılan yazılım programı ile departmanlar arası entegrasyonun oluşturulması sayesinde özellikle mali işler departmanında çalışan personel sayısı minimumda tutulmuştur. Departmanda

sadece Muhasebe Müdürü görev yapmaktadır. Her ne kadar durum böyle de olsa, bu departmanda bir kişinin daha istihdam edilmesi; acil durumlarda işlerin aksamaması, mevcut personelin sağlık gibi beklenmeyen problemleri oluştuğunda işlerin aynı akışında yürütülebilmesi açısından önemlidir.

X marina işletmesinin bulunduğu bölgede, diğer birçok marinanın yaşadığı *nitelikli iş gücü bulma sıkıntısını* yaşamaktadır. Marina işletmesi; istihdam ettiği tecrübeli yöneticiler ile kendi personelinin kendisi eğiterek bu sorunun üstesinden bir noktaya kadar gelebilmiştir. Ancak, marina bünyesinde aktif kullanımının sağlanması amaçlanan teknolojik ekipmanların (saha el terminali, vb.) personel tarafından gereksiz görülmesi ve benimsenememesi, nitelikli işgücü sorununun tam anlamıyla çözülemediğini göstermektedir.

Tablo 24 ile X marina işletmesinde daha önce tespit edilen iş süreçlerine ilişkin; iş süreçlerinin analizi, süreçlerdeki başarılı uygulamalar, iş süreçlerinde yaşanan temel sıkıntılar ve süreç iyileştirme önerileri sunulmakta ve aşağıdaki bölümlerde ayrıntılarıyla tartışılmaktadır.

Rezervasyon İşlemleri Süreci

X marina işletmesinde rezervasyon işlemleri ön büro personelleri tarafından yürütülmektedir. Marina işletmesi diğer bazı marinalarda olduğu gibi ön büro personeli haricinde bir kişiyi daha bu iş için istihdam etmemiştir. Bu durum, rezervasyonlar ve kontratlar ile ilgili durumun tüm ön büro personeli tarafından bilinmesi ve gerekli durumlarda tüm personelin durumlara müdahale edebilmesini sağlamaktadır.

X marina işletmesinin rezervasyon işlemlerine ilişkin süreç haritası incelendiğinde mevcut süreçte; tekrarlayan, zaman kaybına neden olan aktivite veya işlem ya da gereksiz bürokrasi söz konusu değildir.

Marinada kullanılan son teknoloji yazılım programı sayesinde rezervasyon işlemleri olabildiğince kısa sürede ve sistemli şekilde gerçekleştirilmektedir. Fiyat teklif hesaplamalarının yazılım programı üzerinden yapılabilmesi, kontrat süresi yaklaşan ya da dolan teknelerle ilgili bilgileri sistemin uyarılar şeklinde hatırlatıyor olması, ön büro personellerinin teklifleri hızlı ve doğru şekilde standart bir formatta verebilmesi, kontrat yenilemelerle ilgili ayrıca manuel rapor hazırlamamaları konusunda büyük kolaylık sağlamaktadır.

Tablo 24: X Marina İşletmesi İş Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve Süreç İyileştirme Önerileri
Özet Tablosu

Süreç	Sürecin Olumlu Yönleri	Süreçteki Sorunlar	İyileştirme Önerileri
Rezervasyon İşlemleri Süreci	- Kullanılan son teknoloji yazılım programı sayesinde etkin ve etkili süreç, kısa çevrim süresi - Yazılım programının otomatik fiyat hesaplaması yapması sayesinde tekliflerin hızlı ve daha az hatalı şekilde standart bir formatta verilebilmesi - Kontrat bitiş tarihleri uyarı sisteminin mevcut olması sayesinde kontrat yenilemelerle ilgili manuel rapor hazırlamaya gerek olmaması	- Günlük tekne bağlama yeri rezervasyon takibinin yazılım programı üzerinden yapılmaması	- Yazılım tedarikçisi firma ile görüşülerek, günlük tekne bağlama yeri rezervasyon sisteminin uygulamaya konması
Tekne Yanaştırma İşlemleri Süreci	- Tamamen palamarcılar sayesinde yürütülen operasyon ve marina sahasının tamamına hâkim yere konumlanan palamarcı ofisi sayesinde hızlı ve az hatalı şekilde organize edilen yanaştırma işlemi - Mevcut yazılım sistem ile entegre çalışan el terminalleri sistemi	- Mevcut el terminallerinin palamarcı ekip tarafından aktif kullanılmaması sebebiyle oluşan daha uzun çevrim süresi, kağıt israfı ve manuel evrak takibinden kaynaklı oluşan daha fazla hata - Gerçekleştirilen işlerin diğer çalışanlar tarafından eş zamanlı takip edilememesi	- Nitelikli işgücü bulma sorununun çözülmesi ve teknolojik ekipman kullanmaya yatkın daha kalifiye personelin istihdam edilmesi - Mevcut personele, mevcut ekipmanları aktif kullanmalarına yönelik eğitimler verilmesi
Tekne Kayıt İşlemleri Süreci	- Kullanılan son teknoloji yazılım programı sayesinde hızlı ve az hatalı şekilde yürütülen kayıt işlemleri - Tekne sahiplerini kayıt işlemleri esnasında minimum bekletme süresi (5-8 dk.)	- Saha el terminallerinin kullanılmamasından kaynaklı sürecin daha geç başlaması - Gece tekne ödemesi alan palamarcının fatura kesememesinden kaynaklı, uzayan süreç çevrim süresi - Manuel fiyat hesaplama kaynaklı hatalar	- Nitelikli iş gücü sorununun çözülerek teknolojik ekipmanların kullanımının sağlanması
Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci	- Detaylı evrak takibinin yapılması (çekme onay formu, atma onay formu, vb.) sayesinde daha kontrollü yürütülen işlemler - Teknelere verilen teknik hizmetlerin marina bulunan taşeron firmalar tarafından sağlanması sayesinde ana faaliyetlere odaklanma	- İş takibinin genellikle manuel olarak excel ve outlook gibi sistemde yapılması - Çekek sahasında elektrik-su hizmeti veren servis kutularında kartlı sistemin mevcut olmaması nedeniyle oluşan uzun süreç çevrim süresi ve daha yüksek işlem hata oranı	- Daha sistemli iş takibi için işlerin yazılım üzerinden takibinin sağlanması gerekliliği - Çekek sahasında mevcut manuel okumalı servis kutularının kartlı sisteme dönüştürülmesi
Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci	- Güvenlik kulübesi, ön büro ofisi ve marina sahasına giriş noktalarının birbirine yakın ve derli toplu şekilde konumlanmış olması sayesinde denetimli ve hızlı şekilde gerçekleştirilen işlemler		

Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci	- Kullanılan son teknoloji yazılım programı sayesinde işlemlerin çok daha hızlı, daha az hatalı şekilde ve minimum personel ile gerçekleştirilmesi - Ön büro ve muhasebe yazılım programı entegrasyonunun sürece olumlu etkisi - Elektrik-su kartlı sistemin bu hizmetle alakalı işlem sürelerini, hataları ve maliyetleri azaltması	- Kredi Kartı ile ödeme talimatları takibinin manuel şekilde yürütülmesi ve bu sebeple insandan kaynaklı oluşan hatalar	- Bu işlemin takibi mevcut yazılım sisteminde yapılır hale getirilmesi
Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci	- Güvenlik ve temizlik hizmetlerinin taşeron firmalar tarafından sağlanması ve bu hizmetlere ilişkin vardiya kontrollerinin firma tarafından yapılması sayesinde daha fazla ana faaliyetlere odaklanma - Palamarcı ekip tarafından yürütülen sistemli vardiya kontrol işlemleri sayesinde liman saha alanına daha fazla hakim olma	- Her bir departmanda kendi içinde yürüttüğü vardiya kontrolünün yürütülmesi ve bu sebeple zaman zaman yaşanan iletişim kopuklukları	- Tüm departmanı dolaşan vardiya kontrol listesi sisteminin oluşturulması - Elektronik kart okutmalı vardiya kontrol sisteminin palamarcı ekip için de uygulamaya konması

Marina işletmesi %100 doluluğa ulaşmadığı ve genellikle deniz sahasında uygun bağlama yeri bulunduğu için günlük bağlama talepleri ile ilgili 25 metre üstü olmadığı sürece, avans ödemesi karşılığında rezervasyon işlemi yapılmamaktadır. Mevcut yazılım programında yer alan ve uygun yer uyarı sistemine sahip 3 boyutlu saha planı uygulaması aktif hale getirilerek günlük tekneler için de sistemli şekilde rezervasyon işlemi yapılması planlanmaktadır.

Tekne Yanaştırma İşlemleri Süreci

X marina işletmesinde tekne yanaştırma işlemleri palamarcı ekip tarafından organize edilmektedir. Teknelerden gelen giriş/çıkış anonslarını da palamarcılar cevaplamaktadır. Palamarcı ekibin anonslara cevap veremeyecek kadar yoğun olduğu günler haricinde ön büronun bu operasyona müdahalesi ve yönlendirmesi söz konusu değildir. Palamarcı ofisi, marina deniz sahasını ve marina girişini görür bir noktada dalgakıranın üzerinde konumlandırılmıştır. Bu hususlar, marina işletmesinde tekne yanaştırma işlemlerinin çoğu marinaya nazaran çok daha etkili ve hızlı gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

X marina işletmesinde *mevcut yazılım sistem ile entegre çalışan el terminalleri uygulaması* mevcuttur. Ancak bu sistem aktif olarak kullanılmamaktadır.

Çalışan personel bu uygulamayı angarya olarak görmüştür ve saha operasyonlarında kullanma konusunda isteksiz davranmıştır. Bu el terminallerinin marina işletmesinde aktif olarak kullanımı sağlanabilirse, denizciler yaptıkları işler ile ilgili bilgileri sisteme girecek, diğer departmanlar da (özellikle ön büro departmanı) bu bilgileri eş zamanlı olarak paylaşabilecektir. Bu sayede bu süreçle ilgili süreç haritasının son basamağı olan; ön büro tarafından yürütülen jurnal, ön kayıt formu, saha planı evraklarına istinaden sistemden yapılan güncelleme işlemleri basamağı ortadan kaldırılabilir. Bu durum da; süreç çevrim süresinin kısalmasını, insandan kaynaklı hataların ve kâğıt israfının minimumda tutulmasını, yapılan işlemler ile ilgili bilgilerin sistemden anlık olarak görülebilmesini sağlayacaktır. Bu noktada *nitelikli işgücü* ihtiyacının önemi bir kez daha hissedilmektedir.

