

YENİLİK FAALİYETLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: YAT LİMANLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME



Emrah ÖZTÜRK

Düzce Üniversitesi

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

emrahozturk@duzce.edu.tr

Muammer MESCI

Yard. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi

Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

muammermesci@duzce.edu.tr

İzzet KILINÇ

Doç. Dr., Düzce Üniversitesi

İşletme Fakültesi

izzetkilinc@duzce.edu.tr

ÖZ

Araştırmanın amacı, Türkiye'deki yat limanlarının uyguladıkları yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisini incelemektir. Bu amaçla, yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi, Dengeli Ölçüm Kartı(DÖK)'nin dört boyutu aracılığıyla incelenmiştir. Bunun yanı sıra, yat limanlarında yöneticilerin yenilik konusuna ilişkin algıları, uygulanan yenilik türleri, yenilik faaliyetlerinin uygulama amaçları ve rekabet gücüne etkisini tespit etmek araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren Turizm İşletme ve Turizm Yatırım Belgeli 23 adet ana yat limanı ve tali yat limanıdır. Araştırmada veri toplamak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler yat limanlarının üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Araştırma kapsamında 15 yat limanı yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular; yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin, ilgili limanların finansal performanslarına olumlu yönde katkıda bulunduğu, müşterilerinin memnuniyetini arttırdığı, içsel süreçlere olumlu yönde katkı sağladığı ile öğrenme ve gelişmeye yeni fırsatlar sağladığı yönündedir. Sonuç olarak, bu araştırma yeniliklerin işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yat Limanları, Yenilik, Performans, Dengeli Ölçüm Kartı

THE EFFECT OF INNOVATION ACTIVITIES ON BUSINESS PERFORMANCE: AN EVALUATION OF YACHT HARBOURS

ABSTRACT

The purpose of the study is to investigate the effect of innovation activities implemented marinas on the performance of them in Turkey. To this end, the effect of operating performance innovation activities implemented Yacht ports examined by using the four dimensions of Balanced Scorecard (BSC). In addition, determining the perceptions of managers related to the topic of innovation in yacht harbors, applied innovation types, the purposes of the application of innovations and impact of the innovation activities on competitiveness are the sub-objectives of the study. The research is used on qualitative research method. The research population contains operating 23 main yacht harbor and marina subsidiary with Tourism Management and Tourism Investment Certificate in Turkey. Interviews were used to collect data. Data were collected from interviews with senior managers of Marinas. Within this research, interviews were conducted with 15 marina manager. The data obtained were analyzed by using descriptive analysis. The findings of the research are that the innovation activities applied in the yacht harbors have a positive contributing on their financial performance, increase customer satisfaction, contributed positively to their internal processes and provide new opportunities to learning and to development. Findings of this study show that innovations applied to have the positive contributions to business performance.

Keywords: Yacht Harbours, Innovation, Performance, Balanced Scorecard

GİRİŞ

Değişim hızının yüksek olduğu günümüz dünyasında, işletmelerin rakiplerine karşı temel yeteneklerini kullanabilmeleri ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri (Steele ve Murray, 2004) için yeniliğe önem vermeleri gerekmektedir. İşletmelerin küreselleşen dünyada rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için yeni ürün üretme ve yeni pazarlara girmede yeniliği bir rekabet aracı olarak kullanmaları zorunluluk haline gelmiştir (Carneiro, 2000; Kitanovic, 2007; Wang ve Kafouros, 2009; Liao ve Rice, 2010). Bununla birlikte işletmeler uyguladıkları yenilik faaliyetleriyle ürün, hizmet, süreç, organizasyon yapısı, pazarlama, kalite ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir rekabet gücü elde etmektedir (Kalling, 2007; Tomlinson, 2010; Prange ve Schlegelmilch, 2010).

Yeni bir fikir veya icadın ticarileştirilmesi olarak tanımlanan yenilik (Fischer, 1998, s.4; Nafgizer, 2006), firmanın veya sektörün

başarısını ve sürdürülebilirliğini belirlemede önemli bir faktördür (Cozzarin, 2006). Ayrıca yenilik, işletmelerin rekabette başarı elde etmesinde gerekli bir unsurdur (Brown ve Maylor, 2005). Öte yandan yenilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin önemli bir kaynağı olup (Elçi, 2007), sürdürülebilir gelişme, performans ve rekabet avantajının itici gücü olarak kabul edilmektedir (Eraslan vd., 2008).

Performans; işletmelere rekabet konumlarını belirleme, kendilerini geçmişle veya sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırma olanağı sağlayan bir kavramdır (Eleren ve Soba, 2009). Dolayısıyla performans, işletmenin temel ekonomik amaçlara ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum göstermesi ve varlığını sürdürebilmesinde, yenilik kavramı ile yakından ilişkilidir. Çünkü yenilik kavramı, son zamanlarda oldukça önemli bir performans kriteri olarak kabul edilmekte (Bulut vd., 2009) ve işletmelerin performansını artırıcı bir faaliyet olarak öne çıkmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

Yukarıda belirtilen araştırmalarda genel olarak yenilik ve performans ilişkisinin niceliksel olarak araştırıldığı ve sonuçların birbirini destekler nitelikte genellendiği görülmektedir. Yeniliğe ve gelişime açık her işletme, yenilik ve performans konularını sürekli ve yakından takip etmelidir. Bu bağlamda yat limanları turizm sektöründe, en hızlı gelişen, sosyal ve ekonomik getirisi yüksek turizm işletmelerinin başında gelmektedir. Dolayısıyla bu konular yat limanları tarafından da takip edilmekte ve önemsenmektedir. Daha önce belirtildiği üzere yat limanlarında yenilik ve performans ilişkisine yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmayı önemli kılan özelliği ise araştırmanın yat limanları üzerinde yapılmış olmasıdır.

1. LİTERATÜR ÖZETİ

Yenilik kavramının temel özelliği, bir ekonomik yeteneği üretmede sadece aktörlerin (firmalar, üniversiteler, kuruluşlar, araştırma enstitüleri, kamu kurumları, vb) bireysel performanslarıyla değil; aynı zamanda, sistemin birer parçaları olarak nasıl bir etkileşimde olduklarıyla da ilgilidir (Andersson ve Karlsson, 2004). Bu bağlamda ülkeler, yenilik aracılığıyla ekonomik büyüme ve gelişmelerini gerçekleştirebilecekler, yaşam kalitesini iyileştirebilecekler ve rekabet güçlerini arttırabileceklerdir (Oerlemans vd., 2001).

