

BİR KRİZ FAKTÖRÜ OLARAK TAŞIMA KAPASİTESİ AŞIMI VE BOZCAADA ÖRNEĞİ

Mustafa DOĞAN*

ÖZET

Bu çalışmada, kriz ve kriz yönetimi kavramlarının analizi ile turizm işletmelerinin krizlere karşı hazırlık, önlem ve krizin yönetimi konusunda yapabileceği uygulamalar hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın alan araştırması bölümünde, Bozcaada'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz algıları, krize karşı hazırlık ve önlemlerinin neler olduğu, kriz yönetimi uygulamaları ve krizlerle ilgili deneyimleri araştırılmıştır. Araştırmada, literatürden yararlanılarak oluşturulan ölçek yardımıyla, Bayram dönemini kapsayan ve doğrudan gözlem yapılarak izlenen kriz dönemi, Bozcaada'daki konaklama işletmeleri üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışma, Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin krize karşı duyarlılıklarını ölçmenin yanı sıra Ada'ya özgü koşullardan kaynaklanabilecek özel kriz durumlarının ortaya çıkarılması ve işletmelerin bu tür durumlarda uyguladıkları stratejileri de açığa çıkarmayı amaçlamıştır.

Anahtar kelimeler: Kriz ,Turizm İşletmelerinde Kriz ,Taşıma Kapasitesi Aşımı ,Bozcaada.

AS A FACTOR OF CRISIS CARRYING CAPACITY OVERSHOOT AND BOZCAADA CASE STUDY

ABSTRACT

This study investigates the implementations of preparation against crises, precautionary steps and crisis management of tourism enterprises and analyses of the concepts of crisis and crisis management. The empirical part of the study examines the perceptions of crisis, preparations against crisis and precautionary steps, implementations of crisis management and crisis experiences of the accommodation enterprises of Bozcaada. The crisis period, encompassing the

* Öğr.Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ezine MYO, Seyahat Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü ve Ç.O.M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Programı Öğrencisi

Islamic festive season, was scrutinized through direct observation of the accommodation enterprises of Bozcaada with the scale produced with reference to the relevant literature. The study aims to measure the sensibility of the accommodation enterprises of Bozcaada towards crisis as well as to reveal the particular crises which were experienced due to the particular conditions of the Island and the strategies which were applied under these kinds of circumstances.

Key words: *Crisis ,Crisis in Tourism Businesses, Carrying Capacity Overshoot ,Bozcaada.*

1. GİRİŞ

İşletmeler kendi dışındaki dünya ile ilişkisi olan açık sistemler olarak değerlendirilebilir. Bu açıdan örgütün dış çevreden etkilenmesi ve kendi dışındaki sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik ve toplumsal yapıyla etkileşim içinde olması kaçınılmazdır. Her örgüt, ister kar amaçlı ister gönüllülük ya da hizmet esaslı olsun, çevresinde gelişen olaylardan çeşitli düzeylerde olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu olayların bazıları işletmeyi sarsan ciddi etkiler yaratabilir. Uzun ya da kısa bir zaman dilimine yansıyan, çeşitli etkilerle işletmeler için önemli bir sorun kaynağı bu olaylar kriz olarak adlandırılmaktadır. Krizle ortaya çıkan sorunlara ve krizin kaynağına ilişkin alınan tutum, krizin örgütler için bir yıkım mı yoksa fırsat mı yaratacağı konusunda farklı sonuçlara neden olur.

Kriz yönetimi işletmeler için, kriz öncesi dönemi algılamak, krize neden olan ya da olabilecek faktörleri belirlemek, kriz döneminde etkin önlemler almak, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkmak için gereklidir. Kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirebilmek, aktif bir süreci zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda kriz yönetimi, işletmelere süreçleri yönlendirmede temel ve etkin bir görev yüklemektedir.

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün arz sağlayan, çekicilik özelliği olan önemli bir unsurdur. Bu araştırma, konaklama işletmelerinin kriz olgusuna ve kriz yönetimine bakış açısını ortaya koymasını, işletmeleri krizlere karşı koruyacak en etkin araç olan kriz yönetiminin ne derecede yaygın olarak uygulanıp uygulanmadığının saptanması, sonuçların ve önerilerin sunulması açısından önemlidir. Bozcaada gibi kendine özgü özellikleri olan bir destinasyonda taşıma kapasitesine bağlı olarak oluşacak krizlere karşı konaklama işletmelerinin dayanıklı hale gelmelerini sağlayacak yol haritasının belirlenmesi için de büyük önem taşımaktadır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimiyle ilgili literatür taraması yapılarak ikincil kaynaklardan bilgi toplanmıştır. Bu bölümde öncelikle kriz, kriz yönetimi ve uygulamalar konusunda literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde alan araştırması yöntemiyle birincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Bunun için araştırma öncesi, Bozcaada'daki Ramazan Bayramı döneminde, doğrudan gözlem yöntemi kullanılarak turistik işletmeler ve Ada'daki genel durumla ilgili veriler toplanmıştır. İkinci olarak literatürden yararlanılarak oluşturulan ölçekle, Bozcaada'daki turizm işletmelerinin sahipleri ve yöneticilerinden, birincil kaynaklardan, veri toplanmıştır. Kullanılan ölçek, araştırmanın evrenini oluşturan işletmelere, elden teslim edilmiş ve ulaşılmakta güçlük yaşanan yöneticilere e-mail yoluyla gönderilmiştir. Çalışmadaki tepkiselliği azaltmak amacıyla ölçek, yüz yüze görüşerek yapılmamış, araştırma evrenini oluşturan işletme sahibi ve yöneticilerine araştırmanın amacı ve önemini açıklayan bir de mektupla gönderilmiştir. Araştırmada işletmelerden elde edilen verilerin istatistiki analizlere tabi tutularak değerlendirilmesi amacıyla SPSS 17.00 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Kasım 2011-Şubat 2012 arasında yürütülen alan araştırması kesitsel bir veri sunmaktadır. Çalışmanın evrenini Bozcaada'daki Belediye belgeli ve Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ya da sahipleri oluşturmaktadır. Bakanlık belgeli 3; belediye belgeli 110 konaklama işletmesinin bulunduğu Bozcaada'da araştırmanın yürütüldüğü dönemde birçok konaklama işletmesinin sezon dışı olması sebebiyle kapalı olmaları ya da sadece hafta sonları açık olmaları çalışmanın kısıtlarından biri olmuştur. Bu işletmelerden 60 tanesini araştırmaya katılmış ve bunların tamamına ilişkin veri seti araştırmada değerlendirilmiştir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre sürekli değişmekte, çevresel etkilere karşı gerekli önlemleri almayan ve denge sağlayamayan örgüte

