

Yayın Geliş Tarihi:08.09.2025

Yayına Kabul Tarihi: 01.12.2025

Online Yayın Tarihi:25.12.2025

DOI: 10.18613/deudfd.1779798

Araştırma Makalesi (Research Article)

Dokuz Eylül Üniversitesi

Denizcilik Fakültesi Dergisi

Cilt:17 Sayı:2 Yıl:2025 s:334-363

E-ISSN: 2458-9942

MARİNALARDA İNOVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

CAN AKALTAN¹
ÖMÜR YAŞAR SAATÇIOĞLU²

ÖZ

Bu çalışma, Türkiye 'de faaliyet gösteren seçilmiş marinalarda inovasyonu etkileyen faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin marinacılık sektöründeki yenilikçi uygulamalara yansımalarını ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Nitel araştırma desenine sahip bu çalışmada, Odak Grup yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, MaxQDA yazılımı ile analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler, sürdürülebilirlik ve çevresel gereksinimler, rekabet, yasal düzenlemeler, çalışan motivasyonu ve yönetim yaklaşımı gibi ana temaların marinalarda inovasyonu nasıl etkilediğini göstermektedir. Katılımcılar, inovasyonun sadece teknolojik iyileştirmelerden ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışan motivasyonu, yönetim vizyonu ve müşteri geri bildirimlerinin de yenilikçi uygulamaların başarısında kritik rol oynadığını vurgulamışlardır. Bu makalede, söz konusu faktörlere dair bulgular tartışılmakta ve marinalarda inovasyonu teşvik edici, dolayısıyla rekabet gücünü artırıcı öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Marina İşletmeciliği, İnovasyon, Teknoloji, Çalışan Motivasyonu.

¹ **Sorumlu Yazar:** Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi, cankaltan@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6995-5436.

² Prof. Dr. Ömür Yaşar Saatçioğlu, Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Lojistik ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı, yasar.saatci@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9054-2054.

FACTORS AFFECTING INNOVATION IN MARINAS: A FOCUS GROUP STUDY

ABSTRACT

This study aims to identify the factors affecting innovation in leading marinas in Turkey and to reveal how these factors shape innovative practices in the maritime tourism sector. Adopting a qualitative research design, data were collected through a Focus Group study and analyzed using MaxQDA software. The findings indicate that customer demands, technological developments, sustainability and environmental requirements, competition, legislation, employee motivation, and management approach play vital roles in fostering innovation in marinas. Participants emphasized that innovation is not limited to technological improvements but also involves employee motivation, managerial vision, and customer feedback, all of which are critical for the success of innovative practices. This paper discusses these factors and offers recommendations to promote innovation in marinas and thus enhance their competitiveness.

Keywords: Marina Operations, Innovation, Technology, Employee Motivation.

1. GİRİŞ

İnovasyon, modern örgütlerin farklılaşma yaratma ve rekabet avantajı sağlama hedeflerinin merkezinde yer almakta, değişen çevresel koşullara uyum sağlama açısından stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Hizmet sektöründe ise inovasyon yalnızca teknolojik gelişmelerin takibiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kullanıcı odaklılık, hizmet kalitesi ve süreç esnekliği ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Nitekim bir yeniliğin benimsenmesi süreci örgütsel bağlam, çalışan beklentileri, uygulama stratejileri ve yeniliğin mevcut sistemlerle uyumluluğu gibi çok katmanlı faktörlerden etkilenmektedir. Bu bağlamda, yeniliğe açık bir örgütsel iklimin varlığı ve yeniliğin kurumsal işleyişle olan uyumu inovasyonun başarısı için belirleyici bir rol oynamaktadır (Carlfjord vd., 2010: 2–10; Chuang vd., 2019: 413).

Deniz turizminin önemli bir ayağı olan marinalar, geleneksel olarak yat konaklama, teknik servis ve yeme içme hizmetleri sunmakla birlikte, günümüzde değişen müşteri taleplerine ve teknolojik inovasyonlara yanıt verebilecek esnek bir yapıya evrilmektedir (De-Juan-Vigaray vd., 2025: 1–2)

COVID-19 salgınının turizm sektörü üzerindeki olumsuz etkilerine rağmen, yat turizminin küresel ölçekte biçimde artmaya devam ettiği ve salgın sonrası dönemde turizm endüstrisinin yeniden canlanması için önemli bir kanal sunduğu belirtilmektedir. Marinalar, yat turizminin hayati bir bileşeni olarak yat sahiplerinin memnuniyetini ve kıyı destinasyonlarının çekiciliğini doğrudan etkilemekte; marina endüstrisinin henüz gelişimin erken aşamalarında olduğu pazarlarda rekabet gücünü artırmaya yönelik ideal hizmet kalitesi standartlarının belirlenmesi kritik bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır (Wang ve Lirn, 2024: 1–2).

Türkiye, sahip olduğu eşsiz kıyı şeridi, iklim çeşitliliği ve doğal güzellikleriyle deniz turizmi açısından dünyanın önde gelen destinasyonları arasında yer almaktadır. Ülkenin stratejik coğrafi konumu ve farklı ölçeklerdeki deniz turizmi yatırımları, özellikle marina işletmeciliği alanında dikkat çekici bir çeşitlilik ve gelişim potansiyeli sunmaktadır. Ancak bu potansiyelin gerçek anlamda değerlendirilmesi, fiziksel altyapı yatırımlarıyla sınırlı kalmayıp, marinaların inovasyona dayalı bir dönüşüm geçirmesini de zorunlu kılmaktadır. Günümüzde hizmet sektöründe fark yaratmak isteyen işletmeler için inovasyon bir seçenek değil, ayakta kalmanın ve sürdürülebilir büyümenin temel koşuludur. Kamusal hizmetlerde inovasyonun giderek zorunlu hale gelmesi, hizmet sektörünün tümünde yenilikçi yaklaşımların stratejik öncelik haline gelmesine neden olmuştur. Bu dönüşüm, özel hizmet alanlarında faaliyet gösteren marina işletmeleri için de inovasyonu yalnızca rekabet avantajı değil, aynı zamanda sürdürülebilir büyümenin bir aracı olarak değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Hartley, 2005: 30).

İnovasyon, işletmelerin rekabet gücü ve uzun dönemli performansı için kritik bir değişim aracı olarak görülmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006: 215). Marinalar için bu durum, hizmet kalitesini sürekli geliştirme, kullanıcıya sağlanan değeri artırma ve deneyimi farklılaştırma gerekliliğini de birlikte getirir. Günümüz rekabet ortamında, inovatif bakış açısını içselleştiremeyen işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri giderek zorlaşmaktadır. Bu noktada hem içsel dinamikleri hem de dışsal faktörleri bütüncül bir bakışla değerlendiren stratejik yaklaşımlar öne çıkmaktadır (Agolla ve Van Lill, 2013: 167).

Marinalar hem turizm sektörünün gelişimi hem de sürdürülebilir kıyı yönetimi açısından stratejik öneme sahiptir. Marina yönetiminde başarı günümüzde iyi bir lokasyon ya da modern altyapıyla sınırlı değildir. Değişimi doğru okumak, geleceği öngörerek bugünden aksiyon almak ve

müşterinin beklentilerini aşan yenilikçi çözümler sunabilmekle mümkündür. Bu dönüşümün sağlanmasında en önemli konu inovasyonun bir yönetim felsefesi olarak benimsenmesinde yatmaktadır (De-Juan-Vigaray vd., 2025: 1).

Bu çalışma, Türkiye genelinde faaliyet gösteren marinalarda inovasyonu etkileyen faktörleri nitel bir perspektifle analiz etmeyi amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde, marina işletmeciliği bağlamında inovasyonun çok boyutlu dinamiklerine ilişkin çalışmaların olmadığı görülmektedir. Özellikle Türkiye’de sektör özelinde, inovasyon süreçlerini derinlemesine ele alan araştırmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın literatürdeki bu önemli boşluğu doldurması hedeflenmektedir.

Araştırma kapsamında, odak grup yöntemiyle toplanan verilerin içerik analizi gerçekleştirilmiş ve marinalarda inovasyonun tetikleyici ve engelleyici unsurları sistematik biçimde ortaya konmuştur. Elde edilen bulguların, marinacılık sektöründe inovatif uygulamaların geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca marinaların uluslararası rekabette öne çıkabilmesi ve hizmet kalitesini artırabilmesi için benimseyebileceği stratejilere dair öneriler de sunulmaktadır (Hartley, 2005: 34).

Bu bağlamda araştırma, Türkiye’de marina sektöründe inovasyonun anlamını, mevcut durumunu ve bu durumu şekillendiren etmenleri, üst düzey marina yöneticilerinin bakış açısından bütüncül biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında marina sektörünün inovatif olmasının Türkiye ve dünya bağlamında ne ifade ettiği, sektörde inovasyonu tetikleyen başlıca unsurlar, var olan inovasyon düzeyinin katılımcılar tarafından nasıl tanımlandığı, marinalarda inovasyonu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen örgütsel, sektörel ve çevresel faktörler ile inovasyon bariyerlerinin aşılması ve inovasyon kapasitesinin güçlendirilmesi için öne çıkan çözüm önerileri ve stratejik yönelimler analiz edilmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

İnovasyon, OECD ve Eurostat tarafından “önceki ürün veya süreçlerden önemli ölçüde farklı olan ve potansiyel kullanıcıya sunulan veya kurum içinde uygulamaya alınan yeni ya da iyileştirilmiş ürün, süreç ya da bunların kombinasyonu” olarak tanımlanmaktadır (OECD ve Eurostat, 2018: 20). Hizmet sektöründe ise inovasyonun, müşteri

beklentileriyle daha bütünleşik bir yapıda ortaya çıkması dikkat çekicidir (Kline ve Rosenberg, 1986: 289).