İşletmeler yeniliği radikal ve artımsal olmak üzere iki şekilde kullanmaktadır. Radikal yenilik, işletmenin rekabet avantajını sağlamasında ve sürdürülebilmesinde önemli rol oynamaktadır (Chiesa vd., 2009). Küresel rekabetin bir gereği olarak yeni müşteri değeri oluşturmada radikal yeniliklerin yapılması ve benimsenmesi, müşterilerin rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelmesini engellemenin bir yolu olarak görülebilmektedir (Cravens vd., 2002). Dolayısıyla radikal yenilikler temel olarak hem yeni bir teknoloji tabanına hem de müşteri yararlarına dayanmaktadır (Sternitzkea, 2010). Artımsal yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından artımsal yenilikler, mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Presscott ve Slyke, 1997, s.120-121). Başka bir ifadeyle, artımsal yenilikler tüketicinin daha çok tatmin ve daha az yardımla kolay kullanacağı son ürün/süreç için olan küçük iyileştirme ve değişimleri kapsamaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002). Bu nedenle artımsal yenilikler işletmelerin pazar payına büyük bir katkıda bulunmakta ve işletmelerin uzun süre ayakta kalabilme sürecine fırsat sağlamaktadır. Diğer taraftan işletmelerin pazar payını ve pazar liderliğini pekiştirme imkanı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, pazar ve ürün genişletme stratejileri sayesinde yeni riskli fırsatlardan vazgeçmektedir (Iyer vd., 2006).

Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK), Kaplan ve Norton, (1992) göre, üst düzey yöneticilere, işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde yerine getirme olanağı sağlayan bir dizi ölçümlerdir. Souissi ve Itoh, (2006), ise DÖK'ü işletmelerin yapacağı tüm faaliyetleri finansal ve finansal olmayan ölçümlerle birlikte değerlendiren ve yapıcı düzenlemelere olanak sağlayan bir ölçüm sistemi olarak ifade etmektedirler. DÖK'ü oluşturan temel boyutlar, finansal, müşteri tatmini, iç süreçler, öğrenme ve gelişim boyutu şeklindedir (Kaplan ve Norton, 1992). DÖK'ün temel amacı, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşabilmesi için finansal, müşteri tatmini, iç süreçler, öğrenme ve gelişim boyutlarıyla bütünleşmesini sağlamaktır (Dorweiler ve Yakhou, 2005).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, yat limanlarında yenilik ve performans ilişkisine yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalarda yenilik ve performans ilişkisinin incelendiği görülmüştür. Örneğin Irwin vd., (1998) çalışmalarında kaynak temelli görüş kuramı kapsamında, teknolojik yenilikle performans arasındaki olumlu ilişkide, yeniliğin karakteristik özelliklerinden değer, taklit edilmezlik ve nadir olma özelliklerinin bu ilişkiyi yönettiğini belirtmişlerdir.

Benzer şekilde Hurley ve Hult (1998) örgütsel yenilik ile işletmenin pazar yönelimi, örgütsel öğrenme ve performans faktörleri arasındaki pozitif ilişkiden bahsetmişlerdir. Diğer taraftan Mazzanti vd., (2006), gıda endüstrisinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, organizasyonel yenilik, endüstri ilişkileri ve işletme düzeyinde ekonomik performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında uygun çalışma koşulları, işçi temsilcileri ve çalışanların katılımı açısından endüstriyel ilişkilerde güçlü bir ilgi düzeyi; işletme performansı ile örgütsel yenilik arasında güçlü ve olumlu ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Thornhill (2006), 845 üretici işletme üzerinde yapmış olduğu çalışmada firma bilgisi, endüstri dinamikleri ve yenilik etkileşiminin, işletmenin performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca yenilik-performans ilişkisinde rekabet koşullarının da etkili olduğunu belirtmiştir. Koellinger (2008), çalışmasında internet tabanlı teknolojilerin kullanımında yeniliğin farklı türleri (ürün ve süreç) ile firma düzeyinde performans (karlılık, büyüme, istihdam) arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarında ürün ve süreç yeniliği kapsamında yeniliğin, istihdam artışı ve ciro ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca internet özellikli yeniliği uygulayan işletmelerin, yeniliği uygulamayan işletmelere göre büyüme olasılığının biraz fazla olduğu belirlenmiştir. Buna rağmen, yenilik faaliyetleriyle karlılık arasında ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Correa vd., (2007) dört sektörde 408 büyük işletmeye yönelik yaptıkları araştırmada liderlik tarzı, örgütsel öğrenme, yenilik ve performans ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye güçlü bir etkisinin olduğu, yeniliğin ise dolaylı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yeniliğin, performansı olumlu ve önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Jimenez ve Valle, (2011) 451 KOBİ'ye yönelik yaptıkları çalışmalarında örgütsel öğrenme ve yeniliğin, performansla ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında örgütsel öğrenme ile yeniliğin, iş performansına olumlu katkısının olduğu ve örgütsel öğrenmenin, yeniliği etkilediği ortaya çıkmıştır.

Altuntaş ve Dönmez (2010) otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada işletme içerisinde yeni ürün, süreç, pazar, teknoloji, strateji ve yönetim tekniği geliştirmeye yönelik tüm faaliyetler olarak tanımlanabilecek girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarında yenilik ile çalışan performansı; proaktiflik ile çalışan ve müşteri performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Göztepe'nin (2009) yılında yapmış olduğu çalışmasında

işletmelerin, çalışan memnuniyeti, pazar performansını artırabilme ve varlığını sürdürebilmeleri için yeniliğin kapasitesi yüksek, toplam kalite yönetim felsefesini benimsemiş, örgüt içinde bilgi edinim ve paylaşım sistemini özümsemiş öğrenen organizasyonlara ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Yavuz (2010) ise organizasyonel yeniliğin, yenilik türlerini tetikleyerek bütünleşik bir etki oluşturduğu ve bunun örgütsel performansa olumlu yansıdığını ortaya koymuştur. Diğer bir çalışmada ise Tokmak ve Polat (2010) stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansına etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansını doğrudan etkilediğini, yeniliği ise kısmi aracılık etkisi yönünde etkilediğini tespit etmişlerdir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu *araştırmanın amacı*, Türkiye'deki yat limanlarının uygulamaları yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisini incelemektir. Belirtilen amaç doğrultusunda araştırma kapsamında aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır;

- Yenilik faaliyetleri yat limanlarının finansal performansını nasıl etkilemektedir?
- Yenilik faaliyetleri müşteri memnuniyetini artırmakta mıdır?
- Yenilik faaliyetleri işletmenin iç süreçlerini olumlu yönde değiştirmekte midir?
- Yenilik faaliyetleri çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatları sağlamakta mıdır?