Tekne Kayıt İşlemleri Süreci

Marinada kullanılan yazılım programı sayesinde tekne kayıt işlemleri 5-8 dakika arası bir sürede tamamlanabilmektedir. Eğer tekne marinaya daha önce giriş yapmış bir tekne ise, teknenin bilgileri sistemde kayıtlı olduğu için sadece değişen bilgiler var ise sistemden güncellenip hızlı bir şekilde kontrat basılabilmektedir. Bu durum kayıt işlemi süresini ve tekne sahibinin işlemler için ofiste bekleme süresini daha da kısaltmaktadır. Bu anlamda, marina işletmesinin sektörde verilen ofis hizmetindeki hız açısından iyi bir noktada olduğu söylenebilir.

Marina ofisinin kapalı olduğu saatlerde gece vardiyasındaki palamarcı tarafından alınan günlük teknelere ait ödeme tutarları, palamarcı ekibin yeterli donanımına sahip olmaması sebebiyle sistemden otomatik hesaplama yerine manuel olarak hesaplanmaktadır. Bu durum zaman zaman eksik ya da fazla ödeme alınmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca ertesi gün alınan ödeme ile ilgili faturanın kesilerek kargo ile gönderilmesi de ofis çalışanlarına artı iş yükü oluşturmakta, süreç çevrim süresini uzatmaktadır. Bu sorunun, palamarcı ekibin eğitilerek bilgisayar kullanımı konusunda daha yetkin hale getirilmesi ya da daha nitelikli işgücü istihdam edilmesi ile çözülebileceği düşünülmektedir.

Çekme-Atma/Kara Park İşlemleri Süreci

X marina işletmesinde çekme-atma kara park işlemleri süreci ön büro ekibi ve çekek sahası ekibi ile birlikte koordineli olarak yürütülmektedir. Bu süreç boyunca

ön büro tarafından düzenlenen ve tekne sahibi tarafından işlemin gerçekleşmesi için çekek ekibine teslim edilen çekme onay formu, atma onay formu gibi evraklar, yapılan işlerin kontrol ve denetimini kolaylaştırmaktadır.

Marinada teknelere yönelik bakım-onarım hizmetlerinin marinanın kiracısı durumundaki taşeron firmalar tarafından yürütülmesi sayesinde X marina işletmesi, kendi ana faaliyetlerine odaklanmış durumdadır. Bu durum, marinada herkesin uzmanlaştığı hizmeti vermesi ve bu sayede müşteri memnuniyetinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

X marina çekek sahasında elektrik-su hizmeti veren servis kutularında kartlı sistem mevcut değildir. Bu durum ön büro ekibine yapılan tüketimin takibini yapma ve tüketimi ücretlendirme konusunda, teknik ekibe de sayaçların manuel okunması konusunda artı iş yükü oluşturmakta, bu sebeple de süreç çevrim süreleri uzamaktadır. Marina çekek sahasında bulunan toplam altı adet servis kutusunun, marinadaki diğer servis kutularında olduğu gibi kartlı sisteme dönüştürülmesi ile bu konudaki zaman kayıplarının ve kişilerden kaynaklanan hataların önüne geçilmesi mümkün olabileceği tespit edilmiştir.

Marina yetkilileri, marina çekek sahasında konaklayan teknelere verilen merdivenler için marinanın faaliyete geçtiği ilk yıl merdiven kullanım bedeli olarak teknelerden belli bir ücret tahsil edildiğini, ancak müşterilerden gelen olumsuz eleştiriler sebebi ile marina yönetiminin bu uygulamayı kaldırdığını belirtmiştir. Bu hizmet şu an ücretsiz olarak verilmektedir.

Teknisyen (Usta) Giriş İşlemi Süreci

X marina işletmesinde yürütülen teknisyen (usta) giriş işlemi süreci ön büro ekibi ve güvenlik ekibi ile birlikte koordineli olarak yürütülmektedir. 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 çok daha denetimli ve hızlı şekilde gerçekleştirilmektedir. “*Teknisyen (usta) giriş formu*” belgesi düzenleyen güvenlik ekibi, bu formları ön büroya hızla iletmekte ve firma marinadan ayrılmadan fatura kesilerek tahsilâtı yapılmaktadır.

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.

Faturalandırma ve Tahsilât İşlemleri Süreci

X marina işletmesinde kullanılan yazılım programının faturalandırma ve tahsilât işlemleri sürecine çok büyük katkısı olmakta, bu süreçte yer alan işlemler arzu edilen bir hızda gerçekleştirilmektedir.

Ön büroda kullanılan yazılım programı ile muhasebe programı entegredir. Muhasebe Müdürü; ön büroda ön muhasebe şeklinde gerçekleştirilen işlemleri (faturalandırma, tahsilat, vb.) genel muhasebe programına aktarmak için bu verileri sistemden otomatik olarak çekebilmektedir. Bu durum, çalıştırılan personel sayısı ve yapılan işin hızı açısından marinaya büyük faydalar sağlamaktadır.

Ön büroda kullanılan yazılım programı ile muhasebe programının entegre olması sayesinde, tekelere ait güncel cari dökümler ön bürodan da alınabilmektedir. Bu sayede muhasebe departmanı üzerindeki iş yükü hafiflemektedir. Ayrıca departmanlar arası yapılan bilgi alışverişi sebebiyle oluşan zaman kayıpları ve müşterileri bakiyeleri hakkında bilgilendirme sürelerinin uzaması gibi olumsuz durumların da önüne geçilmiştir.

Marinada kullanılan yazılım programı sayesinde, gün boyunca ön büroda gerçekleştirilen faturalandırma ve kasa teslim işlemleri ile ilgili manuel olarak rapor tutulması gerekmemektedir. Bu tür raporlar ve gün sonunda muhasebeye kasa teslimi için gerekli mutabakat formları, sistemden otomatik olarak alınmaktadır. Bu durum, süreç çevrim süresini bir hayli kısaltmakta, insandan kaynaklı hataların minimum seviyede tutulmasını sağlamaktadır.

Marinada elektrik-su hizmeti kartlı sistem ile sağlanmaktadır ve bu sayede hizmet ücreti peşin olarak tahsil edilmektedir. Bazı marinalarda karşılaşılan; ay sonunda tüm sayaçların manuel okunması, bu miktarların faturalandırılması, fatura miktarlarının tahsilât takibinin yapılması gibi işlem basamaklarından kaynaklı uzun çevrim süreleri, insandan kaynaklı yüksek hata oranları ve yüksek işlem maliyetleri gibi durumlar bu marina işletmesinde yaşanmamaktadır.

Marinada verilen dalgıçlık, yedekleme gibi hizmetler yerine getirilmeden önce hizmeti talep eden kişiye imzalatılan "iş talimatı formu" uygulamasının hayata geçirildiği dönemlerde mevcut personel tarafından gereksiz iş yükü oluşturduğu düşünülmüştür. Ancak diğer marinalarla yapılan görüşmelere istinaden bu uygulama

ile, dalgıçlık ve yedekleme hizmetinin verildiği durumlarda tekne sahiplerinin hizmeti aldıktan sonraki dönemde ödemeyi yapmak istememesi ve kesilen hizmet faturasına itiraz etmesi gibi problemler yaşanmasının önüne geçildiği tespit edilmiştir.

Yıllık bağlama bedelleri "mail order" (kredi kartıyla ödeme talimatı) yoluyla taksitlendirilen teknelerin takibi manuel olarak excel dosyası üzerinden yapılmakta ve outlook hatırlatıcı sistemine çekimin yapılacağı günler girilmektedir. Bu işlemin takibinin mevcut yazılım sisteminde yapılır hale getirilmesi uygun görülmektedir. Kullanılan program işletmenin pek çok ihtiyacına cevap verebilmekte başarılıdır. Bu konuda yapılacak ufak bir güncelleme ile bu işlemlerin takibinin program üzerinden yapılabileceği düşünülmektedir. Bu sayede iş takibinin daha sistemli yürütülebileceği, insandan kaynaklı hataların da minimum seviyelere indirilebileceği tespit edilmiştir.

Vardiya Kontrol İşlemleri Süreci

X marina işletmesinde mevcut merkezi örgüt yapısı ve her bir departman yöneticisinin ayrı olması, işletmenin vardiya kontrol işlemleri sürecini de etkilemektedir. 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. Özellikle palamarcı ekibin vardiyası boyunca fark ettiği durumların, ön büro ile teknik departmanları da yakından ilgilendirebileceği için palamarcı ekip tarafından gün boyunca tutulan vardiya listesinde alınan notların bu departmanların da kontrolünden geçtiği bir vardiya kontrol sisteminin çok daha etkili olacağı tespit edilmiştir.

Marina teknik departmanında her ne kadar palamarcı ekibin yürüttüğü şekilde bir vardiya kontrol sistemine ihtiyaç görülmemiş olsa da, günlük, haftalık ya da aylık bazda yapılan işlemler ile ilgili kontrol listeleri hazırlanarak daha etkili bir kontrol sistemi oluşturulabilmesi, diğer marinalarda karşılaşılan örneklerle istinaden mümkün görülmektedir.

Marina işletmesinde güvenlik departmanı tarafından elektronik kart okutmalı vardiya kontrol sistemi mevcuttur. Aynı uygulamanın yakın zamanda palamarcı ekibe de getirilmesi planlanmaktadır.

Performans Değerlendirme

X marina işletmesi, son teknolojik alt yapı ile kurulmuş ve iyi şekilde işleyen bir marina'dır. Ancak marinanın rekabetçi üstünlüğünü koruyabilmesi ve sürdürülebilir kılması için süreç odaklı bir yönetim anlayışının hem yöneticiler hem çalışanlar tarafından benimsemesi gerekmektedir. Bu anlayış, süreçler bazında sürekli performans takibini ve gereken zamanlarda iyileştirmelere gidilmesini gerektirmektedir.