Marinalar, hizmet sektörünün bir parçası olarak tekne sahiplerine, yatçılara ve deniz turizmiyle ilgilenen ziyaretçilere sundukları hizmetlerle önemli bir ekonomik ve sosyal işlev üstlenmektedir. Bu hizmetlerin her biri, yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda deneyimsel düzeyde de katma değer yaratmaktadır. Özellikle yeni hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra işletmelerin rekabet gücünü pekiştiren stratejik bir araç haline gelmiştir (Mohr, 1969: 111–112). Ancak literatür incelendiğinde, marinalarda inovasyon konusu henüz özgün bir araştırma alanı olarak derinlemesine ele alınmamıştır. Turizm sektörüne yönelik inovasyon çalışmalarında daha çok otelcilik ve seyahat hizmetlerine odaklanıldığı, marinaların ise bu bağlamda büyük ölçüde göz ardı edildiği görülmektedir. Oysaki bu tür tesislerde müşteri deneyimini dönüştüren yenilikçi uygulamalar, yalnızca hizmet kalitesini değil, aynı zamanda destinasyonun genel cazibesini de artırma potansiyeline sahiptir (Hjalager, 2002: 465–467; Weiermair, 2004: 1–2).

Mundula vd. (2020), deniz turizminin küçük kıyı yerleşimleri ve ada topluluklarında istihdam yaratarak yerel halkın yaşam standardını yükselttiğini ve yerel ekonomilerin genel gelişimine belirleyici katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu çerçevede marinaların yalnızca tekne bağlama altyapıları değil, aynı zamanda bölgesel ekonomik kalkınma için birer merkez ve belirli destinasyonlarda kıyı turizminin katalizörü olarak konumlandığını belirtmektedir. Bu özellikler, deniz turizmi sisteminin bölgesel ekonomiyle sıkı biçimde bağlantılı olduğunu ve marinaların bu sistemde önemli bir rol üstlendiğini; marinaların kıyı şeridinden iç bölgelere doğru turistik akımları sürdürülebilir biçimde yönlendirerek yerel ve bölgesel ekonomiyi destekleyen “akıllı kapılar” olarak yeniden düşünülmesi gerektiğini göstermektedir (Mundula vd., 2020: 51–53).

Maglić vd. (2021), Hırvatistan’daki marinalarda uygulanan akıllı teknolojileri ve bu teknolojilerin güvenlik, hizmet kalitesi, sürdürülebilirlik, çevresel koruma, enerji tüketimi ve operasyonların optimizasyonu üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Çalışmada, akıllı marina kavramı için temel performans göstergeleri akıllı liman (smart port) yaklaşımından uyarlanmış ve Hırvat kıyısı boyunca altı farklı bölgede yer alan 78 marinadan oluşan bir örneklem incelenmiştir. Yazarlar, marinaların deniz turizmi gelişiminin “en değerli parçası ve başlangıç noktası” olduğunu vurgulamakta; yeni teknolojiler, sistemler ve

çözümlerle ilgili eğilimlerin marinaların daha “akıllı” hale getirilmesi gereğini ortaya çıkardığını belirtmektedir (Maglić vd., 2021: 178–179).

Aynı çalışmada, günümüz koşullarında “belirlenmiş ve öngörölmüş bir stratejisi olmayan” marinaların uluslararası rekabetin yoğunluğu karşısında ayakta kalmasının zor olduğu vurgulanmakta; bu nedenle marinaların akıllı teknolojilerle desteklenmesinin, fiziksel olarak yürütölen pek çok operasyonun basitleştirilmesi ve hızlandırılması açısından kritik olduğu belirtilmektedir. Fiziksel operasyonların akıllı dijital süreçlerle tamamlanması sayesinde zaman, para, alan ve kaynak israfının azaltıldığı; süreçlerin optimize edilerek kapasite kullanımının iyileştirildiğı ve işletme verimliliğı ile genel performansın doğrudan olumlu etkilendiğı ifade edilmektedir. Yazarlar, akıllı çözümlerin süreç otomasyon düzeyini artırdığını, veri paylaşımının etkinliğini yükselterek hem marina işletmesi hem de kullanıcılar için daha büyük fayda sağladığını vurgulamaktadır (Maglić vd., 2021: 179–183).

Maglić vd. (2021), akıllı marina kavramını çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik boyutlarıyla da ele almakta ve çevresel yönetim sistemlerinin liman ve marinaların çevresel etkilerini değerlendirme, izleme ve azaltma çerçevesi sunduğunu belirtmektedir. Çalışmada, alternatif yakıtların ve sıfır emisyonlu teknolojilerin kullanımı ile zararlı hava emisyonlarının azaltılabileceğı; etkin atık ve su yönetimi sayesinde marina ortamındaki kirletici unsurların kontrol altına alınabileceğı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, pil, sintine, duman, ısı, su, marina doluluğı ve hava koşulları gibi unsurları izleyen akıllı sensörlerin 7/24 gözetim ve kontrol imkânı sağlayarak güvenlik ve hizmet kalitesini artırdığı ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca Hırvatistan kıyısında 78’i marina olmak üzere 167 deniz turizmi tesisi bulunduğı, gelirlerin ve hem yıllık hem de transit tekne sayısının son yıllarda artış gösterdiği; akıllı teknolojilerin marinalarda özellikle e-rezervasyon, e-ödeme ve kamera izleme sistemleri ile akü ve sintine gibi tekne güvenliğine yönelik sensörler etrafında yoğunlaştığı belirtilmektedir. Buna karşın deniz çevresindeki değişimleri ve kirliliğı izleyen sensörlere ve çevresel göstergelere daha sınırlı yer verildiğı ifade edilmektedir. Yazarlar, bu durumun operasyon ve enerji tüketimi odaklı göstergelerin çevresel göstergelere kıyasla baskın olduğu bir tabloyu yansıttığını; akıllı teknolojilerin iş akışını optimize ederek daha yüksek gelir ve daha düşük maliyet sağladığını, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırarak talebi ve yeni pazarlara açılma potansiyelini yükselttiğini; ancak yüksek yatırım ve bakım maliyetleri ile siber güvenlik ve gizlilik risklerinin akıllı sistemlerin zayıf yönleri arasında yer aldığını vurgulamaktadır (Maglić vd., 2021: 181–188).

Son yıllarda deniz turizmi alanında yapılan çalışmalar, yat limanı sayıları ve yat bağlama kapasitelerinde belirgin artışlar olduğunu ve bu artışın marina işletmeleri arasında rekabeti artırdığını göstermektedir. Bu rekabet ortamı marina işletmelerini daha kaliteli hizmetler sunmaya, tercih edilebilirliklerini artırmaya ve kendilerine bağlı bir müşteri kitlesi oluşturmaya zorlamaktadır. Yat turizmi için önemli bir hizmet işletmesi olan marinalar, hem sayılarında hem de bağlama kapasitelerinde yaşanan artışla birlikte giderek daha rekabetçi bir yapıya kavuşmakta; sürdürülebilir büyüme ise müşterilere sunulan hizmet kalitesinin yükseltilmesine ve müşteri bağlılığının güçlendirilmesine bağlı olarak şekillenmektedir (Dikeç ve Töz, 2017: 110).

İlgili çalışmada marinaların müşteri portföyünü oluşturan yat sahipleri ve yat kaptanlarının, yatlarını bağladıkları marinalarda sunulan hizmetleri nasıl algıladıkları incelenmektedir. Araştırma sürecinde nitel ve nicel metotların birlikte kullanıldığı karma bir yaklaşım benimsenmiş; önce marina işletmeciliği ve marina işletmeciliğinde hizmet kalitesi kavramları kuramsal olarak ele alınmış, ardından araştırmanın konusu, amacı ve kapsamı, geliştirilen araştırma modeli, kullanılan yöntemler, örneklem, veri toplama aracı ve süreci ile analiz ve bulguların değerlendirilme biçimi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Saha aşamasında İzmir, Aydın ve Muğla illerinde faaliyet gösteren sekiz marinadan hizmet alan 134 marina müşterisinden anket formu ile veri toplanmış ve bu veriler aracılığıyla marina müşterilerinin hizmet kalitesi algıları analiz edilmiştir (Dikeç ve Töz, 2017: 109–111).

Literatürde marinalarda sunulan hizmetlerin marina ofis hizmetleri, liman hizmetleri, genel hizmetler, teknik hizmetler ve sosyal hizmetler gibi ana başlıklar altında sınıflandırıldığı; müşterilerin marina tercihlerini bu hizmet bileşenlerinin bütüncül algısına göre şekillendirdikleri belirtilmektedir. Çalışmalarda yat limanının konumu, duş ve tuvaletlerin yeterli ve temiz olması, marina çevresindeki sosyal hayatın canlılığı, güvenlik düzeyi, ortak kullanım alanlarının hijyenik olması ve yat sahipleri ile kaptanlara sağlanan sosyal yaşam olanaklarının hem yat limanına bağlama tercihinde, hem de genel memnuniyet ve tavsiye etme niyetinde öne çıktığı vurgulanmaktadır. Ayrıca marinaların fiziksel koşulları, çalışanların istekli ve empati kurabilen bir tutum sergilemesi ile güvenlik koşullarının sağlanmasının, marina müşterilerinin algıladıkları hizmet kalitesi ve memnuniyet düzeyi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Dikeç ve Töz, 2017: 113–115).