Literatür incelemesi sonucunda araştırma konusuyla ilgili yat limanlarında kavramsal çerçeve oluşturabilecek çalışmaların bulunmadığının belirlenmesi, araştırma amacı doğrultusunda derinlemesine bilgilere ihtiyaç duyulması ve bu bilgilerin üst düzey yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden sağlanmak istenmesi ile evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle *araştırma deseni nitel araştırma yöntemi* temel alınarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik oluşturulan *araştırma modelinde bağımsız değişken* yenilik, *bağımlı değişken* ise işletme performansını, Dengeli Ölçüm Kartı'nın; finansal, müşteri, içsel süreç, öğrenme ve gelişme boyutları oluşturmaktadır.

Araştırma evrenini oluşturan yat limanlarının sayısını belirleyebilmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı ile yapılan yazışma sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren yat limanlarının listesi elde edilmiştir. Belirtilen listeye göre, Türkiye’de faaliyet gösteren Turizm İşletme ve Turizm Yatırım Belgesi 23 tane ana ve tali yat limanı vardır. Bu sayı araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Ana ve Tali yat limanının örneklem olarak belirlenmesindeki temel neden, bu yat limanlarının yönetim yapısı bakımından daha kurumsallaşmış olmasıdır. Bunun dışında bu yat limanlarının fiziksel, alt yapı ve üst yapı nitelikleri bakımından daha donanımlı olması ve buna bağlı olarak bu yat limanlarında yenilik faaliyetlerinin daha yoğun uygulandığı öngörüsüdür.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında, yat limanı yöneticilerinin araştırma konusuna yönelik görüşlerini almak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu araştırmada görüşme tekniğinin tercih edilmesinde, belirlenen konunun sınırlı ve ulaşılabilir sayıda yöneticilerin görüşlerine yönelik olması, araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmek istenmesi, görüşme yapılan kişinin görüşleri doğrultusunda araştırma konusuyla ilgili yeni fikirlerin ve bilgilerin ortaya konulmak istenmesidir. Görüşmede kullanılan görüşme formu, araştırma konusuyla ilgili gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur. Bu aşamada araştırmanın amacına ulaşmada daha uygun olduğu düşünülerek görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Görüşme formu; yat limanı yöneticilerinin, yenilik faaliyetlerine bakış açılarını içeren sorular, yat limanlarında yenilik faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığını tespit etmeye yönelik sorular ve yenilik ile işletme performansının ilişkisini ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda toplam 10 açık uçlu soru sorulmuştur. Görüşme soruları hazırlanırken Soylu ve Göl’ün (2010), Yönetim İnovasyonu konulu makale çalışmasında kullanılan görüşme sorularından yararlanılmıştır. Hazırlanan görüşme formu daha sonra yenilik alanında çalışan iki akademisyenin görüşleri alınarak düzenlenmiştir. Görüşmeler başlamadan önce de evren içinde yer alan bir yönetici ile pilot görüşme yapılmış ve soruların anlaşılabilirliği teyit edildikten sonra görüşmelere başlanmıştır. Görüşmeler yöneticilerin istedikleri tarih ve saatlerde, çalışma ortamlarında yapılmıştır. Görüşmeler katılımcıların izni alınarak kaydedilmiştir. Kayıtlı birlikte görüşme sürecinde önemli olduğu düşünülen noktalar ayrıca not alınmıştır. Yöneticilerin cevapları ve davranışlarına göre bazı sorular teyit için tekrar sorulmuştur. Ayrıca yöneticinin cevapları

doğrultusunda bazı görüşmelerde soruların sıraları değiştirilerek sorular sorulmuş böylece bütünlüğün bozulmasına engel olunmuştur. Görüşmeler ortalama bir saat sürmüş ve Ocak-Şubat 2011 döneminde gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi sürecinde betimsel analiz kullanılmıştır. Bu kapsamda verilerin analizi için gerekli çerçeve katılımcıların yenilik ve işletme performansı hakkındaki düşünceleri, işletme performansının uygulanabilirliği, sağlayacağı katkılar ve yeniliğin performans üzerindeki etkileri göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Sonrasında bu çerçeve esas alınarak veriler tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Veriler tümevarım yaklaşımıyla değerlendirilmiş; belirlenen temalar kapsamında katılımcıların görüşleri tek tek ele alınarak araştırma evreni ile ilgili genel sonuçlara ulaşılmıştır. Bulguların analiz edilmesinde katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar etkili olmuştur. Verilen cevaplara göre analiz çerçevesi rezive edilmiş ve oluşturulan çerçeve kapsamında bulgular sunulmuştur.

Bulgular, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra araştırmacı tarafından analize tabi tutulmuştur. Verilerin analiz edilmesinde katılımcıların isimleri kodlanmıştır. Görüşmeye katılan üst kademe yöneticinin görüşü ise “yat limanı 1 yöneticisinin görüşü “1” şeklinde kodlanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Türkiye’de faaliyet gösteren Turizm İşletme ve Turizm Yatırım Belgeli 23 adet ana ve tali yat limanı bulunmaktadır. Görüşme için belirlenen bu 23 yat limanı yöneticisinden randevu talep edilmesine rağmen sadece 15 yat limanı yöneticisi bu talebe olumlu cevap vermiş ve araştırmanın verileri bu yöneticilerden sağlanmıştır. Araştırmaya katılan yat limanlarının isimleri, Setur Kuşadası Yat Limanı, Çelebi Marina, Alanya Yat Limanı, Bodrum Yalıkavak Yat Limanı, D-Marin Turgutreis Yat Limanı, Marintürk Göcek Village Port, Marmaris Yat Limanı, Martı Marina, Milta Bodrum Yat Limanı, Didim D-Marin, Çeşme Yat Limanı, Alaçatı Yat Limanı, Setur Altinyunus Yat Limanı, Setur Amiral Fahri Korutürk Yat Limanı, Setur Yalova Yat Limanı’dır. Aşağıda Tablo 1’de, araştırmaya katılan üst kademe yöneticilerle ilgili demografik özellikler yer almaktadır. Bu aşamadan sonra analiz yapılırken yat limanı yöneticilerinin isimleri kodlanmıştır. Analizin kodlanarak yapılmasının nedeni araştırma etiğine uygun hareket edilmek istenmesidir.