tehlikeler yaratmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüp, değerlendirmelerine bağlıdır.

Araştırmacılar krizi, tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz kalma durumu olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar da beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği üzerinde durarak kriz kavramını açıklamaya çalışmaktadır.¹ Can², krizi tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise "kriz" işletmenin ürünlerini, hizmetlerini, yöntem ve süreçlerini veya şöhretlerini etkileyebilecek tehditler olarak tanımlanmaktadır.³ Tüz'e⁴ göre kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz hale getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkilenmesi ve değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Genel anlamıyla kriz; işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik, bir şekilde değişmesi sonucunda aniden ortaya çıkan ve işletmenin faaliyetlerini, fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve işletme çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden ve acil önlem alınmasını gerektiren olaylar olarak tanımlanır.⁵ Dinçer'e göre⁶ kriz önceden sezilmeyen, hızlı cevap verilmesi gereken örgütün uyum ve önleme mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını tehdit eden gerilim durumudur. Kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran olarak tanımlanabilir. Beklenilmeyen, önceden kestirilemeyen, hızlı cevap verilmesi gereken; işletmenin çeşitli mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Kriz, örgütsel yaşamda, özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir durum ve aynı zamanda, yöneticilerin ve iş görenlerin yaşamında önemli

¹ Hasan Tutar, *Kriz Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, 2011,14.

² Halil, Can, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Ankara: Adım Yayınevi. 1992: 300.

³ Robert D, Smither, John, M. Houston and Sandra A. McIntire, S. A. "Organization Development Strategies for Changing Environments", *Harper Collins College Publishers*, USA.1996.

⁴ Melek, Vergiel Tüz, *Kriz Yönetimi*, Alfa Yayın, İstanbul, 2001:2001:3

⁵ A.g.e.

⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaj Basımevi.1992,s:385.

bir stres kaynağıdır. Kriz aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar açısından karmaşıklık, belirsizlik, sürpriz, risk, panikleme, korku, şok, tehdit, tehlikede olma ve zaman darlığı olarak da ifade edilmektedir. Krizin genel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁷;

- Kriz durumu tahmin edilemez,
- Kriz önemli bir problemdir ve ciddi müdahale gerektirir,
- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit edebilir,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur ve tekrar ortaya çıkabilir,
- Krizin atlatmak için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz, beklenmedik ve ani değişiklikleri gerektirir,
- Krizler örgütle birlikte ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler,
- Kriz, korku, endişe ve paniğe yol açar.

Krize neden olan çevresel etkenler, dışsal faktörler olarak; örgütsel etkenler de içsel faktörler olarak nitelendirilmektedir. Dış Faktörler, örgütün dışından gelen ve bu özelliğiyle örgüt açısından daha savunmasız yakalanma ihtimali bulunan nedenlerdir. Dış etkenler örgütü en çok etkileyen ve en riskli faktörler olarak değerlendirilir. İşletmenin dışında oluşan ve denetlenemeyen değişimlerdir. Toplumda çok hızlı bir değişim varsa belirsizlik artacak ve bu belirsizlikle birlikte karar verme sürecinde aksama ve kriz durumu ortaya çıkacaktır. Dış Faktörler arasında aşağıdakiler sayılabilir:⁸

- Doğal Afet ya da Felaketler
- Teknolojik nedenler
- Hukuki ve Politik Düzenlemeler
- Sosyo-Kültürel Faktörler
- Ekonomik sorunlar ve dalgalanmalar
- Uluslararası tehdit ve güvenlik sorunları

İç faktörler, örgütün içinden kaynaklanan sorunlardır. Örgütün yönetsel, insan kaynağı, hissedarları ve tedarikçileriyle ilgili ilişkilerinden doğan sorunlar örgüt için bir kriz ortamı yaratabilir. Bunlar genel olarak⁹:

⁷ Low Sui, Pheng; Ho David K.H., "Crisis Management: "Survey of Property Development Firms", *Property Management*, Vol: 17-3, 1999, s. 231.