Marinalarda süreç yönetimi ve operasyonel işleyişe odaklanan az sayıdaki çalışmadan biri, Koç ve Karataş Çetin'in (2017) "deniz operasyon işlemleri" için gerçekleştirdiği süreç analizi örnek olayıdır. Yazarlar, süreç analizini işletmenin iş süreçlerinin haritalandırılması, ayrıntılı biçimde incelenmesi ve iyileştirme gerektiren noktaların sistematik olarak ortaya konması olarak tanımlamakta; temel amacın iş döngü sürelerini kısaltmak ve süreç performansını artırmak olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmada, marina işletmelerinde verilen hizmetlerin çeşitlenmesiyle birlikte departmanlaşmanın arttığı, ancak kalite güvence sistemlerinin uygulandığı marinalar da dâhil olmak üzere pek çok işletmenin süreç odaklı düşünmeyi ve süreç yönetimi anlayışını henüz benimseyemediği belirtilmektedir. Bu bulgu, marinalarda inovasyonun yalnızca yeni hizmet veya teknoloji eklemekten ibaret olmadığını; aynı zamanda iş süreçlerinin bütüncül ve sistematik biçimde ele alınmasının da kritik bir gereklilik olduğunu göstermektedir (Koç ve Karataş Çetin, 2017: 3-4).

Türkiye'de marina işletmeciliğine yönelik kavramsal çalışmalar, marinaların yalnızca teknik bağlama alanları değil, aynı zamanda kullanıcı deneyimini doğrudan etkileyen çok katmanlı hizmet alanları olduğunu göstermektedir. Marangoz ve İnak Özberk (2021), marina müşterilerinin tercihlerinde konum, güvenlik, teknik donanım, hizmet çeşitliliği, çalışanların niteliği ve çevresel kalite gibi unsurların belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar, marinaların "yalnızca yatların bağlandığı alanlar değil, aynı zamanda hizmet ve deneyimin birlikte sunulduğu turistik destinasyonlar" haline geldiğini ifade etmektedir. Bu bulgular, marinalarda inovasyonu tetikleyen faktörlerin müşteri odaklılık ve hizmet deneyimi ile yakın ilişkili olduğunu ortaya koymakta ve bu çalışmada ulaşılan müşteri taleplerinin inovasyon üzerindeki etkisine dair bulguları desteklemektedir (Marangoz ve İnak Özberk, 2021: 160-163).

Benzer biçimde, akademik kütüphaneler veya sağlık sektörü gibi hizmet odaklı yapılarda yapılan çalışmalarda da inovasyonun benimsenmesinin çeşitli çevresel ve örgütsel engeller nedeniyle sınırlı kalabildiği gösterilmektedir. Bu engeller arasında yapısal faktörler, örgüt kültürü, liderlik tutumları ve kaynak yetersizlikleri yer almaktadır (Carlfjord vd., 2010: 9-10; Chuang vd., 2019: 404-413). Literatür, marinalara özgü inovasyon çalışmalarının eksikliğini işaret etmekte olup, bu alanın daha fazla araştırma gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından odak grup yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki marinalarda inovasyon süreçlerini ve bu süreçleri etkileyen faktörleri derinlemesine anlamaktır. Odak grup yöntemi, belirli bir konuya ilişkin katılımcıların düşüncelerini, tutumlarını ve deneyimlerini ayrıntılı biçimde ortaya koymaya imkân tanıdığı için nitel veri toplamada sık tercih edilmektedir. Katılımcılar arasındaki etkileşim sayesinde bireyler birbirlerinin görüşlerini destekleyebilmekte, sorgulayabilmekte ya da yeni bakış açıları geliştirerek tartışmayı zenginleştirebilmektedir. Bu özellikleriyle odak grup yöntemi, araştırmacıya yalnızca bireysel görüşleri değil, aynı zamanda grup dinamiklerini de analiz etme olanağı sunmaktadır (Sıgır, 2021: 245; Onwuegbuzie vd., 2009: 5–11).

Odak grup yöntemi, katılımcıların fikir ve davranışlarının arkasındaki nedenleri ortaya çıkarmaya elverişli yapısıyla özellikle keşfedici (exploratory) araştırmalarda kullanılmaktadır. Onwuegbuzie vd.’nin (2009: 1–11) ortaya koyduğu çerçevede bu yöntem yalnızca sözlü ifadeleri değil, aynı zamanda katılımcıların sırayla yanıt verme biçimlerini, tepkilerini ve grup içi etkileşimleri de analiz etmeye olanak tanımaktadır. Böylece elde edilen veriler çok boyutlu biçimde yorumlanabilmekte ve analizde derinlik sağlanmaktadır.

Bununla birlikte odak grup yönteminin bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Özellikle baskın katılımcıların tartışmayı yönlendirmesi, daha az baskın bireylerin görüşlerinin gölgede kalmasına yol açabilmekte; bu durum veri çeşitliliğini ve temsiliyetini sınırlayabilmektedir (Sıgır, 2021: 245). Ayrıca grup içi dinamikler kişisel eğilimleri öne çıkardığından, moderatörün tarafsızlığı ve grup yapısının dengeli seçilmesi veri kalitesi açısından kritik önemdedir. Onwuegbuzie vd. (2009: 8–11), bu tür etkileri azaltmak için grup içi konuşma sırasının, katılım düzeyinin ve etkileşimlerin ayrıntılı biçimde kaydedilmesini önermektedir.

Sonuç olarak odak grup yöntemi, marinalarda inovasyonu etkileyen faktörlerin çok boyutlu yapısını ortaya koymak için bu çalışmada uygun ve etkili bir araç olarak değerlendirilmiştir. Yöntemin sağladığı etkileşimli ortam, hem veri çeşitliliğini artırmakta hem de katılımcıların içgörülerinin daha derinlikli biçimde yakalanmasına imkân vermektedir.

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma tasarımında, odak grup yöntemiyle elde edilen veriler üzerinden Türkiye’de faaliyet gösteren marinalarda inovasyonu etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Katılımcılar, maksimum çeşitlilik örneklemeyle seçilmiş ve Türkiye’nin önde gelen özel ve zincir marinalarında üst düzey yönetici pozisyonlarında görev yapan yedi uzmandan oluşturulmuştur. Katılımcıların tümü marina yöneticisi ya da operasyonel süreçlerde stratejik karar alma yetkisine sahip yönetici konumundadır.

Katılımcıların sektör deneyimi 15 - 25 yıl arasında değişmekte olup, geçmişlerinde Yalıkavak Marina, D-Marin Göcek, Marintürk Göcek, Setur Marinaları, IC Çeşme Marina ve Teos Marina gibi Türkiye’nin önde gelen marina işletmelerinde edinilmiş yoğun saha bilgisi ve yönetim tecrübesi yer almaktadır. Katılımcıların bir bölümü uluslararası sertifikalara sahip olup sektörel derneklerde görev üstlenmektedir. Coğrafi dağılım Ege ve Marmara bölgelerini kapsamaktadır.

Tablo 1: Katılımcı Profil Tablosu

Katılımcı Kodu	Görevi / Ünvanı	Bölge	Marina / Sektör Deneyimi	Yaş Aralığı
K1	Marina Direktörü	Bodrum	25 yıl	45–50
K2	Marina Müdürü	Göcek	15+ yıl	40–45
K3	Marina Müdürü	İstanbul	19 yıl	40–45
K4	Marina Müdürü	Göcek	20 yıl	40–45
K5	Marina Genel Müdürü	Çeşme	15 yıl	40–45
K6	Marina Genel Müdürü	İzmir	20+ yıl	45–50
K7	Marina Müdürü	Foça	15+ yıl	45–50

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

İsimlerin gizliliği korunarak katılımcılar analiz sürecinde K1–K7 şeklinde kodlanmıştır. Bu çeşitlilik, farklı marina ölçekleri ve yönetim yapıları bağlamında inovasyon süreçlerinin çok boyutlu analizine imkân tanımış; veri setinin hem içeriksel zenginliği hem de bağlamsal derinliği güçlenmiştir. Katılımcı profilleri, inovasyonun sektörel yansımalarını stratejik ve operasyonel düzeylerde anlamak açısından güçlü bir temsil sağlamaktadır.

3.2. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri, önceden hazırlanmış bir rehber eşliğinde yaklaşık iki saat süren odak grup oturumu ile toplanmıştır. Görüşme, araştırmacı tarafından moderasyon ilkelerine uygun biçimde yürütülmüştür. Süreç boyunca ses kaydı alınmış ve etik ilkeler çerçevesinde katılımcıların önceden onayları alınmıştır. Kayıt altına alınan görüşmeler kelimesi kelimesine deşifre edilmiş ve elde edilen transkriptler içerik analizine hazırlanmıştır.

Odak grup görüşmesinde kullanılan rehber, literatürde sıklıkla vurgulanan inovasyon başlıkları temelinde yapılandırılmıştır. Moderatör, katılımcıları müşteri odaklı hizmet yenilikleri, dijitalleşme ve teknolojik altyapı, yasal ve düzenleyici çerçeve, çalışan motivasyonu, sürdürülebilirlik ve çevresel uygulamalar gibi başlıklar altında yönlendirici sorularla tartışmaya teşvik etmiştir. Grup etkileşimini artırmak amacıyla açık uçlu sorular, takip soruları ve gerektiğinde yeniden yönlendirme soruları kullanılmıştır.