Marina işletmesinin; marina genelinin durumunu gösteren *doluluk ve finansal durum raporlarının* yanında, marina'daki mevcut süreçler bazında da performans göstergeleri belirleyerek performans değerlendirme çalışmaları yapması gerekmektedir.

Marina işletmesi tarafından takip edilebilecek en önemli raporlardan biri, yapılan müşteri görüşmelerine ilişkin değerlendirme raporlarıdır. Bu raporlar, görüşmenin yapılış türüne göre (e-posta, telefon, yüz yüze, günlük tekne) belli bir süre içinde (haftalık, aylık) kaç adet fiyat teklifi verildiği, takibe alınan tekne sahiplerinin kaçıyla kontrat imzalandığı ile ilgili hedefler ile gerçekleşen rakamların karşılaştırılacağı raporlardır.

SONUÇ

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. Bu nokta "süreç yönetimi" vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim tarzı; işletmede var olan süreçlerin belirlenmesini, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bu süreçlerin gözden geçirilerek sürekli iyileştirilmesini öngörmektedir.

"Süreç analizi" ve "süreç iyileştirme", süreç yönetiminin önemli adımları ve ayrılmaz parçalarıdır. Çalışmanın temelini oluşturan bu iki kavram, işletmenin iş süreçlerinin, haritalandırılması, ayrıntılarıyla incelenmesi, sorunlu işlerin veya iş süreçlerinin saptanması ve çeşitli yöntem ve tekniklerinin kullanımıyla süreç iyileştirme uygulamalarının gerçekleştirilmesini içermektedir. Amaç, işletmenin iş döngü sürelerini azaltmak, maliyetlerini düşürmek, kalite ve iş performanslarında artışı sağlamaktır. "Süreç iyileştirme" çalışmalarının bitmeyen bir iş, bir döngü olarak devam ettirilmesi gerekmektedir. Sürekli iyileştirmeyi sağlamada temel yaklaşım "Deming Çevrimi" olarak da bilinen "PUKÖ döngüsü"dür. Sürekli iyileşmenin sağlanabilmesi için bu döngünün sürekli ve sistematik bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

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 turizmi 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.

Marina işletmelerinde yürütülen iş süreçlerini haritalandırmaya ve analiz etmeye, iş süreçlerinde karşılaşılan sorunları saptayarak süreç iyileştirme

önerilerinde bulunmayı amaçlayan bu çalışmada temel olarak bir marina işletmesi odağında örnek olay gerçekleştirilmiştir. Çalışma içerisinde X Marina İşletmesi olarak geçen marinada tespit edilen iş süreçleri, bu süreçlere ilişkin yapılan iyileştirme önerileri ve diğer marinalar ile gerçekleştirilen görüşmelerden edinilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilmektedir:

- Marina işletmesinde *geleneksel* ve *merkeziyetçi* yönetim yapısı mevcuttur. İşletmenin *süreç odaklı* ve *daha esnek ve yatay bir yönetim anlayışı* içine girmesi, mevcut süreçlerini tespit etmesi ve bu süreçleri sürekli gözden geçirerek değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Bu konuda, temelinde TKY anlayışı olan “kalite güvence sistemi” uygulamalarından faydalanılabileceği ve bu sayede PUKÖ döngüsü uygulanarak, süreç iyileştirme faaliyetlerinin sürekli hale getirilebileceği düşünülmektedir.
- Marina işletmesinin tüm mevcut departmanlarının entegre şekilde kullandığı *son teknoloji yazılım, teknolojik sistemler* ve *ekipmanlar* marina operasyon işlemlerinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Teknolojik uygulamalar konusunda marina işletmesinin diğer marinalara nazaran çok daha başarılı bir noktada olduğu tespit edilmiştir. Bu sayede marina işletmesi operasyonlarını daha az maliyetle, daha kısa sürede, daha az personel ile ve daha az hata oranı ile gerçekleştirebilmektedir. Teknolojik uygulamalara verilen önem sektörde her geçen gün artmaktadır. Marinalar kuruluş aşamalarında teknolojik altyapıya verdikleri önemi özellikle vurgulamışlardır.
- Marina işletmesinin bulunduğu bölgede *nitelikli iş gücü bulma sıkıntısı* söz konusudur. Her ne kadar marina işletmesi, istihdam ettiği sektörde tecrübeli yöneticileri ile kendi çalışanlarını kendisi eğiterek bu durumun üstesinden gelmiş olsa da; marinada bazı teknolojik ekipmanların çalışanlar tarafından gereksiz görülmesi ve benimsenememesi, nitelikli işgücü sorununun tam anlamıyla çözülemediğini göstermektedir. Marinalar, sektördeki bu sorunun bir an önce çözülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.
- İşletmede kullanılan *son teknoloji yazılım programı* sayesinde rezervasyon işlemleri süreci kısa çevrim süresine sahiptir. Yazılım programının sahip olduğu otomatik fiyat hesaplama ve kontrat bitiş tarihi uyarı özellikleri, yürütülen işlemleri kolaylaştırmaktadır. Diğer marinalarda yürütülen rezervasyon işlemlerine nazaran, bu işletmede mevcut yazılım programı sayesinde çok daha etkin ve etkili bir süreç yürütülmektedir. Marinada

doluluk oranı %100 olmadığı ve deniz sahasında her zaman mevcut bağlama yeri olduğu için *günlük tekne bağlama yeri rezervasyon* takibi yapılmamaktadır. Bu işlemlerin yürütülebilmesi için yazılım tedarikçisi firma ile görüşülerek bu konu ile ilgili bir uygulamanın hayata geçirilebileceği ve dolayısıyla iş takibinin daha düzenli yürütülebileceği düşünülmektedir.

- *Tekne yanaştırma işlemleri süreci* marinada palamarcı ekip tarafından yürütülmektedir. Palamarcı ofisi marina sahasının tamamına hâkim yere konumlanmıştır. Bu sayede bu süreç hızlı ve az hatalı şekilde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu süreç diğer marinalara göre daha başarılı şekilde yürütülmektedir. Marina işletmesinde ayrıca, diğer pek çok marinada bulunmayan, yazılım programı ile entegre çalışan el terminalleri mevcuttur. Ancak bu sistemin palamarcı ekip tarafından aktif kullanılamaması sebebiyle oluşan daha uzun çevrim süresi, kağıt israfı ve manuel evrak takibinden kaynaklı oluşan hatalar, sürecin etkinliğini azaltmaktadır. Bu sebeple *nitelikli işgücü sorununun* bir an önce çözülmesi gerekmektedir.
- Kullanılan son teknoloji yazılım programı sayesinde *tekne kayıt işlemleri süreci* hızlı ve az hatalı şekilde yürütülmektedir. Bu sayede, tekne sahiplerinin işlemler esnasında ofiste bekleme süresi kısadır. Palamarcı ekibin aktif olarak el terminallerini kullanamamasından dolayı bu süreç daha geç başlamakta, ön büro departmanı kayıt evrakları kendilerine ulaşıncaya kadar eş zamanlı iş takibi yapamamaktadır. Ayrıca, gece çıkış yapmak isteyen tekneden ödeme alan palamarcının fatura kesememesinden kaynaklı, uzayan süreç çevrim süreleri ve manuel fiyat hesaplama kaynaklı hatalar söz konusudur. Bu sıkıntı diğer pek çok marinada da yaşanmaktadır. Hatta bazı marinalar bu sebeple ön büro mesai saatleri dışında tekne ödemesi almamaktadır.
- Çekme-atma/kara park işlemleri sürecinde detaylı evrak takibinin yapılması sayesinde, işlemler daha kontrollü ve denetimli şekilde yürütülmektedir. Bu tür evrak takip sistemi uygulaması çok yaygın değildir. Çekek sahası ile ilgili iş takibi manuel olarak yapılmaktadır. Daha sistemli iş takibi için işlerin yazılım üzerinden takip edilmesi gerekmektedir. Çekek sahasında elektrik-su hizmeti veren servis kutularında, marina genelinde olan kartlı sistem mevcut değildir. Bu servis kutuları kartlı sisteme çevrilerek süreç çevrim süresi kısaltılıp, sayaç okuma sırasında oluşan hataların oranı azaltılabilir.

Çekek sahasında teknelere yönelik teknik hizmetlerin marinada bulunan taşeron firmalar tarafından verilmesi sayesinde marina işletmesi ana faaliyetlerine daha fazla odaklanabilmektedir. Bu sistem günümüzde pek çok marinada uygulanmaktadır.

- Marina işletmesinde yürütülen *teknisyen (usta) giriş işlemi süreci*, güvenlik kulübesi, ön büro ofisi ve marina sahasına giriş noktalarının birbirine yakın ve derli toplu şekilde konumlanmış olması sayesinde denetimli ve hızlı şekilde yürütülmektedir. Diğer marina işletmeleri ile karşılaştıracak olursak; marina ofisi ve güvenlik kulübesinin birbirine yakın şekilde konumlanmış olması, verilen hizmetlerin faturalandırılması ve tahsilâtı konusunda marinaya büyük avantaj sağlamaktadır.
- İşletmede yürütülen *faturalandırma ve tahsilât işlemleri süreci*; yazılım programı sayesinde daha hızlı, daha hatasız ve minimum çalışan desteğiyle yürütülmektedir. Ön büro ve muhasebede kullanılan yazılım programlarının birbirleri ile entegre olması, işletmeye zaman ve maliyet açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. *Elektrik-su hizmetinin kartlı sistemle verilmesi*, bu hizmetle alakalı faturalandırma ve tahsilat işlemi sürelerini, hataları ve maliyetleri azaltmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren pek çok marina bu sistemi tercih etmekte, eski bir marina ise altyapısını yenileyerek kartlı sisteme geçiş yapmaktadır. İşletmede yürütülen kredi kartı ile ödeme talimatları takibi manuel şekilde yapılmaktadır ve dolayısıyla insan hataları görülebilmektedir. Bu işlemin takibinin mevcut yazılım sisteminde yapılr hale getirilmesi önerilmektedir.
- Palamarcı ekip tarafından yürütülen sistemli vardiya kontrol işlemleri sayesinde liman saha alanına daha fazla hâkim olunmaktadır. Ancak, her bir departmanın kendi içinde yürüttüğü vardiya kontrol sistemi, zaman zaman yaşanan iletişim kopukluklarına neden olabilmektedir. Bu sebeple, tüm departmanların (palamarcı ekip, ön büro, teknik) kontrolünden geçen vardiya kontrol listesi sisteminin oluşturulması, işletmeye iş takibi konusunda büyük faydalar sağlayabilir. Marina teknik departmanında her ne kadar palamarcı ekibin yürüttüğü şekilde bir vardiya kontrol sistemine ihtiyaç görülmemiş olsa da, günlük, haftalık ya da aylık bazda yapılan işlemler ile ilgili kontrol listeleri hazırlanarak daha etkili bir kontrol sistemi oluşturulabilmesi, diğer marinalarda karşılaşılan örneklerle göre daha mümkün görünmektedir.