⁸ Yusuf Aymanıuy, "Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi", Sayı 6, 2001,s:107.

⁹ Aymanıuy, a.g.e.,s:107.

- Yöneticilerle ilgili sorunlar
- Personel ve müşterilerden kaynaklanan sorunlar
- Ürünün-işletmenin yaşına ilişkin sorunlar
- Örgütsel sorunlar olarak kabul edilmektedir.

Bunların yanında dış çevrenin sürekli değişmesine karşın yanında yönetimin bu değişime adapte olamaması, işletme ile çevresi arasında uyumsuzluk oluşturmaktadır. Douglas ve Cook'a göre¹⁰ işletmenin çevresiyle uyumsuzluğunun temel nedenleri, yetersiz ve yanlış çevre analizi, esnek olmayan örgüt yapısı, yetersiz dış destek, kaynak yetersizliği, örgütü bir açık sistem olarak oluşturamamak, dış dünya ile iletişim kuramamak, uygulama ve yönetsel hatalar, kriz belirtilerini görmemek olabilmektedir. Yönetimin ve enformasyon sistemlerinin yeterli olmaması, alışkanlıklar, işletme içi körlük vb. gibi etkenler de içsel faktörler arasında değerlendirilen unsurlardır.

3.1. Kriz Yönetimi ve Aşamaları

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, kriz yönetiminde, örgütün faaliyet alanı, çevresel şartlar, mali olanaklar, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi vb. pek çok unsur belirleyici olabilmektedir.¹¹ Eğer krize, işletme içerisindeki unsurlar neden olmuşsa, bunlara çözüm bulmak daha kolay olmakta; ancak kriz işletmenin kontrolü dışında, dış çevrede meydana geliyorsa, bu durumda çözüm üretmek daha da zorlaşmaktadır.¹² Kriz şartları gerçekleşmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının krize hazır olması önemlidir.¹³

¹⁰ C.Basil Douglas, W.Cook Curtis, The Management Of Change. Çev. Ömer Dinçer. London: Mc Graw-Hill Bökk Company,1990, s. 322.

¹¹ Fatma, Küskü, "Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002, s:211.

¹² Gail, Flander ve Milan, Moravec, "Tiptocing Through the Crisis: How HR Can Keep Change Moving", Personnel Journal. March, 73(3), 1994: 86.

¹³ Kâmuran, Mısırlı, İşletme ve Kriz Yönetimi, *Kamu-İş*; Cilt: 6 Sayı: 2/2001:3.

Kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreyi kapsayan bir faaliyet değildir. Kriz yönetimi; kriz uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulmasıdır. Minor¹⁴ kriz yönetimi unsurlarını; kriz yönetim takımı kurmak; profesyonel danışmanlarla çalışmak; kriz yönetim planı oluşturmak; iş yasalarını bilmek; koçluk ve danışmanlık sağlamak; disiplinli harekete geçiş olarak tanımlamaktadır. Krizlerin birinci aşaması iç ve dış değişimleri farketmeme, körlük, aşamasıdır. İşletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. İşletme kriz öncesi belirtileri ya hiç okuyamamıştır ya da doğru okuyamamıştır. İşletmenin dış çevresiyle kurduğu bağlantı ve iletişimde sorun vardır. İkinci aşama harekete geçmeme, kayıtsız kalma aşamasıdır. Bu aşamada ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle-gör politikasının cazip görülmesi söz konusu olabilir. Bu aşamada değişikliğin mevcut dengeleri bozacağı, alınacak tedbirlerin pahalıya mal olacağı ya da yeni sorunlar çıkaracağı endişesiyle, yöneticilerde mevcut durum ve faaliyetlerde kalma ve değişikliğe gitmeme eğilimi vardır. Üçüncü aşama kriz aşamasıdır. Bu aşamada kriz yönetimi için kriz iletişim ekibinin önemine dikkat çeken Seeger¹⁵, kriz iletişim takımının halkla ilişkiler çalışanları, yönetim kurulu üyeleri, hukuk danışmanı ve kriz takımının önde gelen kişilerinden oluşabileceğini” ifade eder. Dördüncü aşama “Yanlış Karar ve Faaliyetler-Çözülme Safhası” olup geleceği görme kaygısıyla belirsizlik ve risk ortamında karar alternatifleri çoğalır; kişisel yorum ve sezgiler ön plana çıkar. Son aşama çözüm ya da çöküş aşamasıdır. Çözüm mü çöküş mü olacağı işletmenin izleyeceği etkin stratejiye bağlıdır. Tüz’e göre¹⁶ bu bağlamda krizi önleme unsurları şunlar olabilir:

- **Stratejik seviyedeki aktiviteler:** Şirket felsefesindeki her kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.
- **Teknik ve yapısal aktiviteler:** Bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.

¹⁴ Minor, Marianne, Preventing Workplace Violence: Positive, Management Strategies”, Course Technology Crisp, USA. 1994, s:20.

¹⁵ Seeger, M, T Sellnow, ve R Ulmer, Communication, Organization and Crisis, Sage Publications, CA.1998, s.101.

¹⁶ Melek, Vergiliel, Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 26.

- **Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri:** Tehditlerin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.
- **İletişim aktiviteleri:** Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını, ne tür bilginin toplanacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.
- **Psikolojik ve kültürel aktiviteler:** Uygulanması zordur ve subjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku gibi son derece duygusal sorunlara dayanır.