Odak grup rehberi, marinalarda inovasyon olgusunu çok boyutlu biçimde tartışmaya açacak şekilde kurgulanmıştır. Görüşmede sırasıyla, marina sektörünün inovatif olması hâlinde katılımcılara neyi çağrıştırdığı, sektörde inovasyonu tetikleyen unsurlar, mevcut inovasyon düzeyinin güçlü ve zayıf yönleri, inovasyonu güçlendiren faktörler, inovasyonu engelleyen bariyerler ve bu bariyerlerin aşılmasına yönelik çözüm önerileri ele alınmıştır. Böylece inovasyonun anlamı, tetikleyicileri ve bariyerleri, katılımcıların karşılıklı etkileşimine imkân tanıyan tek bir oturumda bütüncül biçimde tartışılmıştır. Bu çerçevede odak grup rehberinde kullanılan temel araştırma soruları aşağıdaki biçimde yapılandırılmıştır:

1. Marina sektörünün inovatif olması, katılımcıların gözünde Türkiye ve dünya açısından ne ifade etmektedir?
2. Türkiye’de marina sektöründe inovasyonu tetikleyen başlıca unsurlar nelerdir?
3. Sektörde inovasyonun mevcut durumu katılımcılar tarafından nasıl tanımlanmaktadır?
4. Marinalarda inovasyonu olumlu yönde etkileyen örgütsel, sektörel ve çevresel faktörler nelerdir?
5. Marinalarda inovasyonu olumsuz yönde etkileyen faktörler ve inovasyon bariyerleri nelerdir?

6. Sektörde inovasyon bariyerlerinin aşılması ve inovasyon kapasitesinin güçlendirilmesi için hangi çözüm önerileri ve stratejik yönelimler öne çıkmaktadır?

Odak grup süreci, Onwuegbuzie vd. (2009: 1–16) tarafından önerilen sistematik yapı dikkate alınarak tasarlanmıştır. Bu doğrultuda yalnızca içerik değil, grup içi etkileşim, konuşma sırası, öne çıkan temalar ve grup dinamikleri de kayda geçirilerek veri analizi için zenginleştirilmiş bir çerçeve oluşturulmuştur.

3.3. Veri Analizi

Toplanan nitel veriler, MaxQDA 2022 yazılımı kullanılarak içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz süreci, Onwuegbuzie vd. (2009) tarafından önerilen “sürekli karşılaştırma analizi” (constant comparison analysis) yaklaşımı temel alınarak yapılandırılmıştır. Bu kapsamda transkriptler açık kodlama yoluyla parçalara ayrılmış ve her bir anlamlı birime temsili kavramlar atanmıştır (Onwuegbuzie vd., 2009: 6).

Kodlar, benzer içerik taşıyan verilerin gruplanmasıyla oluşturulmuş; ardından bu kodlar “Teknolojik Gelişmeler”, “Yönetim Vizyonu”, “Çalışan Motivasyonu”, “Müşteri Talepleri”, “Yasal Düzenlemeler” ve “Sürdürülebilirlik” gibi üst temalar altında birleştirilmiştir. Kodlama sürecinde hem literatüre dayalı olarak önceden belirlenen hem de veriden türeyen kodlar birlikte kullanılmıştır. Bu yaklaşım, Carlfjord vd. (2010) tarafından bir yeniliğin benimsenmesini etkileyen faktörlerin analizinde önerilen nitel içerik çözümlemesi ile uyumludur. Yazarlar, kodlama sırasında içsel ve dışsal faktörlerin bütüncül bir çerçevede ele alınmasının önemini vurgulamaktadır (Carlfjord vd., 2010: 4).

Kodlama süreci boyunca grup içi etkileşimler, konuşma sıraları ve katılımcıların birbirlerini nasıl etkiledikleri de dikkate alınarak çok düzeyli bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, Onwuegbuzie vd. (2009: 6) tarafından savunulan “çok katmanlı içerik analizi” yöntemine dayanmaktadır. Böylece yalnızca bireysel görüşler değil, grup dinamikleri de tematik bütünlük içinde değerlendirilmiştir. Kodların güvenilirliğini artırmak amacıyla analiz sürecinde tekrar eden temalar yeniden gözden geçirilmiş ve tutarlılık açısından yorumlanmıştır.

Odak grup verilerinden elde edilen kodlar, iki ana tema altında yapılandırılmıştır: marinalarda inovasyonu tetikleyen faktörler ve

inovasyonu engelleyen bariyerler. Bu temalar ve bunlara bağlı alt temalar Tablo 2’de özetlenmektedir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler, marinalarda inovasyonun çok boyutlu bir olgu olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. İnovasyonu tetikleyen faktörler arasında müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler, sürdürülebilirlik ve çevresel gereksinimler, rekabet, çalışan motivasyonu ve yönetsel vizyon öne çıkmaktadır. Diğer yandan yatırım maliyetleri, yasal düzenlemeler, kapasite sınırlamaları ve vizyon eksikliği inovasyonu engelleyen başlıca faktörler olarak tanımlanmıştır. Odak grup bulguları Tablo 2’de özetlenmekte; izleyen alt bölümlerde inovasyonu tetikleyen faktörler ve inovasyon bariyerleri ayrı başlıklar altında tartışılmaktadır.

Tablo 2: Tema Tablosu

Ana Boyut	Üst Tema	Alt Temalar	Kısa Açıklama
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Teknolojik Gelişmeler	Yeni teknolojilerin uygulanması; dijitalleşme	Dijital ve teknolojik sistemlerin kullanımıyla operasyonel süreçlerin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik yenilikler.
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Müşteri Odaklılık	Müşteri odaklı iyileştirmeler; geri bildirim	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinden hareketle hizmet tasarımı ve süreçlerin yenilenmesine yönelik uygulamalar.
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Rekabet	Pazar trendleri; rekabetçi kalabilme	Rekabet ortamına uyum sağlamak ve farklılaşmak amacıyla geliştirilen yenilikçi hizmet ve uygulamalar.
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Finansman	Zincir marina olup olmaması (ölçek ekonomisi)	Yatırım kapasitesi ve ölçek ekonomisinin inovasyon projelerine kaynak ayırma ve risk alma davranışı üzerindeki etkisi.
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Yönetim	Yatırım ve kaynak ayırımı; şirketin stratejik öncelikleri	Üst yönetimin inovasyona verdiği önem, önceliklendirme ve bütçe tahsisi yoluyla yenilik süreçlerini yönlendirmesi.
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Personel	Motivasyon; çalışan memnuniyeti; iş-özel yaşam dengesi	Çalışanların motivasyonu ve memnuniyetinin yenilikçi fikir üretimi ve uygulama isteği üzerindeki belirleyici rolü.
İnovasyonu Etkileyen Faktörler	Çevresel Faktörler	Sürdürülebilirlik gereksinimleri; çevreye duyarlı operasyonlar;	Çevresel standart ve sertifikasyonların marinaların

Ana Boyut	Üst Tema	Alt Temalar	Kısa Açıklama
		sıfır atık uygulamaları; kalite yönetim sistemleri; Mavi Bayrak	operasyonel süreçlerini ve inovasyon gündemini şekillendirmesi.
İnovasyonu Engellenen Bariyerler	Hukuki Engeller	Yasal düzenlemeler; bürokratik engeller	Mevzuat ve izin süreçlerinden kaynaklanan kısıtların yenilikçi projelerin hız ve kapsamını sınırlaması.
İnovasyonu Engellenen Bariyerler	Finansman	Yatırımın geri dönüşü; yüksek yatırım maliyetleri; ölçek ekonomisi (zincir marina olmamak)	Yüksek yatırım tutarları ve belirsiz geri dönüş sürelerinin inovasyon projelerini erteleme veya küçültme eğilimine yol açması.
İnovasyonu Engellenen Bariyerler	Yönetim	Stratejik vizyon eksikliği	Uzun vadeli ve yenilik odaklı vizyon eksikliğinin yeni uygulamaların gündeme alınmasını zorlaştırması.
İnovasyonu Engellenen Bariyerler	Personel	Motivasyon eksikliği; çalışan memnuniyetsizliği; üst yönetimin inovasyona yaklaşımı (liderlik)	Düşük motivasyon ve sınırlı liderlik desteğinin çalışanların değişim ve yenilik süreçlerine katılımını azaltması.
İnovasyonu Engellenen Bariyerler	Çevresel Faktörler	Sürdürülebilirlik gereksinimleri; çevreye duyarlı operasyonlar; sıfır atık uygulamaları; kalite yönetim sistemleri; Mavi Bayrak	Çevresel yükümlülük ve standartların kısa vadede ilave maliyet ve operasyonel yük oluşturarak bazı yenilikleri ertelemesi.
İnovasyonu Engellenen Bariyerler	Kapasite Kullanımı	Yüksek doluluk oranları; kapasite kısıtlamaları	Fiziksel kapasite ve yoğun işletme dönemlerinin yeni uygulamaları test etme ve hayata geçirme imkânlarını daraltması.

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

4.1. Türkiye Marinalarında İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Katılımcılar özellikle müşteri talepleri ve geri bildirimlerinin yenilikçi uygulamaları hayata geçirmede güçlü bir itici güç olduğunu vurgulamıştır. Örneğin bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir: “Bizim yaptığımız inovasyonların yüzde sekseni müşteri geri bildirimiyle çıkıyor. Yani oradan gelen bir talep, oradaki bir gözlem, bizde bir yeniliğe neden oluyor.” (K2). Değişen lüks hizmet beklentileri, dijital rezervasyon ve yönetim sistemleri ile farklı tekne tiplerine uygun altyapı gereksinimleri, marinaları hizmet çeşitliliğini artırmaya yöneltmektedir.

Teknolojik altyapı ve dijital araçların yaygınlaşması hem operasyonel verimliliği geliştirmekte hem de müşteri memnuniyetini yükseltmektedir. Bazı katılımcılar bu alandaki yatırımların geri dönüşünün yüksek olduğunu, ancak belirli dönemlerde maliyetlerin zorluk yarattığını belirtmişlerdir (Mundula vd., 2020: 65).