Tablo 1:
Katılımcıların demografik bulguları

İşletme	Cinsiyet	Yaş	İşletmedeki pozisyonu	Uzmanlık Alanı	Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi
1	E	40	Genel Müdür	Marinacılık	2 yıl
2	K	43	Genel Müdür	Marinacılık	1 yıl
3	E	53	Genel Müdür	Gemi İnşaat Mühendisi	2 yıl
4	K	42	Genel Müdür	Marinacılık	7 yıl
5	E	55	Genel Müdür	Endüstri Mühendisi	10 yıl
6	E	37	Genel Müdür	Gemi İnşaat Mühendisi	3 yıl
7	E	47	Genel Müdür	Denizcilik	1 yıl
8	K	28	Genel Müdür Yardımcısı	Denizcilik	2 Ay
9	E	62	Genel Müdür	Kaptanlık	12 yıl
10	E	38	Genel Müdür	Turizm	2 yıl
11	E	29	Genel Müdür	Kaptanlık	3 yıl
12	E	27	Genel Müdür	Turizm	2 yıl
13	E	44	Genel Müdür	Ekonomi - Kaptanlık	7 yıl
14	E	42	Genel Müdür	Denizcilik	12 yıl
15	E	35	Genel Müdür	Denizcilik /İktisat	3 Ay

Tablo 1 incelendiğinde katılımcılardan 12 kişinin erkek, 3 kişinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılardan 9'unun 40 yaş ve üzerinde, 3'ünün 30'lu yaşlarda ve kalan 3'ünün de 20'li yaşlarda olduğu görülmektedir. Ayrıca 14 kişi genel müdürlük, 1 kişi de genel müdür yardımcılığı pozisyonunda bulunmaktadır. Uzmanlık alanları dikkate alındığında, 3 yöneticinin marinacılık alanında, 2 yöneticinin gemi inşaat mühendisliği alanında, 3 yöneticinin denizcilik alanında, 2 yöneticinin turizm alanında, 2 yöneticinin kaptanlık alanında, 1 yöneticinin endüstri mühendisliği alanında, 1 yöneticinin hem denizcilik hem iktisat alanında ve 1 yöneticinin de hem kaptanlık hem de ekonomi alanında ihtisaslaştığı anlaşılmaktadır. Öte yandan bu yöneticilerin 3'ü 10 yıl ve üzeri buldukları yat limanında üst düzey yönetici pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 2:
Yat limanlarında yeni fikir, ürün ve hizmet üretme sürecinde iç sürecin ortaya konulması

	Katılımcıların Düşünceleri
İç Süreç	Yeni fikir, hizmet ve ürün geliştirme çalışmaları çalışanlarla birlikte yapılmaktadır (1).
	Personel yaptığı işi en iyi bilen kişi olduğundan ve müşteri ile sürekli irtibat halinde olduğundan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (2, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 13 ve 14).
	Ürün ve hizmetlerin üretilmesinde asıl kaynak çalışanlar ve onların tecrübeleridir (6).
	Çalışanların ürün ve hizmet geliştirme aşamasında fikirlerini sunmaları için dilek ve istek kutuları oluşturulmaktadır (9).
	Yeni ürün ve hizmetin geliştirilmesi sürecinde, gerekli fikirleri “çalışanlardan” beklenilmektedir (10).
	Yat limanında tüm departmanlar bir arada açık bir ofiste olduğu için herkes ürün ve hizmetlerin üretilmesinde fikirlerini açıkça sunabilmektedir (11).
	Yat limanındaki bütün süreçler bir takım oyunudur ve çalışanların katılımı ve idealleri yat limanı için kazançtır (15).

Araştırmaya yat limanı yöneticilerinin iç süreçleri belirlenerek başlanmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri Tablo 2’den de görüleceği üzere 7 farklı ifadenin sonucu olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğu, çalışanların profesyonel özelliklere sahip olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanların müşterilerle sürekli iletişim halinde olduğundan dolayı yeni ürün ve hizmetleri geliştirmede önemli bir rol üstlendiğini ifade etmektedir.

Finansal performans içeriğinin bilinirliğine yönelik yönetici algılamalarını belirlemek için yapılan değerlendirmede araştırmaya katılan tüm yöneticiler görüş bildirmiştir. Tablo 3’de veriler topluca görülmektedir. Belirtilen görüşler 4 farklı ifadeyi ortaya çıkarmıştır. İfadelerde yöneticilerin çoğu AR-GE faaliyetlerinin maliyetli olmadığı görüşündedir. Bununla birlikte, diğer yöneticiler, AR-GE faaliyetlerinin maliyetli olduğunu ve bu maliyetin katlanılabilir olduğunu ifade etmektedirler.

Tablo 1:
Yat Limanlarında uygulanan yenilik sürecinde gerçekleştirilen AR-GE faaliyetlerinin maliyeti

	Katılımcıların Düşünceleri
<i>Finansal Performans</i>	AR-GE faaliyetleri maliyetli değildir (1, 2, 4, 5, 6, 8, 12, 13 ve 14).
	Her yenilik faaliyeti için yapılan AR-GE çalışmalarının belirli bir maliyeti var ancak yapılan işlerin artısının daha fazla olduğu durumlarda bu AR-GE maliyetlerine katlanılabilir (3 ve 11).
	AR-GE faaliyetlerinin maliyeti, AR-GE faaliyetlerine yapılan yatırımın geri dönüşüne bağlıdır (9 ve 10).
	AR-GE faaliyetleri maliyetlidir (7 ve 15).

Müşteri memnuniyetinin yat limanlarında uygulanabildiğine yönelik yönetici algılamalarını anlamak için yapılan değerlendirmede katılımcıların tamamının görüş bildirdiği anlaşılmaktadır. Tablo 4’de görüleceği üzere yöneticiler görüşlerini 6 ifade ile ortaya koymuş olsalar da, yat limanı yöneticilerinin çoğunluğu yat limanlarında müşteri memnuniyetinin uygulandığı düşünmektedirler. Yöneticiler ürün ve hizmetlerin üretilmesinde müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundurduklarını ifade etmektedirler.