Krizi yönetebilmek ve krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için her işletmeye uygun bir formül veya çözüm önerisi bulunmamakla beraber, yukarıda verilen ve birbirini takip eden kriz aşamalarını tanımanın ve her aşamada nelerin yapılması gerektiğini bilmenin işletme yöneticilerine önemli avantajlar sağlayabileceği düşünülebilir. İşletmelerin krizi yönetmesi, krize yönelik algı ve anlayışlarını geliştirmeleriyle mümkündür. Hangi durumların işletme için bir kriz olabileceği, krizin olası etkileri ve buna karşı yapılması gerekenler önemli bir yönetim alanı ve işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle kendine özgü özellikleriyle krize karşı daha hassas olan turizm sektöründe bu süreç daha da önemli olmaktadır.

3.2. Turizm İşletmelerinde Kriz

Turizm hızla gelişen ve büyüyen bir sektördür. Turizm oldukça hassas bir sektör olup arzı ve talebi etkileyecek birçok faktörün etkisi altındadır. Turizm talebi, siyasal, sosyal, ekonomik olaylardan; güvenlik ve sağlık sorunlarından doğrudan ve çok hızlı etkilenmektedir. Birçok ülkede ekonomik gelişmenin önemli bir bileşeni olan turizm sektörü, ekonomik bunalımlar, doğal afetler, salgın hastalıklar ve uluslararası çatışmalardan kaynaklanan iç ve dış şoklara karşı oldukça savunmasızdır.¹⁷ Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal ve ekonomik kayıplara yol açan bir olay ya da olaylar dizisinin etkilerini ortadan kaldırmak için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem

¹⁷ Sevil, F. Sonmez, Yorgos, Apostolopoulos, Peter, Tarlow, "Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism", *Journal of Travel Research*, 1999, 38:13.

planlaması, uygulama ve kontrol işlevleri olarak tanımlanmaktadır.¹⁸ İhtiyaçlar hiyerarşisinde sosyo-kültürel ihtiyaçlar bağlamında ve zorunlu ihtiyaçlar dışında değerlendirilen turistik gereksinimler, gelir ve boş zaman faktörlerine de bağlı olduğundan kriz dönemlerinde en kolay vazgeçilebilen ihtiyaçlardan biri olabilmektedir. Son yıllarda “Akdeniz Çanağı” olarak adlandırılan Fas, Mısır, Tunus gibi ülkelerde yaşanan siyasi kaos, Yunanistan’daki siyasi kargaşa ve özellikle Avrupa ülkelerini kapsayan ekonomik durgunluk ve yavaşlama bu tip etkileri olan krizler bunlara örnek olarak verilebilir.

Turizm sektörünü etkileyen çok farklı kriz türleri olduğu gibi her kriz de kendine has özellikleriyle eşsizdir ve krizin karakteristiği, özellikleri ve çözümü örgütün ve sektörün içsel ve dışsal güçleriyle şekillenir.¹⁹ Diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de kriz yönetiminde kriz başlamadan önce krizin olasılığını tespit ederek gerekli önlemleri almaya yönelik çalışmalar oldukça önemlidir. Konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörlerinde yaşanan rezervasyon iptalleri, işletmeler arası yaşanan anlaşmazlıklar, talep azlığı ya da fazlalığına neden olan gelişmeler en belirgin kriz sinyalleridir. Krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin konaklama işletmelerindeki yöneticiler tarafından fark edilmesi krizin ortaya çıkışının önlenmesi ya da zararının en aza indirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu aşamada yapılması gereken en önemli davranış, iç ve dış çevrenin sürekli ve etkin biçimde izlenmesidir.

Turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yöne-timi ve kriz pazarlamasıyla ilgili turizm sektörüne yönelik çalışmaların yeterli olmadığı, konuya ilişkin çalışmaların çoğunlukla turizm dışı disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarından ibaret olduğu görülmektedir.²⁰ Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedirler.²¹ Krizle başa çıkabilmek için; dinamik ve esnek planlama, esnek ve organik örgüt

¹⁸ Ahmet, Köroğlu, “Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, s.77.

¹⁹ Joan, Henderson, “Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore”, *International Journal of Tourism Research*, 2004, 6 (6):s.412.

²⁰ Abdullah, Tanrısevdi, *Seyahat Acentelerinde Kriz Yönetimi, Turizm İlkeler ve Yönetim*, Editörler: Yüksel, A. ve Hançer, M., Ankara: Turhan Kitabevi, 2004.

²¹ Ahmet, Köroğlu, a.g.e. s.71.

yapısı, etken iletişim, işletme değerlendirme ve örgüt geliştirme faaliyetleri gerekmektedir.

Turizm sektörü için kriz, dış faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, farklı sektör ve sorunlardan da kaynaklanabilir. Turistik destinasyonlar özelinde yaşanabilecek bazı olumsuzluklar, yerel etkisi olan krizler ortaya çıkarabilmekte ve sadece belli destinasyona özgü krizler, turistik işletmeleri etkileyebilmektedir. Belli bir destinasyonda taşıma kapasitesinin aşılmasına bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunlar bu tip yerel krizler yaratabilir. Özellikle kendine özgü Ada gibi destinasyonlarda taşıma kapasitesi ve buna bağlı sorunlar oldukça önemli bir kriz bileşeni olabilmektedir.