Odak grup bulguları, artan müşteri talepleriyle birlikte inovasyon ihtiyacının güçlendiğini; ancak yüksek maliyetler nedeniyle bazı yeniliklerin ertelendiğini göstermektedir. Bu durum, marina sayısı ve kapasitesindeki artışın hem ulusal hem de uluslararası düzeyde rekabeti yoğunlaştırdığını ve marinaları sundukları hizmetlerde sürekli iyileştirme yapmaya zorladığını ortaya koyan çalışmalarla uyumludur (Dikeç ve Töz, 2017: 109–136). Dikeç ve Töz'ün Türkiye'de sekiz marina da 134 müşteriyle yürüttükleri çalışmada, marina müşterilerinin hizmet kalitesine ilişkin algıları ayrıntılı biçimde ölçülmekte; hizmet kalitesini oluşturan değişkenler literatür taraması ve marina yöneticileriyle yapılan görüşmeler yoluyla belirlenmekte ve farklı marinalar arasındaki algı farklılıkları analiz edilmektedir (Dikeç ve Töz, 2017: 109–136). Odak grup katılımcılarının vurguladığı yoğun müşteri baskısı ve bu baskıyı karşılamaya çalışırken karşılaşılan maliyet kısıtları, söz konusu ampirik bulgularla tutarlıdır; her iki çalışmada da rekabet baskısı altında müşteri memnuniyetinin marinalar için temel bir stratejik öncelik hâline geldiği görülmektedir.

Marina yöneticilerinden elde edilen bulgular, marinaların fiziksel varlıkları arasında yer alan altyapı ve üstyapı elemanlarının modern ve teknolojik olmasının, ortak kullanım alanlarının yeterli ve hijyenik olmasının, internet erişiminin kolay ve hızlı olmasının, çekme-atma ve bakım-onarım hizmetleri ile atık alım tesisleri ve yakıt ikmal operasyonlarında sağlanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti açısından kritik görüldüğünü ortaya koymaktadır. Engelli yat sahipleri, yat kaptanları ya da misafirlerinin marina tesislerinden yararlanabilmesine yönelik altyapı ve üstyapı düzenlemeleri ile marinalarda bulundurulmuş özel ekipman ve sistemlerin varlığı da müşterilerin özellikle dikkat ettiği unsurlar arasındadır. Memnuniyeti etkileyen hizmet değişkenleri arasında etkin bir geri bildirim sisteminin varlığı, uluslararası standartlara uygunluk belgeleri ve çevre ödülleriyle sahip olunması, deniz suyunun temizliği gibi çevresel koşullar, marinanın otopark kapasitesi ve marinalarda sunulan güvenlik hizmetleri öne çıkmaktadır. Ayrıca bağlama ücretlerinin düzeyi ve dönemsel fiyatlandırma değişiklikleri müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi, güler yüzlü, yardımsever ve kibar olmaları, iletişim becerileri, beklenen hizmeti tam ve zamanında yerine getirmeleri ile iyi giyimli, bakımlı ve temiz olmaları da

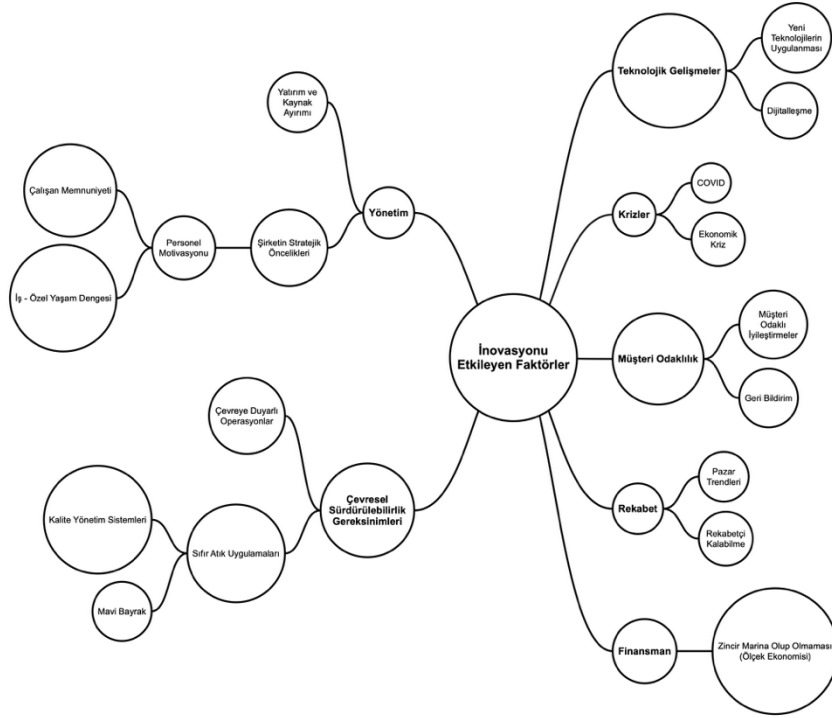
müşteri memnuniyetine doğrudan etki eden unsurlar arasında sayılmaktadır (Dikeç ve Töz, 2017: 117–118).

Odak grup görüşmelerinde yöneticiler, müşteri beklentilerinin marina hizmet yapısını yeniden şekillendirdiğini ve inovasyonun en önemli tetikleyicilerinden biri olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, Marangoz ve İnak Özberk'in (2021) çalışmasıyla doğrudan uyumludur. Yazarlar, marina tercihlerini etkileyen unsurlar arasında hizmet kalitesi, teknik altyapı, dijital hizmetler, sosyal alanlar ve çevresel standartların ön plana çıktığını; özellikle “konfor, güvenlik, bakım-onarım hizmetleri ile çevresel sürdürülebilirlik kriterlerinin müşteri memnuniyeti açısından kritik olduğunu” vurgulamaktadır. Bu durum, marinalarda dijital rezervasyon sistemleri, kullanıcı dostu teknolojik çözümler ve çevre odaklı yaklaşımların inovasyon stratejilerinin merkezinde yer aldığını göstermektedir (Marangoz ve İnak Özberk, 2021: 168–171).

Paker ve Vural'ın (2016) marinaları yalnızca teknik altyapı sunan tesisler olarak değil, çok boyutlu birer “turizm destinasyonu” olarak ele alması da bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Yazarlar, marina kullanıcılarının homojen bir grup olmadığını; farklı motivasyon ve beklentilere sahip segmentlere ayrıldığını ve bu segmentlerin hizmet inovasyonu açısından yönlendirici rol oynadığını göstermektedir. Marina kullanıcılarının farklı beklentilere sahip olmasının hizmet tasarımı ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesinde belirleyici olması, bu araştırmada yöneticilerin müşteri taleplerini inovasyonun temel tetikleyicilerinden biri olarak vurgulamasıyla paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda müşteri deneyiminin stratejik bir inovasyon alanı olduğu ve marinaların rekabet gücünü artırmada kritik bir rol oynadığı söylenebilir (Paker ve Vural, 2016: 61–70).

Odak grup bulguları, marinalarda inovasyonun önemli boyutlarından birinin de süreçlerin yeniden tasarlanması ve yalınlaştırılması olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, özellikle deniz operasyonları, tekne kayıt ve çekek sahası planlama süreçlerinde dijital araçların ve standartlaştırılmış iş akışlarının hizmet kalitesini artırdığını, hata payını azalttığını ve müşteriyle temas noktalarında bekleme sürelerini kısalttığını belirtmiştir. Bu sonuçlar, Koç ve Karataş Çetin'in (2017) bir marinada deniz operasyon işlemleri için gerçekleştirdiği süreç analizi çalışmasıyla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada süreç analizinin, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda iş akışlarının gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için kritik bir araç olduğu; süreç yönetiminin fonksiyonel hiyerarşik yapıya alternatif bütüncül bir yönetim

anlayışı sunduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede marinalarda inovasyon yalnızca yeni teknoloji yatırımlarına değil, aynı zamanda süreçlerin müşteri deneyimi odaklı yeniden kurgulanmasına bağlıdır (Koç ve Karataş Çetin, 2017: 3–4).



Şekil 1: Marinalarda İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Sürdürülebilirlik ve çevresel gereksinimler de marinalarda inovasyonun önemli boyutlarından biridir. Özellikle Mavi Bayrak gibi sertifikasyonlar, çevresel duyarlılık ve kurumsal imaj açısından büyük önem taşımaktadır. Katılımcılardan biri, Mavi Bayrak'ın yalnızca bir prestij unsuru değil, aynı zamanda işletme politikalarını şekillendiren bir sorumluluk olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların, çevre mevzuatı, enerji verimliliği uygulamaları ve sürdürülebilirlik standartlarının marinalarda yeni süreç ve yatırımları zorunlu kıldığı yönündeki değerlendirmeleri, turizm inovasyonu literatürüyle uyumludur. Hjalager (2002), turizm sektöründe inovasyon tartışmalarını özetlerken yeniliklerin çoğu zaman doğrudan turizm işletmelerinin içsel dinamiklerinden değil, onları besleyen tedarikçi sektörler ile kamu otoritelerinden gelen düzenleyici

baskılardan beslendiğini vurgulamaktadır (Hjalager, 2002: 465–474). Bu bakış açısı, marinaların atık yönetimi, enerji tüketiminin azaltılması, çevresel sertifikasyon programları ve yasal yükümlülükler nedeniyle operasyonel süreçlerini yeniden tasarlamak zorunda kalmalarını inovasyon için dışsal ama güçlü bir tetikleyici olarak konumlandırmaktadır. Odak grup bulgularında dile getirilen çevresel gereksinimlerin, Hjalager’in tanımladığı bu dış baskı mekanizmalarıyla uyumlu olduğu ve marinaları özellikle sürdürülebilirlik ekseninde yenilikçi çözümler geliştirmeye ittiği söylenebilir (Hjalager, 2002: 465–467).