Tablo 2:
Yat Limanında yeni fikir, ürün ve hizmet üretme sürecinde müşterilerin beklenti ve isteklerinin dikkate alınması

	Katılımcıların Düşünceleri
<i>Müşteri Beklentileri</i>	Yat limanı olarak “müşteri odaklı” ve “müşteri memnuniyeti odaklı” bir yaklaşım izlenmektedir (1 ve 11).
	Ürün ve hizmetler müşteri istek ve beklentileri göz önünde bulundurularak geliştirilir (2, 5, 7, 8 ve 9).
	“Yat limanının en büyük varoluş amacı müşteriler ve onların istekleridir” (3 ve 10).
	“Öncelik daima müşteriler ve onların talepleridir”, onların istek ve talepleri doğrultusunda, müşteri odaklı hizmet vermeye çalışılmaktadır (4, 12, 13 ve 15).
	Müşterilerin istek ve beklentilerini değerlendirebilmek ve buna yönelik hizmetler verebilmek için öncelikle onların istek ve taleplerinin bilinmesi gerekir (6).
	Bir hizmet işletmesinde müşteri istek ve taleplerini dikkate almadan hizmet verilememektedir (14).

Tablo 5'ten de anlaşılacağı üzere, yat limanlarında yenilik faaliyetlerinin çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatları sağlaması ile ilgili düşüncelerini açıklayan 15 yat limanı yöneticisi vardır. Bu müdürlerin düşünceleri 7 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Görüşler, çalışanlara kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitim verdikleri ve kendilerini geliştirmeye yönelik fırsatların sağlandığı yönündedir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların kariyerlerini geliştirme olanaklarını sundukları ve her türlü desteğin verildiğine ilişkin düşünceleri ifade etmişlerdir.

Tablo 5:
Yat limanlarında uygulanan yenilik sürecinde çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatı sağlama

	Katılımcıların Düşünceleri
Çalışanlara Öğrenme ve Gelişme Fırsatı	Temel eğitimlerin, yanı sıra çalışanlara kendi alanlarıyla ilgili eğitimler verilmektedir. Yapılan yenilik çalışmaları çalışanların deneyim kazanmasına ve kendilerini geliştirmesine olanak sağlar (1, 2, 3, 7, 8, 9 ve 14).
	Çalışanların her türlü eğitim ve gelişimi desteklenmektedir (4, 5 ve 11).
	Personele temel ve zorunlu eğitimler verilerek, kariyer yönetim sistemi uygulanmakta (6).
	Her yıl motivasyon sağlayıcı, performansı artırıcı, takım çalışmasına yönlendirici eğitimlerin yanı sıra; müşteri memnuniyeti, müşteri odaklılık, müşteri şikayetleriyle başa çıkma yöntemleri ile ilgili eğitimler verilmektedir (10).
	Yenilik çalışmaları yapıldığında çalışanların bu çalışmalara ayak uydurmaları ve yeni sistemi öğrenmeleri için gerekli eğitimler verilmektedir (12).
	Çalışanlara müşteriye nasıl davranılacağına ilişkin eğitimler ve gerekli görüldükçe işleriyle ilgili eğitimler verilmektedir (13).
	Çalışanlara temel eğitim ve müşteriye hitabet sanatı eğitimi verilerek, deneyim kazandırmak için belirli aralıklarla, bir takım oryantasyonlara, faaliyetlere ve toplantılara gönderilmektedir (15).

Tablo 6'da yat limanlarında yenilik faaliyetlerinin uygulama amaçları ile ilgili algılamalar görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin tamamının bu konuya ilişkin görüşlerini belirttiği anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin görüşler 6 farklı ifade etrafında yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin görüşleri yenilik literatüründe belirtilen amaçlarla benzerlik göstermektedir.

Yöneticiler özellikle, yenilik faaliyetlerinin uygulama amaçları kapsamında “rekabete” önem verdiklerini göstermektedir. Bunun yanında, müşteri memnuniyeti ve karlılığı artırma amacıyla da yeniliği kullandıkları belirlenmiştir. Öte yandan iki yöneticinin yenilik faaliyetlerinin verimliliği arttıracığını düşünmesine rağmen; diğer bir yöneticiye göre büyüme ve pazarlama aracı olarak kullanılması ilginç bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 3:
Yat Limanlarında yenilik faaliyetlerinin uygulanma amaçları

	Katılımcıların Düşünceleri
<i>Yeniliği Uygulama Amaçları</i>	Rekabet (1, 3, 4, 9 ve 14).
	Müşteri memnuniyetini artırmak (2, 5, 7).
	Maliyeti düşürmek, hizmet kalitesini artırmak (6).
	Verimlilik (8 ve 12).
	Müşteri memnuniyetini ve kârlılığını artırmak (10, 11 ve 13).
	Büyüme, müşteri memnuniyeti ve pazarlama (15).

Tablo 7’de yat limanlarında uygulanan yenilik türleri ile ilgili algılamalar görülmektedir. Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu hizmet ve teknolojik yeniliği kullandıklarına yönelik görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte, organizasyonel ve pazarlama yeniliğine önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 7:
Yat Limanlarında uygulanan yenilik türleri

	Katılımcıların Düşünceleri
<i>Yenilik Türleri</i>	Hizmet ve Teknolojik (1, 2, 3, 5, 7, 8,10, 11 ve 13).
	Organizasyonel, Hizmet ve Teknolojik (4, 6 ve 12).
	Pazarlama, Teknolojik ve Hizmet (9, 14 ve 15).

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere yat limanlarında yöneticilerin yeniliğe yönelik algıları ile ilgili düşüncelerini açıklayan 15 yat limanı yöneticisi vardır. Bu yöneticilerin düşünceleri 6 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Görüşler, yöneticilerin çoğunun yenilik kavramını yenilik ve teknolojik yenilik şeklinde ifade ettikleri yönündedir. Bununla birlikte, yöneticilerden birine göre yenilik, yeni bir fikri geliştirme veya ortaya koyma, diğer bir yöneticiye göre ise yeni fikirden ortaya çıkan yenileşme hareketi şeklindedir.

Tablo 8:
Yat Limanı yöneticilerinin yenilik konusuna yönelik algıları

	Katılımcıların Düşünceleri
<i>Yöneticilerin Yeniliğe Yönelik Algıları</i>	Yenilik ve Teknolojik Yenilik (1, 2, 4, 9, 10, 11 ve 13).
	Değişim ve Gelişim Süreci (8 ve 12).
	Yenilikçilik (5, 7 ve 15).
	Verilen hizmetlerin daha da geliştirilmesi için geliştirilebilen yeni fikir (3).
	Sıfırdan keşfetmek değil mevcut durumu geliştirme ve adapte etmeye yönelik gelişim süreci (6).
	Fikirden, fiziki çıktıya kadar her türlü yenileşme hareketi (14).