3.3. Taşıma Kapasitesi

Kapasite, belirli bir şeyin içerebileceği miktar anlamına; taşıma ise; dayanma, karşılama anlamına gelmektedir. Stankey ve Manning²² taşıma kapasitesini “Bir alanın, fiziksel çevrede veya kullanıcıların yaşantısında herhangi bir bozulmaya neden olmaksızın, belirli bir zaman diliminde edinebileceği kullanım karakteri’ olarak tanımlamıştır. Taşıma kapasitesi kelime anlamı olarak karşılama miktarı, ya da dayanma miktarı olarak tanımlanabilir. Dünya turizm örgütü taşıma kapasitesini, bir turistik bölgede ağırlanabilecek maksimum turist sayısı olarak tanımlamıştır. Ayrıca 1992’deki Rio Konferansında taşıma kapasitesinin, çevre koruma ve sürdürülebilir gelişme için temel olduğunu belirtmiştir.²³ Taşıma kapasitesi, kaynaklara negatif etki yapmadan, ziyaretçi tatminini de düşürmeden ya da yöre toplumu ekonomisi ve kültürü üzerinde istenmeyen etkiye neden olmayan maksimum kullanım olarak tanımlanabilir.²⁴

Turizm taşıma kapasitesi, bir destinasyonun turistlerin deneyimlerinde herhangi bir azalma ya da tatminsizliğe yol açmaksızın, taşıyabileceği, karşılayabileceği turist sayısı veya yeteneği olarak tanımlanabilir. Turizmde taşıma kapasitesinin sosyo-kültürel, ekolojik-çevresel, ekonomik ve fiziksel boyutları vardır. Sosyal taşıma kapasitesi, “Ziyaretçilerin deneyim kalitesinde kabul edilemez bir düşme olmadan ve

²² H., G. Stankey and R. E. Manning, 2011. Carrying-Capacity of Recreational Settings. A Literature Review, The President's Commission on Americans Outdoors. Publication No.166, <http://leopold.wilderness.net/pubs/166.pdf>, Viewed: March 2012, s:11.

²³ <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>

²⁴ Nilgün, Avcı, “Turizmde Taşıma Kapasitesinin Önemi, Ege Akademik Bakış” *Ege Academic Review*, 7(2), 2007, s:490.

bölge toplumunda kabul edilemez olumsuz bir etki yaşanmadan, bir bölgenin aktivitelerin türleri ve sayıları açısından kaldırabileceği maksimum kullanım seviyesi”, şeklinde tanımlanmıştır.²⁵ Sosyal taşıma kapasitesi, turistik bölgedeki iki grubun, ziyaretçiler ve ev sahibi yerel halkın ilişkileriyle ilgilidir. Ekonomik taşıma kapasitesi, ekonominin turizme dayanma derecesiyle açıklanır. Turizmin bölgeye yararları ile maliyetleri arasındaki dengedir.²⁶ Ekonomik taşıma kapasitesinde ekonominin turizme aşırı bağımlılığı ve diğer ekonomik sektörlerin ihmal edilmemesi söz konusudur.²⁷ Ekolojik taşıma kapasitesi, turizmin fiziksel çevreye etkisinin derecesiyle ilgilidir. Turizm taşıma kapasitesi bu anlamda, ekosistemin kabul edebileceği; buna izin veren genel sürdürülebilir bir yapıyı ifade etmektedir.²⁸ Ekolojik taşıma kapasitesinin çevre üzerinde istenmeyen değişimlere neden olacak insan faaliyetlerinin sınırını ifade etmektedir.

Bir turistik destinasyondaki fiziki-çevresel ya da ekolojik taşıma kapasitesinin aşılmasına bağlı olarak ciddi sorunlar ve kriz çıkabilir. Belli bir dönemde destinasyonun kaldırabileceğinin çok üzerinde bir turist akışı, ciddi krizlere neden olabilir. Bölgenin turistik çekime sahip doğal, kültürel ve tarihi çekicilikleri; turistik tesis ve işletmeleri bundan olumsuz yönde etkilenebilir. Bunlar, Ada gibi kendine özgü özellikleri ve kendi içinde bazı kısıtları olan destinasyonlar söz konusu olduğunda krizin etkisi ve sonuçları daha büyük olabilmektedir.

4. BOZCAADA

Çanakkale İline bağlı olan Bozcaada İlçesi Ege Denizi'nin kuzey-doğusunda Çanakkale Boğazı'nın 12 deniz mili güneyinde yer alan Türkiye'nin üçüncü büyük adasıdır. Çanakkale İl Merkezine 25 mil, Gökçeada'ya 17 mil, Limni'ye 26 mil, Midilli'ye 27 mil, şu anda ulaşımın sağlandığı Ezine İlçesi Geyikli Beldesi Feribot İskelesine 4 mil uzaklıktadır.

²⁵ Saveriades, A, “Establishing the social tourism carrying capacity for the tourist resorts of the east coast of the Republic of Cyprus”, *Tourism Management*, 21, 2000, s:149.

²⁶ Nilgün, Avcı, a.g.e. s:492.