Çalışmalarda, deniz turizmi pazarındaki büyümenin uygun teknolojik sistemler bulunmadığı durumda çeşitli operasyonel ve çevresel sorunları derinleştirdiği vurgulanmaktadır. Akıllı sistemlerin yokluğunda uygunsuz bağlama (yanaşma sınırlarının ihlali, birden fazla yeri işgal etme), gereksiz tekne manevraları ve deniz trafiğini olumsuz etkileyen faaliyetlerin arttığı; bunun da hem operasyonel çabayı hem de tesis kullanımının optimizasyonuna ilişkin zorlukları büyüttüğü belirtilmektedir. Marina sahası içindeki tekne sayısındaki artışın hava, gürültü, atık ve su kirliliği gibi çevresel etkileri artırdığı; buna paralel olarak elektrik ve su tüketiminin yükseldiği ve bunun hem marina işletmesi hem de yatçı açısından maliyetleri artırdığı ifade edilmektedir. Bu nedenle, marina içindeki faaliyetlere ilişkin kapsamlı bir görünürlük sağlayacak sistemlere ihtiyaç olduğu; bu tür sistemlerin yatların ve marina yöneticilerinin güvenliğini önceleyen daha verimli operasyon süreçlerine imkân vereceği vurgulanmaktadır. Bağlama yerlerine entegre edilen akıllı sayaçlar sayesinde yatçıların mobil telefonları üzerinden elektrik ve su tüketimlerini gerçek zamanlı olarak izleyebilmeleri, harcamalarını kontrol edebilmeleri ve mevcut kaynaklardan tasarruf sağlayabilmeleri mümkün hâle gelmektedir. Aynı altyapı, marina yöneticilerine su ve enerji kayıplarını tespit etme, arızaları izleme ve kapasite kullanımını daha etkin planlama açısından önemli içgörüler sunmaktadır. Yatçılara tahsis edilen bağlama noktalarında tüketimin izlenebilmesi, belirlenebilir “uyarı” ve “kritik” eşik değerlerine dayalı aşırı tüketim bildirimlerinin üretilebilmesi ve çıkış talebi üzerine ilgili bağlama noktasına ilişkin tüketim verilerinin toplanarak şeffaf faturalama yapılabilmesi, odak grup bulgularında öne çıkan “sürdürülebilirlik ve çevresel gereksinimler”, “operasyonel verimlilik” ve “müşteri memnuniyeti” temalarını somutlaştıran bir uygulama örneği sunmaktadır (Akrivopoulos vd., 2022: 1–2).

Odak grup katılımcıları, çalışan motivasyonu ve eğitimine de büyük önem verdiklerini belirtmiştir. Çalışanların yenilikçi fikir geliştirme kapasitesi, doğrudan üst yönetimin destekleyici tutumu ve kurum içinde

sağlanan eğitim programlarıyla ilişkilendirilmektedir (Agolla ve Van Lill, 2013: 168–169). Yönetim vizyonunun açık ve yenilikçi yaklaşımları teşvik eden bir yapıda olması, yeni fikirlere ayrılan bütçenin büyüklüğü ve karar süreçlerinin şeffaflığı, inovasyon projelerinin hayata geçirilme hızını artırmaktadır. Katılımcıların çalışan motivasyonu, eğitim olanakları ve yönetsel desteğin inovasyon süreçlerindeki belirleyici rolünü vurgulamaları, örgütsel inovasyon literatüründeki klasik yaklaşımlarla tutarlıdır (Mohr, 1969: 111–122).

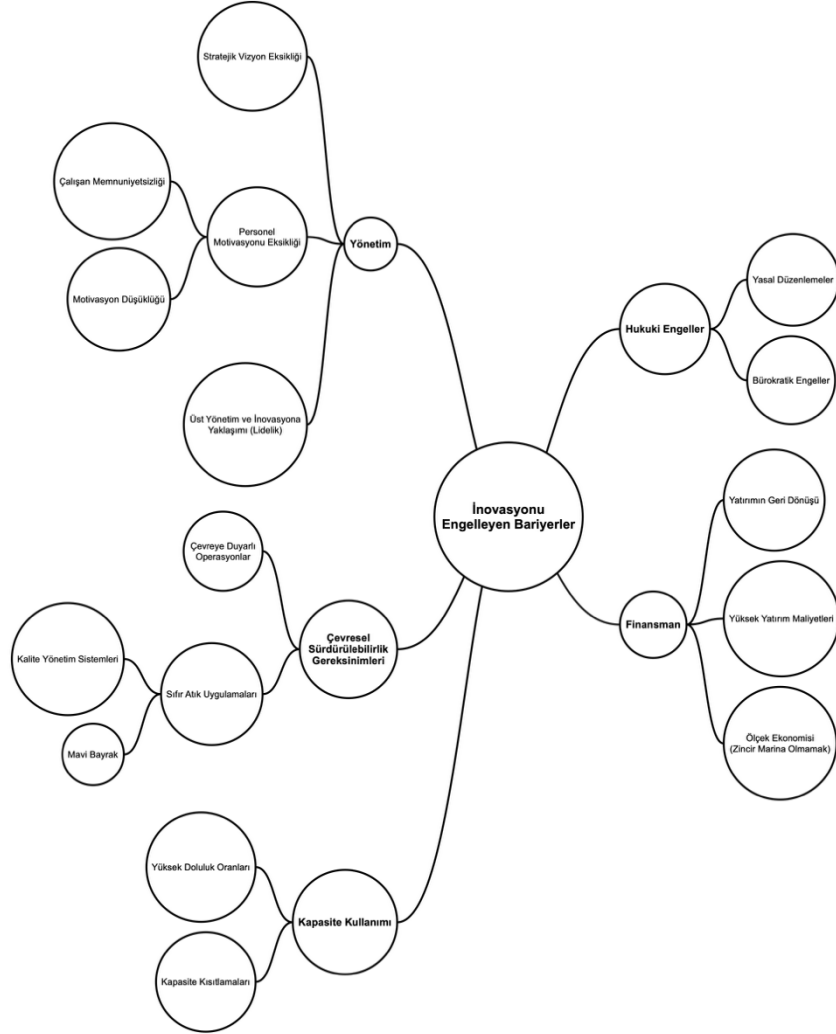
Liderliğin örgütsel inovasyon dinamiklerindeki rolü, özellikle çalışan davranışlarını şekillendiren adalet, güven ve etkileşim temelleri üzerinden ele alındığında daha da belirginleşmektedir. Özsungur'un (2019: 195–196) bulguları, liderin destekleyici ve güçlendirici tutumlarının hizmet inovasyon davranışını doğrudan artırdığını göstermektedir.

4.2. Türkiye Marinalarındaki İnovasyon Engelleri

Katılımcıların dikkat çektiği temel engellerden ilki yüksek yatırım maliyetleridir. İnovasyon uygulamalarının hayata geçirilmesi, özellikle finansal kaynakları sınırlı kurumlarda zorlaşmakta; ekonomik açıdan güçlü kurumlar ise maliyet ve başarısızlık riskini daha kolay göğüsleyebilmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006: 218–219). Diğer önemli bir engel, kıyı ve çevre mevzuatı gibi yasal düzenlemelerle ilgili bürokratik süreçlerin uzunluğudur. Bu süreçlerde yaşanan gecikmeler ve onay süreçleri, inovatif fikirlerin hayata geçirilmesini yavaşlatmaktadır (Hartley, 2005: 29).

Akıllı sayaç mimarisine odaklanan bir çalışmada, bu altyapıların özellikle konut ve bina uygulamalarında hızla geliştiği, ancak marina ve limanlarda yatırımın yıllık geri dönüşünün sınırlı olduğu durumlarda görece kısıtlı kaldığı belirtilmektedir. Elektrik ve su kaynaklarının kısıtlı olduğu ada ve benzeri lokasyonlardaki yatçılık marinalarında bu çözümlerin önemi artarken, kenar bilişim (edge computing) temelli mimarilerde verilerin tesis dışına çıkmaksızın yerel düzeyde işlenmesi, yalnızca gerekli özet bilgiler ve uyarıların iletilmesi sayesinde enerji ve bağlantı kısıtları gözetilmekte, veri güvenliği ve mahremiyet güçlendirilmektedir. Düşük güçlü kablosuz haberleşme teknolojilerinin kullanımı, önceki nesil sistemlere kıyasla işletme ve bakım maliyetlerini azaltan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Marinalar için önerilen mimaride, yeni nesil akıllı ponton/bağlama ünitelerine tamamen geçmek yerine mevcut bağlama noktalarındaki elektrik ve su hatlarına asgari müdahale ile sayaçların IoT özellikli bir kenar ağ geçidine bağlandığı; analitik,

tahminleme ve faturalama işlemlerinin sürekli bulut bağlantısına ihtiyaç duyulmadan sahada yürütülebildiği belirtilmektedir. Bu bütüncül yaklaşım, yüksek yatırım maliyetleri, teknolojik altyapı gereksinimleri ve kapasite kullanımı gibi temaların birlikte yönetilebileceğini, var olan altyapıya sınırlı müdahale ile dijitalleşmenin mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak çalışmanın ortaya koyduğu yatırım ölçeği, tekil marina işletmelerinin bu tür sistemleri tek başına finanse etmesini güçleştirmekte; uygulamanın dış hizmet sağlayıcıları üzerinden yürütülmesi hâlinde ise hizmet kalitesinin sürekliliği ve tüketim verilerinin güvenliğine ilişkin ek risk alanları gündeme gelmektedir (Akrivopoulos vd., 2022: 2–6).