Araştırmanın son aşamasında yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin, yat limanlarının rekabet gücüne olan etkisi ile ilgili bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yöneltilen soruya verdikleri cevaplar; müşteri memnuniyeti artması, fiyat politikaları, hizmet kalitesinin artması, farklılaştırılan fiyat politikası ve ödüller şeklindedir. Tablo 9’de 6 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin, yat limanlarının rekabet gücüne olan etkisinden çok ilgili yöneticilerin tanımlamalarını içermektedir.

Tablo 9:
Yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin, yat limanlarının rekabet gücüne olan etkisi

	Katılımcıların Düşünceleri
<i>Yenilik Faaliyetlerin Rekabete Etkisi</i>	Müşteri memnuniyeti artar ve buna bağlı olarak da rekabet gücü artar (1, 2, 4, 7, 10, 11, 14 ve 15).
	Uygulanan fiyat politikaları (3).
	Turizm sektöründe Scale International tarafından üst üste 7 defa alınan ödüller (5).
	Müşterilere konforlu hizmetler sunulması en yüksek fiyatlarla bağlama hizmetinin verilmesi (6).
	Müşterilerin sürekli yat limanını tercih etmeleri (8).
	Verilen hizmetlerin kalitesinin artmasına bağlı olarak müşterilerin talebinin artması (9 ve 12).
	Geliştirilen fiyat politikalarıyla gelir düzeyi yüksek yatçılara hitap ederek rekabet gücü artmaktadır (13).

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada Türkiye'deki yat limanlarının uyguladıkları yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmada, yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi, DÖK'nı oluşturan dört boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar, finansal performans, müşteri memnuniyeti, işletme iç süreci ve çalışanların öğrenme ve gelişimidir. Öte yandan araştırmada yat limanlarında yöneticilerin yenilik konusuna ilişkin algıları, uygulanan yenilik türleri, yenilik faaliyetlerinin uygulama amaçları ve rekabet gücüne etkisini incelenmiştir.

Araştırmada kapsamında yat limanlarının uyguladıkları yenilik faaliyetlerinin müşteri *memnuniyeti boyutu* ile ilgili olarak ulaşılan bulgular, yöneticilerin tamamının ürün ve hizmet gibi yenilik çalışmalarını gerçekleştirirken müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundurdıkları ve müşterilerin istekleri yönünde ürün ve hizmetler geliştirdikleri ortaya çıkmıştır. Ulaşılan bu bulgular yeniliğin müşteri memnuniyeti etkisi ile ilgili literatürdeki tartışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Kılınc ve arkadaşlarının (2008) yılında otel işletmeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada yeniliğin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durumla birlikte yat limanlarında yeniliğin müşteri memnuniyeti üzerinde önemli katkısının olduğu ifade edilebilir. Böylece yat limanlarında ürün ve hizmet geliştirmede, gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin müşteri boyutu kapsamında performansla bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Araştırmanın *finansal performans* boyutuna ilişkin bulgular, yat limanı yöneticilerinin finansal performans ile ilgili olarak, belli ölçüde bir yargıya sahip olduklarını göstermektedir. Ulaşılan bulgular, yat limanlarında gerçekleştirilen yenilik çalışmalarını için uygulanan Ar-Ge faaliyetlerinin, yat limanlarının üretim maliyetlerini düşürdüğü ve gelirlerini artırdığı için yat limanlarının performansına finansal açıdan, maliyetleri düşürme açısından olumlu katkıları söz konusudur. Koellinger (2008), yeniliğin farklı türleri (ürün ve süreç) ile firma düzeyinde performans (karlılık, büyüme, istihdam) arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırma sonuçlarında ürün ve süreç yeniliği kapsamında yeniliğin, istihdam artışı ve ciro ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. İlgili bu çalışma ve literatürde yapılmış benzer çalışmaların sonuçları da değerlendirildiğinde, yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetleri ile yat limanlarının

finansal performansı arasındaki olumlu bir ilişkiyi bahsetmek mümkündür.

Araştırmanın diğer bir boyutunu oluşturan *iç süreç boyutuna* ilişkin bulgular, yat limanı yöneticilerinin iç süreç ile ilgili olarak önemli ölçüde bir yargıya sahip olduklarını göstermektedir. Ulaşılan bulgular, yat limanlarında gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin, çalışanların eğitimlerine ve gelişmelerine katkı sağlayarak deneyim kazanmalarına yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Hurley ve Hult (1998) yeniliğin örgütsel öğrenme ve performans üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Correa vd., (2007), yeniliğin, performansı olumlu ölçüde, örgütsel öğrenmenin ise performansı yenilik aracılığıyla etkilediğini belirtmektedir. Benzer diğer bir çalışmada Jimenez ve Valle, (2011) tarafından gerçekleştirilmiş ve örgütsel öğrenmenin, yeniliği etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma dahilinde ulaşılan bulgular ve literatürde yer alan çalışmalar ışığında, yat limanlarında uygulanan yenilik çalışmalarının çalışanların gelişimine ve işletmeye katkı sağladığı için, yenilik ile öğrenme ve gelişme boyutu arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan, *çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatı boyutu* ile ilgili bulgular incelendiğinde, yat limanlarında çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bilgi paylaşımının; toplantı, yazışma, yüz yüze görüşme ve teknolojik imkânlardan yararlanarak yapıldığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yat limanlarında uygulanan yeniliğin, bilgi paylaşımına etkisi çalışanların öğrenme ve gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, yat limanlarında yeni fikir, ürün ve hizmet üretme aşamasında çalışanların fikirleri alınmakta ve bu fikirlerin önemsendiği tespit edilmektedir. Altuntaş ve Dönmez (2010) otel işletmelerinde uyguladıkları çalışmada yenilik ile çalışan performansı; proaktiflik ile çalışan ve müşteri performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan, örgütte çalışanlara yönelik yapılan yenilikçi çalışmalar, işin kalitesini, verimliliğini iyileştirebilmekte, bilgi alış verişini artırabilmekte, firmaların yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir (Oslo Manual, 2005). Ulaşılan bu bulgular ve literatürdeki benzer çalışmalar yat limanı yöneticilerinin çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatı sağladıkları ile örtüşmektedir. Bu kapsamda çalışanların fikirlerinin alınması sonucunda üretilen yeni ürün ve süreçler bağlamında, yenilik ile *çalışanlara öğrenme ve gelişme fırsatı boyutu* arasında bir ilişkiyi bahsedilebilir.