²⁷ Tran, Nghi; Nguyen, Thanh, Lan; Nguyen, Dinh, Thai.; Dang, Mai; Dinh, Xuan, Thanh, “Tourism carrying capacity assessment for Phong Nha-Ke Bang and Dong Hoi, Quang Binh Province, *VNU Journal of Science, Earth Sciences* 23, 2007, s. 81.

²⁸ UNEP, Mediterranean Action Plan, Coastal Area Management Programme (CAMP), Split, 1999, s.3.

Çevresi 38 km tutan Bozcaada'nın alanı 36.67 km² olup, etrafındaki irili ufaklı 17 adacık (0.93 km²) dahil olmak üzere 37,6 km²'lik yüzölçümüne sahiptir. Ada merkezi şu anda Cumhuriyet (Rum) ve Alaybey (Türk) Mahallesi diye iki mahalleden oluşmaktadır. Bozcaada bulunduğu konum itibarıyla tüm özelliklerini taşımasa da Akdeniz ikliminin etkisi altındadır. Yılın tüm ayları rüzgarlı, özellikle kış aylarında aşırı rüzgarlıdır. Bitki örtüsünde en önemli alanını bağlar oluşturmaktadır. Turizm, bağcılık, şarapçılık ve balıkçılık Ada halkının önemli geçim kaynaklarıdır. Bozcaada sahip olduğu doğal güzellikler, denizi ve koyları ve kültürel mirasıyla, önemli oranda turist çekmekte ve turizm en önemli sektör olarak bölgede öne çıkmaktadır.

4.1. Bozcaada'da Turizm ve Konaklama İşletmeleri

Bozcaada'ya gelen yerli-yabancı toplam turist sayısı 2009 yılında 33.751 olmuş bunun 2002'sini yabancı turistler oluşturmuştur. 2010 yılında ise bu rakam 55.833'tür ve yabancı turist sayısı da 5534'e çıkmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2011). Ramazana bayramında 5 gün içinde Bozcaada'ya gelen turist sayısı ise 35 bin olmuştur (GESTAŞ, 2011). Bozcaada'da 113 konaklama işletmesi bulunmaktadır (Bozcaada belediyesi, 2011). Bu işletmelerin 3'ü Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı işletme belgesine sahiptir. Geri kalan 110 işletme Belediye belgeli konaklama işletmesidir. Konaklama işletmelerinin ağırlığını pansiyon ve ev pansiyonları oluşturmaktadır. Pansiyon ve ev pansiyonlarının sayısı otellerin toplam yatak kapasitesi 3000 civarındadır. Bozcaada'daki konaklama işletmeleri, ağırlıklı olarak küçük işletmelerden oluşmaktadır (Bozcaada Belediyesi, 2012). Yatak kapasitesi itibarıyla yüzün üzerinde olan sadece bir otel bulunmaktadır.

4.2. Konaklama işletmelerinin Kriz Algısı ve Kriz Yönetimine İlişkin Tutumları

Araştırma, Araştırmada Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin krize yönelik algıları, taşıma kapasitesi aşımından kaynaklanan kriz dönemindeki tutum ve davranışları, kriz yönetimi konusundaki bakış açıları ölçülmüştür. Kasım 2011-Şubat 2012 döneminde yürütülen alan araştırması kesitsel bir veri sunmaktadır. Çalışmanın evrenini Bozcaada'daki Belediye belgeli ve Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticileri ya da sahipleri oluşturmaktadır. Bakanlık belgeli 3;

belediye belgeli 110 konaklama işletmesinin bulunduğu Bozcaada'da araştırmanın yürütüldüğü dönemde birçok konaklama işletmesinin sezon dışı olması sebebiyle kapalı olmaları ya da sadece hafta sonları açık olmaları çalışmanın kısıtlarından biri olmuştur. Bu işletmelerden 60 tanesini araştırmaya katılmış ve bunların tamamına ilişkin veri seti araştırmada değerlendirilmiştir. İşletmelerden toplanan nitel verilerden oluşan bu bulguların, nicel hale getirilerek, SPSS programı vasıtasıyla betimsel bir istatistik analizi yapılmıştır.

Ekim-Ocak döneminde Bozcaada'daki konaklama işletmelerine yönelik alan araştırması yapılmış ve bu kapsamda 60 konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Bunlardan 29'u (% 48,3) pansiyon, 26'sı (% 43,3) otel ve 5'i (%8,4) ev pansiyonu statüsünde işletmelerdir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türleri

İşletme Türü	Frekans	Yüzde (%)
Pansiyon	29	48,3
Ev Pansiyonu	5	8,3
Otel	26	43,3
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılanların 38'i (%63,3) işletme sahibi, 19'u Yönetici (%31,7) ve 3'ü (%5) çalışan düzeyinde işletmeyi temsil etmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Pozisyonları

İşletmedeki Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	38	63,3
Yönetici	19	31,7
Çalışan	3	5,0
Toplam	60	100,0

Araştırmaya katılanların 46'sı (%76,7) taşıma kapasitesine bağlı olarak yaşanan durumları bir kriz olarak değerlendirirken, 14'ü (%23,3) bunu bir kriz olarak görmemektedir.

Tablo 3. Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumların değerlendirilmesi

Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları işletmeniz için bir kriz olarak görüyor musunuz?	Frekans	Yüzde %
Evet	46	76,7
Hayır	14	23,3
Toplam	60	100,0

Bozcaada'da Ramazan Bayramı döneminde yaşanan taşıma kapasitesinin çok üzerindeki aşırı talep ve yoğunluk sonrası işletmelerin 38'i (%63,3) herhangi bir durum ya da kriz değerlendirmesi yapmamış, sadece 22'si (%36,7) bir kriz değerlendirmesi yapmıştır.