- Marina işletmesinde güvenlik ve temizlik hizmetleri taşıeron firmalar tarafından sağlanmakta ve bu hizmetlere ilişkin vardiya kontrolleri firma tarafından yapılmaktadır. Marinaların tamamında sistem bu şekildedir. Ayrıca marinada güvenlik personelinin kullandığı elektronik kart okutmalı vardiya kontrol sisteminin palamarcı ekip için de yakında uygulamaya konması planlanmaktadır. Bu tür elektronik vardiya kontrol sistemleri sektörde diğer marinalar tarafından da son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır.
- Marina işletmesi her ne kadar tüm altyapı/üst yapı sistemleri ve bilişim teknolojileri düşünülerek yakın zamanda hayata geçirilmiş bir işletme olsa da; işletmede öncelikle süreç bilincinin oluşması, PUKÖ döngüsü anlayışının örgütçe benimsenmesi, bununla birlikte de süreçler bazında sürekli olarak performans takibinin yapılması gerekmektedir. Marina işletmesinde performans değerlendirme açısından marinanın genel durumunu gösteren finansal durum raporları ve marinada bağlı bulunan kontratlı teknelere istinaden doluluk raporları takip edilmektedir. Bu performans göstergeleri yürütülen her bir iş sürecinin performansı açısından bir anlam ifade etmemektedir. Bunların yanında ayrıca yıl içinde müşteri memnuniyeti anketleri uygulanmaktadır. Bu durum, görüşme yapılan tüm marinalar için geçerlidir.
- Son yıllarda marina işletmeciliğinde, *güvenlik ve emniyet standartlarına ve çevresel düzenlemelere uyum* konularına verilen önem hızla artmaktadır. Ayrıca, çevre bilincinin artması “marinalarda sürdürülebilirlik” ve “temiz marina” kavramlarını da gündeme getirmiştir. Marinaların bu konularla ilgili yerine getirmeleri gereken; mavi kart, acil durum eylem planı, liman atık yönetimi gibi uygulamalar temel gereklilik halini almıştır. Bunun yanında marinalar, çevreyi korumacı bir yönetim sergilediklerini kamuoyuna ispatlayabilmek ve toplumun desteğini almak amacıyla “mavi bayrak sertifikası” gibi sertifikasyonları edinme çabasındadırlar. Görüşmenin yapıldığı 9 marinadan 6’sı ve örnek olay incelemesinin yapıldığı marina bu sertifikaya sahiptir.
- Marinalar toplumun desteğini sağlayabilmek için birtakım sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmektedir. Ülkenin kıyı şeridini kullanan marina işletmelerinin bu konuda bilinçli davranarak toplumun faydasını gözetin

projeleri hayata geçirmesi, sürdürülebilirliklerini sağlamaları adına büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de marina işletmeciliği, hem deniz turizminin gelişmesinde hem de ülkesel ve bölgesel ekonominin canlanmasında önemli rolleri olan bir sektördür. Marina işletmeciliğinin gelişmesi, kıyı bölgelerde yatçılık faaliyetlerinin gelişmesinde, çevrede çeşitli turizm işletmelerinin ve yan hizmet kuruluşlarının ortaya çıkmasında etkilidir. Ayrıca marinalar, sağladığı döviz girdileri ile de ulusal ekonomiye önemli katkılar sağlanmaktadır.

Araştırmanın Bilimsel Katkısı

Çalışmada marina işletmelerinde verilen ve marinanın temel faaliyetlerini oluşturan hizmetlerin üretilmesiyle doğrudan ilgili olan işler süreç odaklı bir yaklaşım ile incelenmiştir. Bu inceleme, süreç yönetimi disipliniinde yer alan “süreç analizi” ve “süreç iyileştirme” faaliyetleri çerçevesinde yapılmıştır. Mevcut yazın incelendiğinde yönetsel açıdan marinalar hakkında yapılan çalışmaların çok sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca marinalarda bazı mevcut iş süreçlerine değinen çok az sayıda akademik çalışma olsa da, marinaların temel faaliyetlerini oluşturan hizmetlerin üretilmesi ile ilgili yürütülen işleri kapsamlı bir şekilde, süreç analizi ve süreç iyileştirme yaklaşımları ile inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çalışmanın ilgili konuda yapılan ilk uygulamalı çalışma olması araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Marina işletmeciliği ile ilgili yazın incelendiğinde, mevcut kaynakların bir hayli kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada marina işletmeciliği ile ilgili bölüm derlenirken mümkün olduğunca ICOMIA, TYHA, FEE gibi önemli kuruluşların internet sitelerinde yayınladığı raporlar ve bilgilerden, marina işletmelerinin internet sayfalarından ve güncel gelişmelerle ilgili haber sitelerinden yararlanılmıştır. Çalışmanın marina işletmeciliği yazınına bu açıdan da önemli katkısı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Marina Yöneticilerine Katkısı

Çalışmanın marina yöneticilerine yönelik katkıları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Marina işletmelerinde merkeziyetçi yönetim anlayışının hâkim olduğu anlaşılmıştır.
- Marina işletmelerindeki temel iş süreçleri analiz edilmiş, haritalandırılmış ve marinaların birçoğunda benzer olarak ortaya çıkan iş akışındaki sorunlar saptanarak iyileştirme önerileri sunulmuştur.
- Marina yöneticilerinin, çalıştıkları marinalardaki iş süreçleriyle diğer marinalardaki uygulamaları karşılaştırabilmesine olanak sağlanmıştır.
- Süreç odaklı yönetim anlayışını marina işletmelerine benimsetmek adına TKY gibi kalite güvence sistemi uygulamalarına yönelmesi gerekliliği saptanmıştır.
- Marina işletmeciliği alanındaki araştırmaların sınırlılığı dikkate alınırsa, çalışmanın başlı başında marina yöneticilerinin de faydalanabileceği bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Örnek olay çalışmasının yapıldığı işletmede, çalışanların iş yoğunluğunun fazla olmasından ve birçok departmanda vardiyalı çalışma düzeni olmasından kaynaklı tüm personel bir araya getirilerek balık kılçığı gibi süreç iyileştirme teknikleri gerçekleştirilememiştir. Ayrıca marina işletmesinin, yapılan müşteri memnuniyeti anketi gibi verilerini paylaşmak istememesi sebebiyle işletmeden herhangi sayısal veri elde edilememiştir. Veri yetersizliği nedeniyle çetele, histogram, pareto analizi ve dağılım diyagramı gibi süreç iyileştirme teknikleri uygulanamamıştır.

Örnek olay incelemesinde marina işletmesinin mevcut iş süreçleri analiz edildikten sonra süreçlerin genel değerlendirmesinin yapılarak daha sağlıklı iyileştirme önerilerinde bulunulması amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren diğer marinalarda yürütülen işler ve iş süreçleri ile ilgili genel uygulamalar hakkında bilgi edinmek için bazı marina işletmeleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar Türkiye’de faaliyet gösteren zincir marinalarda uzun yıllar hizmet veren kilit yöneticiler ile görüşülmüş olsa da, görüşmeler 9 marina ile sınırlı kalmıştır.

Zaman kısıtı ve görüşülen marinaların onaylamaması nedeniyle süreç iyileştirme metodolojilerinden biri kullanılarak, mevcut süreçlerin analiz edilip, yapılan analizler sonucu tespit edilen iyileştirme önerilerinin hayata geçirildiği ve iyileştirme uygulaması sonuçlarının da değerlendirildiği bir araştırma yapılamamıştır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın kısıtları ile beraber değerlendirildiğinde, gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Marina işletmesinden alınacak sayısal veriler doğrultusunda histogram, pareto gibi süreç iyileştirme tekniklerinin de yer aldığı bir süreç iyileştirme çalışması yapılabilir.
- Marina işletmeciliğinde düşük sezon olarak geçen, marina işlerinin azaldığı dönemde yapılacak bir araştırma ile, bir marina işletmesindeki çalışanlar bir araya getirilerek beyin fırtınası, nominal grup, balık kılçığı gibi tekniklerin uygulandığı bir süreç iyileştirme çalışması gerçekleştirilebilir.
- Organize edilecek kapsamlı ve sistemli bir proje dâhilinde bu çalışmanın yazın kısmında yer alan süreç iyileştirme metodolojilerinden birisi seçilerek, bir marina işletmesinde bir iyileştirme uygulaması yapılabilir.
- Türkiye'deki diğer marinalarda yürütülen işler ve iş süreçleri ile ilgili daha kapsamlı ve detaylı bilgiler elde edebilmek amacıyla örneklem artırılarak benzer bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Türkiye dışında faaliyet gösteren marinalar da benzer bir çalışmaya dâhil edilerek ülkeler bazında karşılaştırmalı daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abacioğlu, O. (2004). *Performans Ölçüm Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Kart ve Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adesola, S. ve Baines, T. (2005). Developing And Evaluating A Methodology For Business Process Improvement. *Business Process Management Journal*. 11 (1): 37-46.
- Abraham, C. (2000). *How To Create Successful Marinas*. International Marina Consultants Pty.Ltd.
- Açıkbaş C.Ö. (2006). *Kıyı Alanları Kullanımı Kapsamında Yat Turizmi ve Marinalar; Bodrum Yarımadası ve Bodrum Marina Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Alaşan, P. (2001). *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kontrolde İstatistiksel Teknikler*. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andersen B. (2007). *Business Process Improvement Toolbox*. USA: ASQ Quality Press.
- Aras, A.A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği Yayınları.
- Arat, M. (1999). *İş Akışlarında Süreçlere Önce Kalite*. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği Yayınları.
- Arılı, E. (2012). Müşterilerin Kulaktan Kulağa Bağlı Satın Alma Kararları Üzerinde Referans Gruplarının Etkisi: Deniz Turizm İşletmeciliği Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 8(7): 155-170.