Şekil 2: Marinalarda İnovasyonu Engellleyen Bariyerler
Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Doluluk oranı yüksek marinaların ek müşteri taleplerine karşılık vermekte zorlandığı, bu nedenle yeniliğe yatırım yapma motivasyonunun düştüğü de ifade edilmiştir. Bazı marinalarda kapasite sınırlı olduğundan ek yatırımların kısa vadede getiri sağlamayacağı düşünülmektedir. Ayrıca üst yönetimin inovasyona yeterince önem vermediği işletmelerde kurumsal stratejilerde yeniliğe ayrılan payın azalması, çalışanların yenilikçi fikirlerini hayata geçirmesini zorlaştıran bir unsur olarak ortaya

çıkılmaktadır. Çalışan motivasyonu eksikliği, düşük ücret ve yoğun çalışma temposu gibi faktörlerle birleştiğinde, çalışanların yenilikçi fikir geliştirme isteğini önemli ölçüde azaltabilmektedir (Agolla ve Van Lill, 2013: 169; Hartley, 2005: 32–34).

Elde edilen bulgular, marinalarda inovasyonun çok boyutlu ve etkileşimli faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Özellikle müşterilerin değişen beklentileri ve rekabet baskısı, marinaları dijitalleşme, hizmet çeşitliliği ve sürdürülebilirlik alanlarında adım atmaya zorlamaktadır. Yasal düzenlemeler, bürokratik süreçler ve yüksek yatırım maliyetleri ise inovasyonun hızını kesen önemli dışsal engeller olarak görünmektedir. Bu noktada yönetim vizyonu ve çalışanların kuruma duyduğu bağlılık, içsel inovasyon kapasitesinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Kline ve Rosenberg, 1986: 275–289; Damanpour ve Schneider, 2006: 217–219).

Odak grup görüşmelerinde ortaya çıkan bir diğer önemli nokta, marinalarda inovasyonun önünde yer alan operasyonel ve örgütsel engellerdir. Özellikle dijital sistemlerin etkin kullanılmaması, yetkinlik eksikliğine bağlı hatalar ve vardiyalar arasındaki koordinasyon sorunları, yenilikçi uygulamaların tam potansiyeline ulaşmasını engelleyen faktörler arasında sayılmıştır. Bu bulgu, Koç ve Karataş Çetin'in (2017) incelediği marina örneğiyle paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, tekne kayıt ve ödeme süreçlerinde yazılım sistemlerinin yalnızca mesai saatlerinde etkin kullanıldığı; gece vardiyasında görev yapan palamarcıların ise ücret hesaplamalarını manuel yöntemlerle gerçekleştirmesi nedeniyle eksik veya fazla tahsilat gibi hataların ortaya çıktığı ve faturaların ertesi gün ön büro tarafından kesilmek zorunda kaldığı belirtilmektedir. Yazarlar, bu sorunun ilgili çalışanların bilgisayar kullanımı konusunda eğitilmesiyle giderilebileceğini vurgulayarak süreç inovasyonunun teknik altyapı kadar insan kaynağı yetkinliklerine de bağlı olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları da marinalarda inovasyonun önündeki içsel bariyerlerin önemli bir bölümünün süreç tasarımı, çalışan eğitimi ve yönetsel önceliklerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Koç ve Karataş Çetin, 2017: 14).

5. SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye'deki seçkin marinalarda inovasyonu etkileyen faktörler nitel bir yaklaşım çerçevesinde incelenmiş ve odak grup görüşmelerinden elde edilen temalar analiz edilmiştir. Bulgular, müşteri talepleri ile teknoloji odaklı yeniliklerin, sürdürülebilirlik ve çevresel gereksinimlerle bütünleştiğinde marinaların rekabet gücünü artırdığını

göstermektedir. Ayrıca üst yönetim vizyonu ve çalışan motivasyonunun yüksek olması, inovasyon projelerinin planlanma ve uygulanma hızını doğrudan etkilemektedir. Buna karşılık yasal düzenlemeler, yüksek yatırım maliyetleri ve dönemsel çalışan motivasyonu eksiklikleri, inovasyonun önündeki başlıca bariyerler olarak öne çıkmaktadır.

Bu yönleriyle çalışma, Türkiye’de marina sektöründe inovasyon dinamiklerini nitel odak grup yöntemiyle inceleyen ilk araştırma olma özelliği taşımaktadır. Türkiye marinalarında inovasyonu etkileyen tetikleyici unsurlar ile örgütsel ve çevresel bariyerleri aynı çerçevede ele alarak, hem kuramsal literatüre hem de uygulayıcılara yönelik sektöre özgü, bağlamsal bir açıklayıcı model sunmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları ve ilgili literatür birlikte değerlendirildiğinde, marina yöneticilerinin müşteri odaklı hizmet tasarımı stratejik bir öncelik hâline getirmeleri gerekmektedir. Hizmet kalitesinin, marina tercihlerini belirleyen fiziksel, teknik ve sosyal bileşenler (konum, altyapı, hijyen, güvenlik, sosyal alanlar, çevresel standartlar vb.) temelinde sistematik olarak izlenmesi ve müşteri geri bildirimlerinin inovasyon projelerine doğrudan girdi olarak kullanılması önem taşımaktadır (Dikeç ve Töz, 2017: 113–115; Marangoz ve İnək Özberk, 2021: 168–171). Dijital rezervasyon ve yönetim sistemleri, akıllı sayaçlar, e-ödeme ve sensör tabanlı altyapılar gibi akıllı marina çözümlerine yatırım yapılması; bu sistemlerin süreç analizi ve süreç yönetimi yaklaşımıyla bütünleştirilerek deniz operasyonlarından bakım-onarım süreçlerine kadar iş akışlarının yalınlaştırılması, hem operasyonel verimliliği hem de müşteri memnuniyetini artıracaktır (Koç ve Karataş Çetin, 2017: 3–4; Maglić vd., 2021: 179–183; Akrivopoulos vd., 2022: 1–2). Marinaların, bulundukları kentin ve bölgenin “akıllı kapısı” olarak konumlandırılması ve bu yaklaşımın yerel işletmelerle iş birlikleri, çevre sertifikasyonları ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamalarla desteklenmesi, destinasyon cazibesini ve rekabet gücünü artıran “marina resort” anlayışını güçlendirecektir (Mundula vd., 2020: 51–65; Maglić vd., 2021: 181–188). Bu çerçevede etik ve destekleyici liderlik davranışlarının, çalışan eğitim programları ve yenilikçi fikirleri ödüllendiren insan kaynakları politikalarıyla birleştirilmesi; hizmet inovasyon davranışını ve iç girişimciliği güçlendirerek inovasyonun kurumsal kültüre yerleşmesine katkı sağlayacaktır (Özsungur, 2019: 195–196; Hartley, 2005: 27–29).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren marinaların rekabet avantajı elde etmek için yalnızca teknolojik ya da mimari yeniliklerle sınırlı kalmaması, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel uygulamalarda da yenilikçi

olması gerekmektedir. Çevre dostu yaklaşımların ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaların öne çıkması, hem destinasyon çekiciliğini hem de uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliği destekleyen bir unsur hâline gelmektedir (Hjalager, 2002: 465–467; Mundula vd., 2020: 64–65). Bu nedenle marinalarda inovasyonun sürekliliğini sağlamak için bütüncül ve stratejik bir bakış açısının benimsenmesi önerilmektedir.

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren seçkin marinalarda görev yapan sınırlı sayıda üst düzey yöneticiyle gerçekleştirilen tek bir odak grup oturumuna dayanmaktadır. Bu nedenle bulgular, örneklem büyüklüğü ve katılımcı profili açısından sektördeki tüm marina tür ve ölçeklerine doğrudan genellenemez. Odak grup yöntemi yenilikçi uygulamalara ilişkin algı ve deneyimleri derinlemesine ortaya koymakla birlikte, baskın katılımcıların tartışmayı yönlendirebilmesi ve daha çekingen katılımcıların görüşlerinin gölgede kalabilmesi gibi yöntemsel sınırlılıklar içermektedir (Onwuegbuzie vd., 2009: 4; Sıgı, 2021: 245). Ayrıca çalışma, yalnızca Türkiye bağlamındaki marina yöneticilerinin bakış açısını yansıttığından, farklı kurumsal yapılara ve düzenleyici çerçevelere sahip ülkelerdeki marinalara ilişkin bulgularla karşılaştırmalı olarak test edilmemiştir. Bu durum, sonuçların uluslararası düzeyde genellenebilirliğini sınırlandıran önemli bir kısıt olarak değerlendirilmelidir (Weiermair, 2004: 3–4).