Tablo 4. İşletmede kriz sonrası değerlendirme

Bu sürecin sonrasında işletmenizle herhangi bir değerlendirme yapıldı mı?	Frekans	Yüzde %
Evet	22	36,7
Hayır	38	63,3
Toplam	60	100,0

Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin %78,3'ü krizin bazı uygulamalarla önlenebilecek olduğuna inanırken %21,7'si krizin hiçbir şekilde önlenemez olduğu görüşündedir.

Tablo 5. Krizin önlenebilir olduğuna ilişkin düşünce

Sürecde yaşananların önceden tahmin edilerek çeşitli uygulamalarla önlenebilecek olduğuna inanıyor musunuz?	Frekans	Yüzde %
Evet	47	78,3
Hayır	13	21,7
Toplam	60	100,0

Ölçekte, sürecin konaklama işletmesi üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik soruya ilişkin cevaplarda en çok % 48,1 ile işletmeler, konaklama kapasitelerinin yetersiz kalmasını dile getirmişlerdir. Bunu %39,2 ile yiyecek-içecek stoklarının yetersiz kalması izlemiştir. Üçüncü olumsuz etki ise % 36,7 oranında servis ve ikram hizmetlerinin yetersiz kalması olmuştur. İşletmelerin bu dönemde rezervasyonlu müşterilerinin tamamını kabul ettiği ve hiçbirini geri çevirmediği ise dikkat çekmektedir. Taşıyabileceğinin çok üzerinde bir taleple karşılaşan işletmelerin, mevcut oda-yatak kapasitelerinin yanında yiyecek-içecek ve servis hizmet kapasitelerinin yetersiz kalması krizin en belirgin etkileri olmuştur.

Tablo 6. Kriz sürecinin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri

Sürecin İşletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri neler olmuştur	Frekans	Yüzde %
Konaklama kapasitemiz yetersiz kalmıştır.	38	48,1
Rezervasyonlu müşteriler geri çevrilmiştir.	0	0
Gürültü kirliliğe artmıştır.	25	31,6
Hijyen temizlik sorunları yaşanmıştır	23	29,1
Mutfak hacmi ve yiyecek-içecek üretim kap. yetersiz kalmıştır.	22	27,8
Servis ve ikram hizmetleri yetersiz kalmıştır.	29	36,7
Yiyecek-içecek stoklarımız tükenmiştir	31	39,2

Su, elektrik, telefon, internet vb. gibi hizmetler yetersiz kalmıştır	17	21,5
Personel sayımız yetersiz kalmıştır	22	27,8
Hizmet kalitemiz düşmüştür	5	6,3
Müşteri şikayetleri artmıştır	11	13,9
Diğer	0	0

Araştırmada, Bozcaada’da yaşanan krizin işletmeler üzerinde olumlu etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır. Buna yönelik yanıtlarda konaklama işletmelerinin bu dönemde, gelirlerini (%48,1), müşteri sayısını (%46,8) ve karını (%30,4) arttırdığı; aynı zamanda işletmelerin %15,2’sinin fiyatlarını da yükselttiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Kriz sürecinin işletme üzerindeki olumlu etkileri

Sürecin İşletmeniz üzerindeki olumlu etkileri varsa neler olmuştur	Frekans	Yüzde %
Gelirimiz artmıştır	38	48,1
Karımız artmıştır	24	30,4
Müşteri sayımız artmıştır	37	46,8
Fiyatlarımız artmıştır	12	15,2
Diğer	0	0

Kriz yönetimi ya da konaklama işletmelerinin krize karşı nasıl bir tutum aldığına ilişkin olarak, işletmelerin % 39,2’sinin bu dönemde hiçbir yeni, ek uygulamaya gitmeyerek işletmeyi normal düzeninde çalıştırdıkları % 60,8’inin ise krize karşı önlem amacıyla bazı uygulamaları hayata geçirdikleri görülmüştür.

Tablo 8. İşletmelerin mevcut kriz dönemindeki tutumları

Kriz döneminde, işletme olarak tutumunuz ne oldu (Herhangi bir ek uygulama yaptınız mı)?	Frekans	Yüzde%
İşletmeyi normal düzeninde çalıştırdık	21	39,2
İşletmede bazı ilave uygulamalar yaptık	39	60,8
Toplam	60	100,0

Kriz döneminde konaklama işletmelerinin %60,8’inin, işletmelerini her zamanki normal düzeninde çalıştırmayıp bazı ek uygulamalarla krizi yönetmeye, olumsuz etkilerini azaltmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Krize karşı önlem amacıyla ya da kriz yönetimi bağlamında hayata geçirilen en yaygın uygulama, % 43,0 ile işletmeye rezervasyonsuz müşteri alınmaması olmuştur. Bunun yanında işletmelerin %35,4 ünün bu dönemde ek personel istihdam ettiği ve % 25,3’ünün ise başka işletmelerden hizmet (çamaşır, ütü, yiyecek-içecek, temizlik vb. gibi) alarak dış kaynak kullanımına gittiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kriz dönemini öngören işletmelerin, rezervasyon sistemini işleterek konaklama işletmesini önceden doldurduğu ve rezervasyonsuz kapı müşterisi kontenjani bırakmak ya da almak yoluna gitmedikleri görülmüştür. Bunun yanında krizi öngören ya da krizle

karşılaşan işletmelerin ek personel istihdamı ve dış kaynak kullanımına giderek krizin olumsuz etkilerini önlemeye ya da azaltmaya çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 9. Krizle mücadele etmek için yapılan uygulamalar