Armistead, C. (1999). Knowledge Management and Process Performance. *Journal of Knowledge Management*. 3(2): 143-157.

Armistead, C., Machin, S. ve Pritchard, J.P. (1997). Approaches to Business Process Management. *Papers from the 4th International Conference of the European Operations Management Association*. Spain: IESE.

Arslan, T. (2009). *Balıkçı Barınaklarının Yat Turizmine Kazandırılması: Şile Örneği*. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü.

Ateş, A. ve Esmer, S. (2013). *Liman İşletmelerinde Performans Ölçümü*. Rize: RTE Üniversitesi Yayınları.

Atlay Işık, D. (2010). *Yat Turizminde Holistik Pazarlama ve Türkiye için Farklılaştırma Stratejileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayanoğlu, M. ve Turan, H. (2003). İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları.III. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*.Düzenleyenİstanbul Kültür Üniversitesi.İstanbul 19-20 Nisan 2003.

Aydın, O.F. (2007). *Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kullanılması Üzerine Bir Vaka Analizi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

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.

Baracli, H. ve Coşkun, S.(1999). *İşletmelerde İş Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması*. Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu. Denizli. 15-17 Ekim 1999.

Bayrak, S. ve Göncüoğlu, H. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliğine Yönelik Denizli İlinde Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bezirci, G. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bezirgan, A. E. (2009). *Marina Yatırımlarına Sektörel Yaklaşım: Ege'de ve Ülkemizdeki Son Durum*. İzmir: 1. Uluslararası İzmir Ulaşım Sempozyumu Bildirileri.

Bezirgan, A.E. (11.04.2015). *Marinalara Engel Koyarak Turizm Gelişmez*. <http://www.haberler.com/marinalara-engel-koyarak-turizm-gelismez-7181722-haberi/>, (30.04.2015).

Birgören B. (2011). *Problem Çözme Teknikleri Ders Notları: Balık-kılçığı Diyagramı, Histogram, Serpilme Grafiği*. Kırıkkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü.

Bisson, B. ve Folk, V. (2000). Case study: how to do a business process improvement. *Journal for Quality & Participation*. 23(1): 58-63.

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

Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.

Born, G. (1994). *Process Management to Quality Improvement*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

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

Börner, R., Moormann, J. ve Wang, M. (2012). Staff Training For Business Process Improvement. The Benefit of Role-plays in the Case of Kreditsim. *Journal of Workplace Learning*. 24(3): 200-225.

Burgaz, S. (2008). *Yat Limanı Yatırım, İnşa ve İşletme Kalemleri Karşılaştırmalı Ekonomik Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Buzlu, H.B.(2011). *Kalite Yönetim Sistemleri*. İzmir: Zeus Kitabevi Yayınları.

Büyükköse, V.M.B. (2008). *Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Campbell, R. (1996). *Risk Management and Loss Prevention Treasures For Marina Operators*. UK: ICOMIA Publications.

Cantürk, M. (2005). *Misyon ve Vizyona Ulaşmada Süreç Yönetimi ve Posta ve Telgraf Teşkilatı (PTT) Genel Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Cariolou, G. (1996). *How To Ensure A Marina Against Natural and Man-Made Disasters. Gulf War Crisis Management in Larnaca Marina, Cyprus*.

Chang, J.F. (2005). *Business Process Management Systems-Strategy and Implementation*. New York, USA: Auerbach Publications.

Chang, W.M.V. ve Cheng, T.C.E. (1999). *A Process Improvement Choice Model. Knowledge and Process Management*. 6(4): 189–204.

Cook, S.(1996). *Process Improvement: A Handbook for Managers*. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited.

Coşkun, S., Başligil, H. ve Baraşı, H. (2008). A weakness determination and analysis model for business process improvement. *Business Process Management Journal*. 14(2): 243-261.

CTR Uluslararası Belgelendirme ve Denetim Ltd.Şti. Resmi İnternet Sitesi
<http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-9001-nedir.html>, (27.05.2015).

Cumberlidge, M. (2007). *Business Process Management with JBoss Jbpm: A Practical Guide for Business Analysts*. Birmingham, UK: Packt Publishing.

Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001) *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

D-Marin Grubu Resmi İnternet Sitesi
www.d-marin.com, (11.04.2015).

D-Marin (2012). *Akdeniz Marina Bilgi Notları*.

Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. ve Kanji, G.K. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management, Process Analysis and Improvement*. Londra: Taylor & Francis Group.

Dalmaris, P., Tsui, E., Hall, B. ve Smith, B. (2007). A Framework for the Improvement of Knowledge-intensive Business Processes. *Business Process Management Journal*. 13(2): 279-305.

Darnton, G. (1997). *Business Process Analysis*. USA: International Thomson Business Press.

Demiroğlu, O.C. (2007) *Yat Evi (Dockminium) Modelinin Türkiye'deki Marinalara Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz Haber Ajansı (08.06.2011). *Marinaların İstihdama Büyük Katkısı Var*.
<http://www.denizhaber.com.tr/marinalarin-istihdama-buyuk-katkisi-var-haber-35548.htm>, (31.03.2015).

DeToro, I. ve McCabe, T. (1997). How To Stay Flexible and Elude Fads. *Quality Progress*. 30(3): 55-60.

Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

David F.R. (1998). *Concepts of Strategic Management*. New Jersey: Prentice-HallInc.

Diakomihalis, M.N. (2007). GreekMaritimeTourism: Evolution, StructuresandProspects. *Research in TransportationEconomics*.21(1):419-455.

Dodson, P.E. (1999). *Programs for Marina Managers of International Marina Institute (IMI)*. UK: ICOMIA Publications.

Doris Marina Yönetim Sistemleri. *Doris Marina İşletmeciliği ve Yönetimi*.
<http://www.biodrum.com/doris-marina-isletmeciligi-yonetimi.html>, (10.04.2015).

Dowdle, P., Stevens, J.,McCarthy, B. veDaly, D. (2003). Process-Based Management: The RoadtoExcellence.*Cost Management*.17(4): 12-19.

DTB, TurkishMarinasKatalogue (2015). Ankara: Deniz Turizmi Birliği Yayınları.

DTO (2013). *Denizcilik Sektörü Raporu*. 2.6 Deniz Turizmi.

DTO (2014).*Mavi Kart Sistemi*.
<http://www.denizticaretodasi.org.tr/Sayfalar/mavi-kart-sistemi.aspx>, (10.05.2015).

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. veReijers, H.A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*.USA: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Dyba, T.,Dingsoyr, T. veMoe, N.B. (2004). *ProcessImprovement in Practice, A Handbookfor IT Companies*. 2. SINTEF Information andCommunicationTechnology, Trondheim. USA:Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Efil, İ. (1994). *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamada Örnekler*.Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Ercanik, C.T. (2003). *Türkiye’de Yat Turizminin Coğrafya Açısından İrdelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Coğrafya Anabilim Dalı.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğlu, C. (2006). *Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erten, S. (2010). *Lojistik Süreç Yönetimi Bir Kamu Kurumu Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Ertuğrul, İ. (2006). *Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvenliği ve ISO 9000 Standartları, Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması*. Bursa: Ekin Kitabevi.

EuromarinaReview (2008). *The Official Magazine of the European Federation of Yachting Harbours*. 6(4).

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.

Ferhatoğlu, S.H. ve Kalkan, M. (1998). *Marinalardaki Kirliliğin En Aza İndirgenmesinde Alınacak Bazı Önlemlerin Etkilerinin Karşılaştırmalı ve Analitik İncelemesi*. 1. Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu. Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir. 15 Mayıs 1998.

Foundation For Environmental Education Resmi İnternet Sitesi.

<http://www.fee-international.org>, (12.04.2015)

Gedik, M. (02.09.2008). 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)

Gilberto, P.A. (1993). The Road to Business Process Improvement - Can You Get There From Here? *Production and Inventory Management Journal*. 34(3): 80.

Gilliot, J.N. (2008). *The Complete Guide to Business Process Management: Business Process Management*. North Charleston, SC.

Güçlü, T. (2012). *Yat Limanı ve Kent Etkileşimleri: Marmaris Örneği*. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü.

Gümüsoğlu, Ş. (2000). *İstatistiksel Kalite Kontrolü ve TKY Araçları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gürsakaç, N. (2005). *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Harrington, H. J. (1995). Continuous Versus Breakthrough Improvement: Finding The Right Answer. *Business Process Reengineering & Management Journal*. 1(3). California: MCB University Press.

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

Hammer M. ve Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, USA: Harper Business Books.

Hammer, M. ve Stanton S. (1995) *Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı*. İstanbul: Sabah Kitapları.

Houy, C.,Fettke, P. ve Loos, P. (2010). EmpiricalResearch in Business Process Management – Analysis of an EmergingFieldof Research. *Business Process Management Journal*. 16(4): 619-661.

Hunt, D. (1996). *ProcessMapping: How toReengineerYour Business Processes*. New York, USA: John Wiley&SonsInc.

ICOMIA Resmi İnternet Sitesi

www.icomia.com, (31.03.2015)

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

ICOMIA (2006). *RecreationalBoatingDefinitions*. ICOMIA Library. UK: ICOMIA Publications.

ICOMIA-MarinaPass (2008)– *A Gate Access ForTomorrow’sMarinasandBoating*. ICOMIA Library. UK: ICOMIA Publications.

IMC (2005). *Marinas’ ContributiontotheEconomy in the United States*. ICOMIA MarinasCommittee. UK: ICOMIA Publications.

IMC (2005). *Universal NeedForInformingGovernmentAboutMarinas*. ICOMIA MarinasCommittee. UK: ICOMIA Publications.

International Council of YachtClubs Resmi İnternet Sitesi

www.icoyc.org, (31.03.2015)

Ishikawa, K. (1991). *IntroductiontoQuality Control*.Tokyo: 3A Corporation.

İlhan, K. (2008). *Marina İşletmeleri Yapı Tipolojisi İlişkileri*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

İskender, B. (2010). *Türkiye Yat Limanları Kapasite Analizi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

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

Jeston, J. ve Nelis, J. (2008). *Management by Process: A Practical Road-Map to Sustainable BPM*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.