Araştırmanın bulguları, yat limanlarında *yenilik türlerinin* sınırlı sayıda da olsa kullanıldıkları yönündedir. Çalışmada, yöneticilerin çoğu hizmet ve teknolojik yeniliği işletmelerinde kullandıklarına yönelik görüş bildirmişlerdir. Yavuz (2010) gerçekleştirdiği çalışmasında, organizasyonel yeniliğin, diğer yenilik türlerini tetikleyerek bütünleşik bir etki oluşturduğu ve bunun örgütsel performansa olumlu olarak yansıdığını ortaya koymuştur. Ulaşılan bu bulgular kapsamında, Tokmak ve Polat'ın (2010) da ifade ettiği gibi bir işletme için yeni kabul edilebilecek bir sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürünün veya hizmetin satın alınarak veya geliştirilerek uygulanmasıyla ilgili bir kavram olan yenilik ve türlerinin, işletme performansına ve verimliliğine katkı sağladığı savunulabilir. Marinacılık sektörünün Türkiye'de yeni gelişmeye başladığı ve mevcut yat limanı sayısının ve bağlama kapasitesinin yetersiz olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak yat limanlarının kapasitelerinin üzerinde doluluk oranı ile hizmet verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla yat limanları mevcut kapasitelerinin üzerinde bir doluluk oranıyla müşterilerine hizmet vermekte ve özellikle de teknolojik ve hizmet yenilik türlerini kullandıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın diğer bir boyutunu oluşturan *yat limanlarında yöneticilerin yeniliğe yönelik algıları* ilgili bulgular, yöneticilerin çoğu yenilik kavramının yenilik ve teknolojik yenilik yönünde olduğunu düşünmektedirler. Belirtilen görüşler, yeni bir fikri geliştirme veya ortaya koyma ve yeni fikirden ortaya çıkan yenileşme hareketi yönündedir. Öte yandan yöneticilere yeniliği *işletmede hangi amaçlar için kullanma* durumları sorulmuştur. Yöneticilerin görüşleri yenilik literatüründe belirtilen amaçlarla benzerlik göstermektedir. Yöneticiler özellikle, yenilik faaliyetlerinin uygulama amaçları kapsamında "rekabete" önem verdiklerini göstermektedir. Bunun yanında, müşteri memnuniyeti ve karlılığı artırma amacıyla da yeniliği kullandıkları belirlenmiştir. Bunun yanında, araştırmada iki yöneticinin yenilik faaliyetlerinin, verimlilik arttıracağını düşünmesine rağmen diğer bir yöneticiye göre büyüme ve pazarlama aracı olarak kullanılması ilginç bir bulgu olarak tespit edilmiştir.

Son olarak yat limanlarında uygulanan yenilik faaliyetlerinin, *yat limanlarının rekabet gücüne olan etkisi* ile ilgili olarak ulaşılan bulgular, yat limanlarının son teknolojik gelişmeleri yakından takip ettikleri ve bu gelişmeleri yat limanlarına kolaylıkla uyarladıkları şeklindedir. Bu durum yat limanlarının her türlü değişime ve gelişime ayak uyduran, esnek bir yapıya sahip olan turizm

işletmeleri olduğunu göstermektedir. İşletmeler için rekabet; konumlarını belirleme, kendilerini geçmişe veya sektördeki diğer işletmelere göre karşılaştırma açısından önemli bir faktördür (Eleren ve Soba, 2009). Yenilik; sürdürülebilir gelişme, performans ve rekabet avantajının itici gücü olarak kabul edilmektedir (Eraslan vd., 2008). Dolayısıyla işletmeler uyguladıkları yenilik faaliyetleri sayesinde birçok alanda (verimlilik, karlılık ve vb.) rekabet gücü elde etmektedir. Yöneticilerinden alınan görüşler doğrultusunda yat limanlarında yenilik faaliyetlerinin genel olarak rekabet amacıyla uygulandığı görülmektedir. Bu şekilde rekabetin, verimlilik ve büyümeye göre ön plana çıktığı görülmektedir. Yat limanlarının, rekabet ortamında rakiplerine karşı en önemli rekabet gücünün hizmet verdiği müşteriler olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle yat limanları uyguladıkları yenilik faaliyetleriyle, müşterilere sundukları hizmetlerin kalitesinin artmasını ve iyileşmesini sağlayarak, müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

Sonuç olarak devlet ve özel sektör yatırımları sonucu inşa edilmiş ve işletilmesi özel sektör tarafından gerçekleştirilen, araştırma dâhilindeki yat limanlarında yıllık büyük yatırımlar olduğu görülmektedir. Ayrıca, yat limanlarında ürün/hizmet ve teknolojik yeniliklerin genellikle müşteri memnuniyeti ve rekabet amacıyla yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan yat limanlarında yenilik faaliyetleri müşterilerin ve çalışanların istek ve fikirleri göz önüne alınarak değerlendirilmekte ve yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Buna ek olarak uygulanan yenilik faaliyetlerinin yat limanlarının maliyetlerini düşürdüğü, gelirlerinin artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir.

Çalışmanın sınırlılıkları, görüşmelerin tek bir seferde yapılmış olması ve analiz çerçevesinin sınırlı tutulmuş olması sayılabilir. Bundan sonra yat limanlarında performans değerlendirme sisteminin nasıl geliştirilebileceği ve uygulamaların nasıl denetlenebileceği üzerinde daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, araştırmada işlenen yenilik ve performans ilişkisi, bundan sonraki çalışmalarda bu iki değişken altında farklı boyutlar belirleyerek daha ayrıntılı olarak incelenebilir. Yat limanlarıyla ilgili mevcut literatürün genişletilebilmesi için, konuyla ilgili derinlemesine bilgi elde edilmesine olanak sağlayan nitel araştırma yönteminin tercih edilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra yat limanlarında yeniliğin işletme performansına etkisine yönelik nicel bir ölçükle değerlendirilmesi de yapılabilir. Böyle bir çalışma literatürde önemli bir boşluğu dolduracaktır. Yat limanı yöneticilerinden alınan görüşlerde genel olarak Türkiye'deki yat