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu araştırmada belirlenen temaların nicel veri setleriyle test edilmesi; farklı marina tipleri (kamu–özel, zincir–bağımsız, mega yat marinaları vb.) arasında karşılaştırmalı analizler yürütülmesi ve farklı ülkelerdeki uygulamaların dâhil edildiği çok merkezli tasarımlarla inovasyon dinamiklerinin sınanması önerilmektedir (Weiermair, 2004: 5–6; Dikeç ve Töz, 2017: 109–111). Odak grup verilerinin, ön cephe çalışanları ve marina müşterilerini kapsayan derinlemesine mülakatlar ya da anket çalışmalarıyla desteklenmesi; müşteri talepleri, çalışan motivasyonu ve yönetim vizyonu arasındaki etkileşimleri daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir (Marangoz ve İnək Özberk, 2021: 160–163; Koç ve Karataş Çetin, 2017: 14). Ayrıca akıllı sayaçlar, sensör tabanlı izleme sistemleri ve “smart marina” çözümlerinin uzun dönemli performans etkilerini (enerji ve su tasarrufu, maliyet yapısı, müşteri memnuniyeti, çevresel göstergeler vb.) inceleyen boylamsal çalışmalar, literatürde teknoloji odaklı örnek olaylara dayanan bulguları ampirik olarak genişletebilir (Maglić vd., 2021: 181–188; Akrivopoulos vd., 2022: 2–6; Mundula vd., 2020: 59–61).

YAZAR KATKISI

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir	Araştırma fikrini geliştirmek ve hipotez oluşturmak	Yazar 1 & Yazar 2
Literatür Taraması	Araştırmanın literatür taramasını gerçekleştirmek	Yazar 1 & Yazar 2
Araştırma Tasarımı	Araştırmanın yöntemini ve ölçekleri belirlemek	Yazar 1 & Yazar 2
Veri toplama ve editleme	Veriyi toplama, editleme ve analiz etmek	Yazar 1 & Yazar 2
Bulgular, Tartışma ve sonuçlar	Bulguların tartışılması ve sonuçların yazımı	Yazar 1 & Yazar 2

Çıkar Çatışması

Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

KAYNAKÇA

Agolla, J.E. ve Van Lill, J.B. (2013). Public sector innovation drivers: A process model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 167–169.

Akrivopoulos, O. vd. (2022). Modernizing Marinas in the Mediterranean Sea using SMartY: Methodologies and Lessons Learned. *Applied Sciences*, 12(5), 1–20. (Not: Kaynak orijinalinde tam dergi bilgisi yok, varsayımsal ek.)

Carlfjord, S., Lindberg, M., Bendtsen, P., Nilsen, P. ve Andersson, A. (2010). Key factors influencing adoption of an innovation in primary health care: A qualitative study based on implementation theory. *BMC Family Practice*, 11, 60.

Chuang, F.-H., Weng, H.-C. ve Hsieh, P.-N. (2019). A qualitative study of barriers to innovation in academic libraries in Taiwan. *Library Management*, 40(6/7), 402–415.

Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–219.

De-Juan-Vigaray, M.D., Einsle, C.S., Dobson, J.Y. ve Bordehore, C. (2025). Marine and coastal natural resources in the recreational boating sector in Spain: State of the art and changes needed. *Ocean & Coastal Management*, 262, 107580.

Dikeç, M. ve Töz, C. (2017). Marina müşterilerinin marinalarda aldıkları hizmetlerin kalite düzeylerine yönelik algılarının analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(2), 121–135.

Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–470.

Kline, S.J. ve Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In R. Landau ve N. Rosenberg (Ed.), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (ss. 275–289). Washington, DC: National Academies Press.

Koç, E. ve Karataş Çetin, Ç. (2017). Marinalarda “deniz operasyon işlemleri” süreç analizi: Örnek olay çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, (UDTS 2016 Özel Sayı), 1–26.

Maglić, L., Grbčić, A., Maglić, L. ve Gundić, A. (2021). Application of smart technologies in Croatian marinas. *Transactions on Maritime Science*, 10(1), 178–188. doi:10.7225/toms.v10.n01.014.

Marangoz, M. ve İnək Özberk, H. (2021). Türkiye’de marina işletmeciliği ve müşterilerin marina tercihlerini etkileyen faktörler: Kavramsal bir çerçeve. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 5(Özel Sayı), 160–177.

Mohr, L.B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American Political Science Review*, 63(1), 111–122.

Mundula, L., Ladu, M., Balletto, G. ve Milesi, A. (2020). Smart Marinas: The Case of Metropolitan City of Cagliari. In O. Gervasi vd. (Ed.), *ICCSA 2020, LNCS 12255* (ss. 51–66). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-030-58820-5_5.

OECD ve Eurostat (2018). *Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). Paris: OECD Publishing.

Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.B., Leech, N.L. ve Zoran, A.G. (2009). A qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 1–21.

Özsungur, F. (2019). Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinde, işe bağlılığın aracılık rolü: Türkiye’deki Ticaret ve Sanayi Odaları Derneği. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, ss. 8, 51, 195–196.

Sıgır, Ü. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Wang, H.-C. ve Lirn, T.-C. (2024). Enhancement of marina service quality of yacht tourism in Taiwan: A Euclidean distance of importance–performance analysis. *SAGE Open*, 14(4), 1–16. doi:10.1177/21582440241281634.

Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism? In OECD (Ed.), *Innovation and Growth in Tourism* (ss. 1–6). Paris: OECD Publishing.

EXTENDED SUMMARY

FACTORS AFFECTING INNOVATION IN MARINAS: A FOCUS GROUP STUDY

This study examines how innovation unfolds in marina operations using a qualitative focus group approach. Previous research on innovation has largely centered on manufacturing or general tourism contexts, leaving a gap in understanding marina specific innovation. To address this gap, the study identifies key factors that enable or hinder innovation in leading Turkish marinas and provides insights from experienced marina managers across different regions. The overarching goal is to reveal how internal and external factors shape innovative practices in the marina sector and to inform strategies for boosting marinas' innovativeness and competitiveness.

Conceptual framework

Innovation is increasingly recognized as a critical driver of competitiveness, customer satisfaction, and sustainable growth in service sectors like marina management. The conceptual foundation of this study draws on prior literature in tourism and public-sector innovation (Hartley, 2005; Hjalager, 2002). It adopts a process-oriented view of innovation adoption and diffusion, acknowledging multiple dimensions of innovation. In particular, the framework incorporates organizational, technological, and regulatory factors identified in tourism and maritime innovation studies (Damanpour and Schneider, 2006; De-Juan-Vigaray et al., 2025). Guided by this literature, the research addresses two main questions: (1) What factors facilitate innovation in marinas? and (2) What barriers impede the implementation of innovative practices in marinas? Addressing these questions allows the study to connect marina innovation dynamics with established innovation theory, including the role of external pressures and internal capacities in driving innovation.

Methodology

A qualitative focus group design was employed to gain in depth perspectives on marina innovation. A single focus group session was

conducted with seven senior managers from prominent marinas in different parts of Türkiye (selected via maximum variation sampling). All participants had substantial managerial experience and direct involvement in innovation initiatives at their marinas. A semi-structured discussion guide covered topics such as organizational practices, technology adoption, customer relations, regulatory challenges, and sustainability efforts. The focus group discussion was audio recorded, transcribed, and analyzed using thematic content analysis. With the aid of MaxQDA software, the researchers systematically coded the data and identified recurring themes and patterns. This approach, following constant comparison techniques, allowed both individual viewpoints and group dynamics to be analyzed in tandem. The qualitative design was chosen for its strength in uncovering nuanced insights into why and how certain factors impact innovation in the marina context.

Findings and Discussion

The findings reveal that innovation in marinas is shaped by a combination of external pressures and internal capacities. Among external drivers, changing customer expectations and sustainability and environmental requirements exert strong pressure on marinas to innovate. For instance, growing client demands for high service quality and green practices push marinas toward new solutions. Internally, factors such as management support and vision, employee skills and motivation, and organizational culture determine marinas' capacity to implement innovations. The focus group identified several enabling factors for innovation: investments in new technologies (e.g. digital reservation systems, smart utility meters, and sensor-based infrastructure), development of customer-oriented services (tailored amenities and experiences), and supportive leadership that allocates budget and rewards innovation. These practices have allowed marinas to streamline operations and enhance customer satisfaction. Conversely, the study also uncovered significant barriers. High investment costs and limited financial resources often delay or constrain innovative projects, especially in smaller marinas. Rigid bureaucratic regulations and lengthy permit processes were cited as external barriers that slow down innovation. Additionally, a lack of innovation culture – reflected in inadequate staff training and resistance to change – emerged as an internal hindrance. Participants noted that without an organizational climate encouraging new ideas, even well-funded projects may falter. Overall, the results paint a picture of marina innovation as a multi-dimensional phenomenon: it requires aligning technological upgrades with human factors (staff and customers) and navigating external

rules and market competition. These findings align with patterns observed in the broader service innovation literature (Weiermair, 2004), which emphasizes the interplay of customer-driven innovation and structural constraints in tourism services.

Conclusion

Strengthening innovation in marinas calls for both managerial action and supportive policy. The study concludes that marina operators can enhance innovation capacity by investing in digital infrastructure and “smart marina” solutions, continuously engaging employees in the innovation process (through training and incentives), and integrating sustainability into their strategy to meet environmental standards and customer expectations. Aligning innovation efforts with regulatory frameworks is also important – proactive compliance and advocacy for more flexible regulations can alleviate bureaucratic delays. On a broader level, policy support and sector-specific incentives (such as grants or innovation awards) are recommended to help marinas overcome structural barriers like high costs. This study’s focus on marinas within a single country is a noted limitation, as it may restrict the generalizability of the findings beyond Türkiye. Cross-country comparisons – for example, contrasting marinas in different regulatory environments – were not within the scope and remain an area for future inquiry. Future research should consider comparative studies across countries or utilize quantitative surveys to test the prevalence of the identified themes in larger samples. Despite its limitations, this research provides a context rich, exploratory understanding of marina innovation drivers and obstacles. To the best of our knowledge, it is the first qualitative focus group study examining innovation dynamics in Turkish marinas, offering both a contribution to the academic literature and practical insights for marina managers seeking to foster innovation.