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

Juran, J. M. (1999). *Process Management*. New York, USA: McGrawHill Companies.

Karabıçak, Z. (1998). *Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.

Karapınar, S. (2006). *İş Akışı Analizi Yoluyla Bir Hastane İşletmesinde Süreç İyileştirme Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.

KAS-CERT International Resmi İnternet Sitesi

http://www.kascert.com/goster.aspx?metin_id=268, (27.05.2015).

Kaygusuz, S. ve Kaygusuz, Y. (2014). Süreç İyileştirmenin İşletme Performansına Etkileri. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. Temmuz 2014 10(2): 31-50.

Keçecioğlu, T. (2003). *Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Keen, P.G. W. (1997). *The Process Edge: Creating Value Where It Counts*. Boston: USA: Harvard Business School Press.

Kettinger, W., Teng, J. ve Guha, S. (1997). Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques and Tools. *MIS Quarterly*. 21(March 1997): 55-80.

- Khan, Z., Bali, R.K. ve Wickramasinghe, N. (2007). Developing a BPI Framework and PAM for SMEs. *Industrial Management & Data Systems*. 107(3): 345-60.
- Kılıç, M. (2006). *İstatistiksel Kalite Kontrolü Ve Tekstil İşletmelerinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kissman, D. (2005). Marina Software Has Making Great Strides. *Marina Dock Age Magazine*, Mart 2005.
- Kissman, D. (2012). What would Global Standards Mean for Marinas? *Marina Dock Age Magazine*, Ağustos 2012.
- 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(2001): 145-156.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçer, B. ve Birgören, B. (2004). Approaches For Problem Diagnosis Via Statistical Process Control Charts. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 17(4):59-69.
- Kuleyin, Y. (2011). *Yat Limanı İşletmelerinde Fayda-Maliyet Analizi: Ege Bölgesinde Bir Yat Limanında Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lee G. (2010). *Business Process Management of Japanese and Korean Companies*. *Monden Institute of Management*. Japanese International Studies.
- Lee, K.T. ve Chuah, K.B. (2001). A Super Methodology For Business Process Improvement An Industrial Case Study in Hong Kong/China. *International Journal of Operations & Production Management*. 21(5/6): 687-706.
- Lee, R.G. ve Dale, B.G. (1998). Business Process Management: A Review and Evaluation. *Business Process Management Journal*. 4(3): 214 – 225.

Mahiroğlu, A. ve Buluç, B. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. *Politeknik Dergisi*. 2(1).

Marina Industries Association Resmi İnternet Sitesi
www.marinas.net.au, (18.04.2015)

Martı Marina Resmi İnternet Sitesi
http://www.marti.com.tr, (02.04.2015).

Mavi Bayrak Türkiye Resmi İnternet Sitesi.
www.mavibayrak.org.tr, (12.04.2015)

McAdam, R. (1996). An Integrated Business Improvement Methodology to Refocus Business Improvement Efforts. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. 2(1): 63-71.

McDonald, M. (2010). *Improving Business Processes*. Harvard Business School Publishing Corporation. Çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayınları.

McNeese, W. ve Marks, C. (2001) The Power of Process Management. *Quality Congress Proceedings*. Annual Quality Congress, Charlotte, NC.

Özçelik, H. (2008). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Narin, M. (2000). *Türk Turizmi Açısından Yat Limanlarının Yeri ve Önemi, Burhaniye/ İskele Yat Limanı Örnek Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nas, S. ve Coşar B. (2014). Deniz Turizminde Yat Limanı Tercihini Etkileyen Faktörlerin Tespiti: Çeşme Bölgesi Yat Limanları Üzerine Bir Çalışma. 2. *Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı (İnsan, Çevre, Ürün)* (ss.111-123). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir. 28 Şubat 2014.

Nelis, J. ve Jeston, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.

Oğuz, A.M. (2011). *Süreç Yönetimi ve Bir Gayrimenkul Değerlendirme Tekniği Uygulaması: Vakıflar Genel Müdürlüğü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.

Oktar, Ö.F. (2013). *Marina İşletmeciliğinin Bölgesel Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri: Seferihisar Teos Marina Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Olgaç, S. (2001). *Türkiye’de Yat Limanlarından Elde Edilen Gelirlerin Türkiye Turizmine Katkısı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okur, E. (2014). *Sosyal Güvenlik Kurumlarında Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Oral, E. (2002). *Ülkemizdeki Yat Turizminin Genel Değerlendirmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Ders Notları.

Oral, E. Z. (2004). *Yeni Nesil Yat Limanları*. Adana: *Türkiye’nin Kıyı ve Deniz Alanları V. Ulusal Konferansı Bildiriler Kitabı*. 4-7 Mayıs 2004.

Oral, E.Z. ve Atalay Işık, D. (2006) *Ülkemizde Yat Turizminin Darboğazları*. Muğla: *Türkiye’nin Kıyı ve Deniz Alanları VI. Ulusal Kongresi, Kongre Bildiriler Kitabı*. 7–11 Kasım 2006.

Özay, H.E.(2003). *Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, S. (2001). İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.2(2):151-174.

Özdemir, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*.Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü.

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

Özkan, Ö. (2008). *Türkiye’de Marinaların Kamusal Kullanıma Etkileri ve Öneriler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Özveri, O. (2007). *Kalite Yolculuğu*. İzmir: Altın Nokta Basım Yayın.

Page, S. (2010). *ThePower of Business ProcessImprovement / 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency and Adaptability*. USA: Amacom Books.

Paker, N. (2014). *Yatçıların Marina Beklentilerine Dayalı Pazar Bölümlendirme Analizleri: İzmir ve Aydın’da Yer Alan Marinalar Üzerine Bir Çalışma*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pamir, G. (1997). *Süreç Yönetimi ve Süreç Geliştirme Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.

Paper, D. (1998). BPR: Creating The Conditions For Success. *Long Range Planning Journal*.31(3): 426-435.

Pekar, J. P.(1995). *Total Quality Management: Guiding Principles for Application*. Philadelphia, USA: ASTM Publication.

Povey, B. (1998). The Development of A Best Practice Business Process Improvement Methodology. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. 5(1): 27-44.

Prior-Smith, K. ve Perrin, M. (1996). Ideason Motivating People, Addressing Complaints and Training (IMPACT): An Application of Benchmarking. *Business Process Re-engineering & Management Journal*. 2(1): 7 – 25.

Radnor, Z. ve Bucci, G. (2008). *Literature Review of Business Process Improvement Methodologies: Executive Summary*. UK: The National Audit Office.

Raschke, R.L. ve Sen, S. (2013). A Value-based Approach to The Ex-ante Evaluation of IT Enabled Business Process Improvement Projects. *Information & Management Journal*. 50(7): 446–456.

Rinderle-Ma, S., Sadiq, S. ve Leymann, F. (2009). *Business Process Management Workshops BPM*. Germany: International Workshops.

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.

Rodrigues, E., Alexandrino, P. ve Carvalho, M. (2013). Implementation of a Logistics Process Improvement System – A Case Study. *Proceedings of the World Congress on Engineering*. London, UK. 3 – 5 July 2013.

Scholtes, R. P. (1992). *The team handbook*. Madison, WS: Joiner Associates.

Sarı, F. (2014). *Marina İşletmelerinde Hizmet Yönetimi: Yatçıların Hizmet Kalitesi Algılamaları İle Marınadan Tatminleri, Tekrar Tercih Ve Tavsiye Etme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin Analitik İncelemesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Selimoğlu, N. (2005). *Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seymen, O. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Setur Marinaları Resmi İnternet Sitesi
www.seturmarinas.com, (02.04.2015).

Sevinç F. (2014). *Yat Limanı İşletmeleri Yönetiminde Rekabet Stratejileri ve Türkiye'deki Uygulamalar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shaw, D.R., Holland, C.P., Kawalek, P., Snowdon, B. ve Warboys, B. (2007). Elements of a Business Process Management System: Theory and Practice. *Business Process Management Journal*. 13(1): 91-107.

Shtub, A. ve Karni, R. (2010). *ERP: The Dynamics of Supply Chain and Process Management*. New York, USA: Springer.

Siha, S. ve Saad, G. (2008). Business Process Improvement: Empirical Assessment and Extensions. *Business Process Management Journal*. 14(6): 778-802.

Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Standart Kalite Danışmanlık Resmi İnternet Sitesi
http://www.standartkalite.com/ohsas18001_nedir.htm, (27.05.2015).

Stanner, D. ve Bourdeau, P. (1995). *Europe's Environment. The Dobbris Assessment: An Overview*. Denmark: European Environment Agency (EEA).

Stewart, C.J. ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing: Principles and Practices*. 4. Baskı. Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.

Subramanian, N. (2005). *Business Process Management*. Iowa StateUniversityComputerScience Technical Reports.Paper 264.

Şemioğlu, O. (2006). *Kuşadası, Bodrum ve Pire (Yunanistan) Yat Limanlarının Turizm Coğrafyası Açısından Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

T.C.Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (16.12.2013).*Mavi Kart Uygulaması Yaygınlaşıyor*.
<http://www.csb.gov.tr/gm/cygm/index.php?Sayfa=haberdetay&Id=11176>,
(13.05.2015).

T.C. İçişleri Bakanlığı (2013). *Risk Nedir? Risk Yönetimi Ve Değerlemesi İle İlgili Temel Kavramlar Nelerdir?* İç Denetim Birimi Başkanlığı Eğitim Ders Notları.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.*Çevreye Duyarlılık Kampanyası*
<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html>, (18.04.2015).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. *Deniz Turizmi Yönetmeliği*
<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14610/deniz-turizmi-yonetmeliği.html>,
(15.03.2015).

Teos Marina Resmi İnternet Sitesi
<http://www.teosmarina.com.tr>, (02.04.2015).

Tepe, B. (2007). *İş Süreçleri Yönetiminde Benzetim Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Teymur, İ. (2009). *İşletmelerde Süreçlerin Analizi, İyileştirilmesi ve Süreçlerle Yönetim Yapısının Kurulması: Karaman'da Bir Gıda Sanayi İşletmesinde Süreç İyileştirme Projesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.

TheAssociation of Marina Industries Resmi İnternet Sitesi
www.marinaassociation.org, (14.04.2015).