limanlarının sayısının yeterli olmadığı ve bu yüzden normal kapasitenin üzerinde hizmet verdikleri belirtilmiştir. Ayrıca yöneticiler Türkiye'deki yat limanlarının reklam ve tanıtımlarının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda gerek kamu gerekse özel sektör tarafından yat limanlarına yapılan yatırımların artırılması ve daha fazla tanıtımlarının yapılmasıyla birlikte, yat limanlarından elde edilen gelirlerin artmasına katkıda bulunulabilir. Ayrıca, Türkiye'de turizm eğitimi veren üniversitelerde yat limanlarının önemi vurgulanarak, turizm sektöründe çalışacak öğrenciler bu turizm işletmelerinde çalışmalarını doğrultusunda yönlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Altuntaş, G. ve Dönmez D. (2010). "*Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39 (1), s:1303-1732.
- Andersson, M. and Karlsson, C. (2004). "*Regional Innovation Systems in Small & Medium-Sized Regions, A Critical Review & Assessment*." **Electronic Working Paper Series. Centre of Excellence for Studies in Science and Innovation(CESIS)**. No:10.
- Brown, S. ve Maylor, H. (2005). "*Strategic Resonant Firms, Mass Producers, Big Fish & Flat Liners: A Study of Policies, Practices & Performance in Innovation*", **Technovation**, 25, s:307-319.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpan, L. (2009). "*Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri*", **Ege Akademik Bakış**, 9 (2), s:513-538.
- Carneiro, A. (2000). "*How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness*"? **Journal of Knowledge Management**, 4(2), s:87-98.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L. and Noci, G. (2009). "*Exploring Management Control in Radical Innovation Projects*", **European Journal of Innovation Management**, 12 (4), s:416-443.
- Correa, A.C.J., Morales, G.V.J. and Pozo C.E. (2007). "*Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain*" **Industrial Marketing Management**, S. 36, s:349 - 359.

- Cozzarin, B.P. (2006). "Are World-First Innovations Conditional on Economic Performance"? **Technovation**, 26, s:1017-1028.
- Cravens, D.W., Piercy, N.F. and Low, G.S. (2002). "The Innovation Challenges of Proactive Cannibalisation and Discontinuous Technology", **European Business Review**, 14 (4), s:257-267.
- Darroch, J. and McNaughton, R. (2002). "Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation", **Journal of Intellectual Capital**, 3 (3), s: 210-222.
- Dorweiler, V.P. ve Yakhou, M. (2005). "Scorecard For Academic Administration Performance On The Campus", **Managerial Auditing Journal**, 20 (2), s:138-44.
- Elçi, Ş. (2007). **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı** (13. Baskı). Ankara: Technopolis.
- Eleren, A. ve Soba, M. (2009). "İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Ölçümü ve Uşak Deri Sektöründe Bir Uygulama", **Uluslararası Davraz Kongresi**, 24-27 Eylül, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, 1302-1320.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). "Kümelenmeler ve İnovasyon Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 5 (3), s:15-29.
- Fischer, M.M. (1998). "The Innovation Process and Network Activities of Manufacturing Firms: Conceptual Considerations and Empirical Evidence from the Metropolitan Region of Vienna", **38th European Congress of the Regional Science Association**. August 28-September 2. Vienna, 1-20.
- Göztepe, H. (2009). Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62, s:42-54.
- Irwin, J.G., Hoffman, J.J., and Lamont, B.T. (1998). "The Effect of the Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-Based View", **Journal of Engineering and Technology Management**, 15, s:25-54.
- Iyer, G. R., LaPlaca P.J. and Sharma, A. (2006). "Innovation and New Product Introductions in Emerging Markets: Strategic Recommendations for The Indian Market", **Industrial Marketing Management**, 35, s:373-382.

- Jimenez, J. D. and Valle, S. R. (2011). *"Innovation, Organizational Learning, and Performance"*, **Journal of Business Research**, 64, s:408-417.
- Kalling, T. (2007). *"The Lure of Simplicity: Learning Perspectives on Innovation"*, **European Journal of Innovation Management**, 10 (1), s:65-89.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). *"Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System"*, **Harvard Business Review**, 74, s:75-85.
- Kaplan, S. R. ve Norton, P. D. (1992). **The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance**, Boston: Harvard Business Review.
- Kılıncı İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). *"Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma"*, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 22, s:157-175.
- Kitanovic, J. (2007). *"The Applicability of the Concept of National Innovation Systems to Transition Economies"*, **Innovation: Management, Policy & Practice**, 9 s:28-45.
- Koellinger, P. (2008). *"The Relationship Between Technology, Innovation, and Firm Performance-Empirical Evidence From E-Business in Europe"* **Research Policy**, 37, s:1317-1328.
- Liao, T.S. and Rice, J. (2010). *"Innovation Investments, Market Engagement and Financial Performance: A Study Among Australian Manufacturing SMEs"*, **Research Policy**, 39, s:117-125.
- Mazzanti M., Pini P. and Tortia E. (2006). *"Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance, The Emilia-Romagna Food Sector"*, **The Journal of Socio-Economics**, 35, s:123-141.
- Nafgizer, E. W. (2006). **Economic Development**, (Fourth Edition), New York: Cambridge University Press.
- OECD and Eurostat. (2005). **Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data**, Third Edition, Paris: OECD and Eurostat.
- Oerlemans, L.A.G., Buys, A. J., and Pretorius, M. W. (2001). **Research Design for the South African Innovation Survey 2001**. Working Paper. Eindhoven Centre for Innovation Studies The Netherlands. No.01.02.

- Prange, C. and Schlegelmilch, B.B. (2010). "Heading for The Next Innovation Archetype?" **Journal Of Business Strategy** 31 (1), s:46-55.
- Presscott, M. B. and Slyke, C. V. (1997). "Understanding The Internet as an Innovation", **Industrial Management Data Systems**, 97 (3), s:119-124.
- Souissi, M. ve Itoh, K. (2006). "Implementing the balanced scorecard", **The Journal Of Corporate Accounting & Finance**, 17 (3), s:57-61.
- Soylu, A. ve Göl, Ö.M. (2010). "Yönetim İnovasyonu," **Sosyoekonomi Dergisi**, 1, s:113-130.
- Steele, J. And Murray M. (2004). "Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation Engineering," **Construction and Architectural Management**, 11 (5), s:316-322.
- Sternitzkea C. (2010). "Knowledge Sources, Patent Protection and Commercialization of Pharmaceutical Innovations", **Research Policy**, 39, s:810-821.
- Thornhill, S. (2006). "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes", **Journal of Business Venturing**, 21, s:687- 703.
- Tokmak, İ ve Polat, M. (2010). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü", **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. 20-22 Mayıs, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 94-102.
- Tomlinson, P.R. (2010). "Co-operative Ties and Innovation: Some New Evidence for UK Manufacturing", **Research Policy**, 39, s:762-775.
- Wang, C. and Kafouros, M. I. (2009). "What Factors Determine Innovation Performance in Emerging Economies? Evidence from China", **International Business Review**, 18, s:606-616.
- Yavuz, Ç. (2010). "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5 (2),s:143-173.