TheRoyal Cork Yacht Club Resmi İnternet Sitesi
www.royalcork.com, (31.03.2015).

TheYachtHarbourAssociation (2007). *A Code of Practicefor Design, ConstrutionandOperation of CoastalandInlandMarinas&YachtHarbours*. UK: TYHA Publications.

TheYachtsmanCompassTurkey (2014-2015). *CepofisAdvertisingAgency*. İstanbul: Özgün Ofset.

Tokcan, T. (2011). *Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirme Teknikleri, Gıda İşletmesinde Bir Uygulama*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topçuoğlu, A. (2006). *Yat Limanlarında İnşaat Tekniklerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Fakültesi Deniz Bilimleri Enstitüsü.

TSE (1996). *Türk Standardı, TS ISO 9004-IV*, Ankara.

TSE (2001). *TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü Yayınları.

TSE (2011). *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi* (Ağustos 2011). Ankara: Korza Yayıncılık.

Turan, H. (1998). Arçelik'te Süreç Yönetimi Üretim Süreci. 7. *Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler Kitabı*. İstanbul. 11-12 Kasım 1998.

Turizm Dünyası (2013). *D-Marin Yeni Yatırımlarla Büyüyor*.

<http://www.turizmdunyasi.com.tr/arsiv/yazi/d-marin-yeni-yatirymlarla-buyuyor>, (13.05.2015).

Turizm Gazetesi (2013). *Holdinglerin Marina İşletmeciliğine İlgisi Artıyor*.

<http://turizmgazetesi.com/news.aspx?id=71303>, (12.05.2015).

TUYED (2012). Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği. *Yat Turizminin Gelişme Raporu*.

<http://www.tuyed.org.tr/yat-turizminin-gelisme-raporu/>, (06.05.2015).

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesi

www.tdk.gov.tr, (01.04.2015).

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö.İ. ve Topoyan, M. (2004). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. Konya: Selçuk Üniversitesi. 8-10 Ekim 2004.

TYHA (The Yacht Harbour Association) Resmi İnternet Sitesi

www.tyha.co.uk, (15.04.2015).

UBAK (2013a). Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. *Ülkemizde Yat Limanı (Marina) İşletmeciliği*.

UBAK (2013b). Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. *2013 Denizcilik Raporu*.

Uğur, A.N. (1994). *İstatistik Süreç Kontrolü*. Ankara: Kosgeb Yayın No:024.

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

Ünsalan, E. ve Şimşekler B. (2008). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Van Der Aalst, W.M.P., Ter Hofstede, A.H.M. ve Weske, M. (2003). *Business Process Management: A Survey*. New York: Springer.

Vavra, T. (1999). *Müşteri Tatmin Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları.

Webb, A. ve Keough, M. (2000). *Effects of Two Marinas on the Composition of Fouling Assemblages*. Australia: University of Melbourne Department of Zoology. 16(2-4): 345-360.

Yat Turizmi Yönetmeliği (1983).

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14972/yat-turizmi-yonetmeligi.html>, (13.04.2015).

Yılmaz, M. (2003). *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve TKY'nin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği*. Uzmanlık Tezi. Ankara: T.C. Merkez Bankası.

Yılmaz, A. ve Sarıaltın, A. (2011). *Kobilerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. XXX(2): 155-186.

Yüksel Proje (2010). *Turizm Kıyı Yapıları Master Planı Sonuç Raporu*. Ankara: T.C. Ulaştırma Bakanlığı Demiryollar, Limanlar, Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü.

Zairi, M. (1997). *Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness*. *Business Process Management Journal*. 3(1): 64-80.

EKLER

EK 1. MARİNA İŞLETMELERİ GÖRÜŞME FORMU

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

- MARİNA İŞLETMELERİ GÖRÜŞME FORMU -

Bu görüşme formu, Yrd.Doç.Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN danışmanlığında “Marinalarda İş Süreçlerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Araş. Gör. Elif KOÇ tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren marina işletmelerinin mevcut iş süreçlerinin analiz edilmesi ve bu süreçlerde yaşanan sıkıntıların tespit edilerek süreç iyileştirme önerilerinde bulunulmasıdır. Bunun yanında marinalardaki güncel gelişmeler de çalışma kapsamında incelenmektedir.

Görüşme sorularına vermiş olduğunuz yanıtlar tamamen gizli tutulacak olup, araştırma kapsamında elde edilen bilgiler sadece ilgili bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Araştırma sonuçları talep edildiği takdirde sizlerle paylaşılacaktır.

Araştırmaya sağladığınız değerli bilgi ve katılımlarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araş. Gör. Elif KOÇ
Balıkesir Üniversitesi
Bandırma Denizcilik Fakültesi (İİBF 4. Kat)
Yeni Mah., Gönen Yolu Cad. No:77, 10200 Balıkesir
Tel: 0 266 738 09 45-439
Faks: 0 266 738 09 46
GSM: 0 506 734 97 92
E-posta: elif.koc@outlook.com

GÖRÜŞME SORULARI

1. Marina işletmesi ne zaman faaliyete girmiştir? Kuruluş esnasında ya da yakın zamanda özellikle dikkate alınan alt ve üstyapı yatırımları nelerdir?
2. Marina işletmesinde hangi departmanlar yer almaktadır? Bu departmanlarda görevli personeller kimlerdir?
3. Marina işletmesinde süreç yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar nelerdir?
4. İşletme bünyesinde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Kalite Güvence Sistemi uygulaması mevcut mudur? Mevcut ise bu kapsamda neler yapılmaktadır?

5. Marina işletmesinde kullanılan teknolojik uygulamalar nelerdir? Bu uygulamaların tamamı (elektrik-su sistemi, el terminali, otopark sistemi, akaryakıt istasyonu sistemi, kartlı geçiş sistemi, vs) işletmede kullanılan yazılım programına entegre midir?
6. Marina işletmesinde kullanılan yazılım programları tüm departmanlara entegre midir?
7. Marina işletmesinde "rezervasyon işlemleri" ne şekilde ve kimler tarafından yürütülmektedir?
8. Marina işletmesinde "tekne yanaştırma işlemleri" ne şekilde ve kimler tarafından yürütülmektedir?
9. Marina işletmesinde marinaya gelen "teknelerin kayıt işlemleri" ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
10. Marina işletmesinde "çekme-atma/kara park işlemleri" ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
11. Marina işletmesinde departmanlara ait "vardiya kontrol sistemi" nasıl yürütülmektedir?
12. Marina işletmesinde sunulan "hizmetlere ilişkin faturalandırma ve tahsilât işlemleri" ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
13. Marina işletmesinde "teknisyen (usta) giriş işlemleri" ne şekilde gerçekleştirilmektedir?
14. Marina işletmesinde performans ölçümü ile ilgili neler yapılmaktadır? Takip edilen raporlar ve performans göstergeleri nelerdir?
15. Marinada mevcut süreçlerle ilgili marina işletmesinin kuruluşundan bu yana yaşanan iyileştirme örnekleri nelerdir?
16. Son dönemlerde sektördeki trendler nelerdir?
17. Sektörel açıdan yaşanan temel sorunlar nelerdir?

EK 2. X MARİNA İŞLETMESİ GÖRÜŞME FORMU

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

- GENEL MÜDÜR GÖRÜŞME FORMU -

Bu görüşme formu, Yrd.Doç.Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN danışmanlığında “Marinalarda İş Süreçlerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Araş. Gör. Elif KOÇ tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren marina işletmelerinin mevcut iş süreçlerinin analiz edilmesi ve süreç iyileştirme önerilerinde bulunulmasıdır. Bu kapsamda, araştırma örneklemi olarak seçilen marinanızdaki iş süreçlerinin incelenmesi, süreç haritalarının çıkarılması ve sorun yaşanan süreçler için iyileştirme önerilerinde bulunulması konusunda yardımınızı talep etmekteyiz.

Görüşme sorularına vermiş olduğunuz yanıtlar ve marinanızın ismi tamamen gizli tutulacak olup, araştırma kapsamında elde edilen bilgiler sadece ilgili bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Araştırma sonuçları sizlerle paylaşılacaktır.

Araştırmaya sağladığınız değerli bilgi ve katılımlarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araş. Gör. Elif KOÇ
Balıkesir Üniversitesi
Bandırma Denizcilik Fakültesi (İİBF 4. Kat)
Yeni Mah., Gönen Yolu Cad. No:77, 10200 Balıkesir
Tel: 0 266 738 09 45-439
Faks: 0 266 738 09 46
GSM: 0 506 734 97 92
E-posta: elif.koc@outlook.com

GÖRÜŞME SORULARI

1. Marina işletmesi ne zaman faaliyete girmiştir? Kuruluş esnasında özellikle dikkate alınan alt ve üstyapı yatırımları nelerdir?
2. Marina işletmesi bünyesinde verilen hizmetler nelerdir? Bu hizmetler ne şekilde gruplandırılabilir?

3. Marina işletmesinde hangi departmanlar yer almaktadır? Bu departmanlarda görevli personeller kimlerdir?
4. Marina işletmesinde departmanlar tarafından yürütülen işler nelerdir?
5. Marina işletmesinde süreç yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar nelerdir?
6. İşletme bünyesinde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Kalite Güvence Sistemi uygulaması mevcut mu? Mevcut ise bu kapsamda neler yapılmaktadır?
7. Marina işletmesinde tüm departmanlar arası iş akışları nasıl sağlanmaktadır?
8. Marina işletmesinde kullanılan teknolojik uygulamalar nelerdir?
9. Marina işletmesinde kullanılan teknolojik uygulamaların tamamı (el terminali, otopark sistemi, akaryakıt istasyonu sistemi, kartlı geçiş sistemi, vb.) işletmede kullanılan yazılım sistemlerine entegre midir?
10. Marina işletmesinde elektrik-su hizmeti sistemi, otopark giriş sistemi, akaryakıt istasyonu sistemi, vs konularda ne gibi uygulamalar kullanılmaktadır?
11. Şirket olarak ne tür hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı nasıl takip edilmektedir?
12. Marina işletmesinde performans ölçümü ile ilgili neler yapılmaktadır? Takip edilen raporlar ve performans göstergeleri nelerdir?
13. Marina işletmesinin kuruluşundan bu yana yaşanan iyileştirme örnekleri nelerdir?
14. Daha önce yapılan müşteri memnuniyeti anketi var mıdır? İşletme bünyesinde, müşterilerden gelen şikayetlere istinaden yapılan bir sorun tespiti ve iyileştirme örneği mevcut mudur?
15. Şu ana kadar yapılması planlanan herhangi bir iyileştirmeyi engelleyecek veya zorlayacak bir durum oluştu mu?
16. Son dönemlerde sektördeki trendler nelerdir?
17. Sektörel açıdan yaşanan temel sorunlar nelerdir?

MARİNALARDA İŞ SÜREÇLERİNİN ANALİZİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

- DEPARTMAN MÜDÜRLERİ GÖRÜŞME FORMU -

Bu görüşme formu, Yrd.Doç.Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN danışmanlığında “Marinalarda İş Süreçlerinin Analizi ve İyileştirilmesi: Bir Marina İşletmesinde Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Araş. Gör. Elif KOÇ tarafından hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren marina işletmelerinin mevcut iş süreçlerinin analiz edilmesi ve süreç iyileştirme önerilerinde bulunulmasıdır. Bu kapsamda, araştırma örneklemi olarak seçilen marinanızdaki iş süreçlerinin incelenmesi, süreç haritalarının çıkarılması ve sorun yaşanan süreçler için iyileştirme önerilerinde bulunulması konusunda yardımınızı talep etmekteyiz.

Görüşme sorularına vermiş olduğunuz yanıtlar ve marinanızın ismi tamamen gizli tutulacak olup, araştırma kapsamında elde edilen bilgiler sadece ilgili bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Araştırma sonuçları sizlerle paylaşılacaktır.

Araştırmaya sağladığınız değerli bilgi ve katılımlarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araş. Gör. Elif KOÇ
Balıkesir Üniversitesi
Bandırma Denizcilik Fakültesi (İİBF 4. Kat)
Yeni Mah., Gönen Yolu Cad. No:77, 10200 Balıkesir
Tel: 0 266 738 09 45-439
Faks: 0 266 738 09 46
GSM: 0 506 734 97 92
E-posta: elif.koc@outlook.com

GÖRÜŞME SORULARI

1. Departman bünyesinde kimler çalışmaktadır? Bu kişilerin görev ve sorumlulukları nelerdir?
2. Marina işletmesinde sorumlu olduğunuz departman tarafından yürütülen işler nelerdir? Bu işleri ayrıntılı olarak anlatabilir misiniz?
3. Departmanda yürütülen işler ile ilgili hangi noktalarda diğer departmanlar ile koordinasyonlu çalışmak gerekmektedir?

4. Departmanda yürütülen işler ile ilgili hangi evraklar düzenlenmekte ve takip edilmektedir?
5. Departman bünyesinde yürütülen işler için kullanılan sistemler, yazılımlar nelerdir?
6. Departman bünyesinde yürütülen işlerin performansının değerlendirilmesi amaçlı neler yapılmaktadır?
7. Departman olarak yaptığınız işler ile ilgili yapılan herhangi bir iyileştirme mevcut mudur?
8. Departmanda yapılan işlerin çevrim sürelerini (özellikle ön büro süreçleri için) kısaltma adına herhangi iyileştirmeler yapılmakta mıdır?
9. Departmanda maliyetleri azaltmak adına yapılan herhangi bir iyileştirme söz konusu mudur?

EK 3. MARİNA İŞLETMECİLİĞİNE İLİŞKİN GENEL TANIMLAR

Marina: Uygulamanın yapıldığı X Marina işletmesinin tüm kara ve deniz alanını ifade etmektedir.

Tekne Sahibi: Teknenin belgesinde “donatan” sıfatıyla kayıtlı ayrı ayrı ya da topluca tüzel ya da özel kişileri, ya da donatanın tekneyi işletmesi için yetkili kıldığı tüzel ya da özel kişileri, ya da donatanın veya tekne işletmecisinin yetkili kıldığı kaptanı ve diğer özel kişileri ifade eder.

Bağlama Sözleşmesi: Tekne sahibinin marinada teknesi için denizde bağlama yeri hizmeti ve diğer hizmetleri almak amacıyla marina yönetimi ile imzaladığı sözleşmedir.

Bağlama Yeri: Denizde bağlama sözleşmesi süresince teknenin yanaştırılması için marina tarafından tekne sahibine geçici olarak ayrılan su alanı veya sahil boşluğudur.

Çekme-Atma Sözleşmesi: Teknenin travel-lift aracı ile karaya alınması işlemi için yapılan sözleşmedir.

Kara Park Sözleşmesi: Teknenin karada kalacağı döneme ilişkin olarak yapılan sözleşmedir.

Ön Kayıt Formu: Marinaya ilk kez gelen ya da, günlük bağlama yapacak olan tekneler vardıktan sonra, tekne sahibi tarafından verilen bilgilere istinaden (tekne geliş limanı, tekne en boy bilgileri, kontak bilgileri, varış tarihi ve saati, kullanacağı elektrik-su sayaç numaraları ve sayaç başlangıç miktarları, tekne bağlama yeri) palamarcılarının doldurduğu ve ön büroya ilettiği evraktır. Form, tekne sahibinin ön büroya gelmesinden önce ilk bilginin iletilmesini ve yaşanan teknenin takibinin yapılmasını sağlamaktadır.

Marina Bilgi Formu: Palamarcının marinaya giriş yapan tekne için ön kayıt formu doldurduktan sonra tekne sahibine ilettiği, marina ile ilgili genel bilgileri ve tekne sahibinin kayıt işlemi için bir saat içinde tekne evrakları ile birlikte ön büroya gitmesi gerektiğini içeren bilgi formudur.

Bağlama/Avara Jurnalı: Palamarcılar tarafından doldurulan, marinadaki tüm deniz operasyon kapsamındaki tekne hareketlerini gösteren ve teknelere ilişkin kısa

bilgiler içeren (tekne ismi, teknenin bayrağı, teknenin türü, tekne giriş/çıkış tarih ve saati, karaya çıkma/denize inme tarih, saati operasyonun kim tarafından gerçekleştirildiği, vs.) evraktır. Bu kayıtlar marinadaki tekne operasyonlarının kayıt altına alınması açısından önemlidir. Ayrıca bu kayıtlar herhangi bir olayda kanıt olarak da kullanılabilir.

Durdurma Listesi: Ön büro personeli tarafından hazırlanan ve gün sonunda palamarcılara teslim edilen, marinada bulunan günlük teknelerin en boy bilgileri, sayaç bilgileri, günlük bağlama ücreti ve ödeme durumlarının yer aldığı belgedir. Ön büro ofisinin kapalı olduğu saatlerde çıkış yapmak isteyen teknenin çıkış için uygunluğu palamarcı tarafından bu listeden kontrol edilir. Eğer teknenin ödeme yapması gerekiyorsa, palamarcı bu evraktaki günlük bağlama ücretine istinaden ödemeyi alır.

Tekne Evrakları: Marina'ya giriş yapan teknenin uzun dönemli de olsa günlük de olsa teknenin marinaya giriş yaptığı gün marina ofise iletmek zorunda olduğu tekneye ait bağlama kütüğü, denize uygunluğunu gösteren geçerli belgeleri, sigorta poliçesi, var ise transitlogudur.

Çekek Sahası: Marina İşletmesinin, teknelerin bakım-tutum-onarım vb. işlemlerini denizin dışındaki bir kara alanında kolaylıkla halledebilmeleri için kara sahasında ayırdığı alandır.

Çekme İşlemi: Teknenin denizden veya taşıyıcısı üzerinden travel lift ve/veya kızak yardımıyla alınarak karaya konulması ve bunu takiben payanda ve gerekiyorsa bağlantı atkılarının montajlanması (takozlama) işlemidir.

Atma İşlemi: Teknenin karada bulunduğu yerden travel lift ve/veya kızak yardımıyla alınması ve denize ya da herhangi bir taşıyıcı üzerine bırakılması işlemidir.

Saha Planı: Marina içinde yer alan denizde bağlama yerlerini ve çekek sahasındaki yerleri gösteren sistemdir. Bu planın dökümü alınarak gece vardiyasındaki palamarcı tarafından saha kontrolü yapılır ve değişiklikler varsa manuel olarak kağıt üzerine not alınır ve bir sonraki gün bu belge, sistemden gerekli güncellemeleri yapması için ön büro personeline teslim edilir.

Tahsilat Raporu: Gün sonunda kasa teslim işlemi sırasında muhasebe departmanına vermek için sistemden ön büro personeli tarafından alınan, gün boyunca yapılan tahsilatlarla ilgili detaylı bilgilerin yer aldığı (ödemeyi yapan, ödeme tipi, makbuz seri numarası, döviz cinsi, ödeme tutarı) belgedir. Bu belge kasa teslim işlemi sırasında Muhasebe Müdürü tarafından kontrol edilir.

Fatura Kontrol Listesi: Gün sonunda kasa teslim işlemi sırasında muhasebe departmanına vermek için sistemden ön büro personeli tarafından alınan, gün boyunca ön büro tarafından kesilen faturalar ile ilgili bilgilerin yer aldığı belgedir. Bu belge kasa teslim işlemi sırasında Muhasebe Müdürü tarafından kontrol edilir.

Mali İşler Mutabakat Formu: Ön büronun kasa teslim işlemi için sistemden aldığı evrak dökümüdür. Ön büro personeli gün sonunda, kesilen tahsilat makbuzları, pos dökümlerini, nakit paraları ve fatura kontrol listesi, tahsilat raporu evraklarını Muhasebe Müdürü'ne iletir ve Muhasebe Müdürü gerekli kontrolleri yapar. Son işlem olarak da kasa teslimatı ile ilgili bu mutabakat formu hem kasayı teslim işlemini yapan ön büro personeli hem de Muhasebe Müdürü tarafından imzalanır.

Teknisyen (Usta) Giriş Talimatı: Tekne sahibinin, marina dışından gelecek bir firmaya teknesine bakım-tutum-onarım vb. işlemlerini yaptırmak istemesi durumunda, tekne sahibinin ve teknik firmanın giriş yapması durumunda, tekne yetkilisi ve giriş yapan firmanın uyması gereken kuralları içeren talimat formudur.