Krizle başa çıkmak amacıyla bu süreçte aşağıdakilerden hangilerini uyguladınız	Frekans	Yüzde %
İşletmeyi geçici süreyle kapattık.	0	0
İşletmeye rezervasyonsuz müşteri almadık.	34	43,0
Ek personel istihdam ettik.	28	35,4
Başka kişi ve işletmelerden ek hizmet aldık. (Çamaşır, ütü, kahvaltı, temizlik hizmeti)	20	25,3
Yerel yönetim birimlerinden destek-yardım istedik	0	0
Diğer	0	0

İşletmelerin kriz döneminde yapılması gerekenleri gösteren mevcut bir kriz rehberi, yönergesi ya da planı olup olmadığı araştırılmış; işletmelerin %95'inin herhangi bir kriz planı olmadığı sadece %5'inin bu tarz bir planı olduğu görülmüştür.

Tablo 10. İşletmelerin kriz rehberi ya da planlarının mevcudiyeti

Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren mevcut bir kriz rehberiniz-planınız var mı?	Frekans	Yüzde%
Evet	3	5,0
Hayır	57	95,0
Toplam	60	100,0

Araştırmada, konaklama işletmelerinin kriz ortamlarında genel olarak hangi tutum ve davranışı benimsedikleri, krize karşı genel tutumları ölçülmüştür. Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin %65'i krizi kabullenerek çözüm üretme eğilimi gösterirken, %35'inin krizi yok sayarak faaliyetlerine olağan haliyle devam etme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Tablo 11. İşletmelerin krize karşı genel tavırları

İşletmeniz, benzer kriz ortamlarında genel olarak hangi yolu izlemeyi uygun görmektedir?	Frekans	Yüzde %
Krizi yok sayma ve faaliyete olağan haliyle devam etme	21	35,0
Krizi kabullenerek kurtulmak için çözümler üretme	39	65,0
Toplam	60	100,0

İşletmeler kriz yönetimi anlayışına bağlı olarak bir kriz planı ya da özel bir kriz dönemi uygulamalarının gerekli olup olmadığına ilişkin algıları ölçülmüştür. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin %56,7'si bunları gerekli görürken, %25,0'i gereksiz bulmakta; %18,3'ü ise çekimser durmaktadır.

Tablo 12. Kriz Yönetim Anlayışı ve Planlarının Gerekliliği

İşletmeniz için kriz yönetimi anlayışı, planı ve uygulamalarının gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Frekans	Yüzde %
Gerekli buluyorum	34	56,7
Çekimserim	11	18,3
Gereksiz buluyorum	15	25,0
Toplam	60	100,0

İşletmelerin taşıma kapasitesi aşılmasına bağlı bir krizin Bozcaada'da tekrar yaşanabileceği beklentisi %93,3'tür. Böyle bir krizin yaşanmayacağını düşünenlerin oranı ise % 6,7'dir.

Tablo 13. Benzer bir krizin tekrar yaşanabileceğine ilişkin görüşler

Taşıma kapasitesinin aşılmasına bağlı benzer bir krizin Bozcaada'da tekrar yaşanabileceğini düşünüyor musunuz?	Frekans	Yüzde %
Evet	56	93,3
Hayır	4	6,7
Toplam	60	100,0

Araştırmada, konaklama işletmelerinin krizle ilgili genel algıları ölçülmüştür. Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin %56,7'i krizi hem tehlike hem de fırsat olarak gördüğü, %33,3'nün krizi tehlike olarak gördüğü, %10,0'unun ise krizi fırsat olarak algıladığı görülmektedir.

Tablo 14. İşletmelerin kriz algısı

Kriz sizin için nasıl bir anlam çağrıştırılmaktadır?	Frekans	Yüzde%
Kriz tehlikeyi ifade eder	20	33,3
Kriz fırsatı ifade eder	6	10,0
Kriz hem tehlikeyi hem fırsatı ifade eder	34	56,7
Toplam	60	100,0

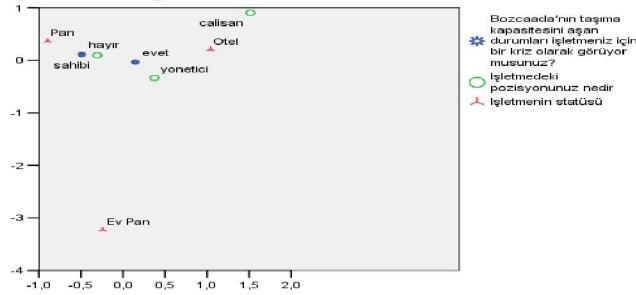
İşletmelerin gelecekte yaşanabilecek benzer bir duruma karşı % 65'inin kendilerini hazır gördüğü; hazırlıklı hissettiği; %35'inin ise hazırlıklı olmadığı ya da hazır hissetmediği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15. İşletmelerin gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olma durumu

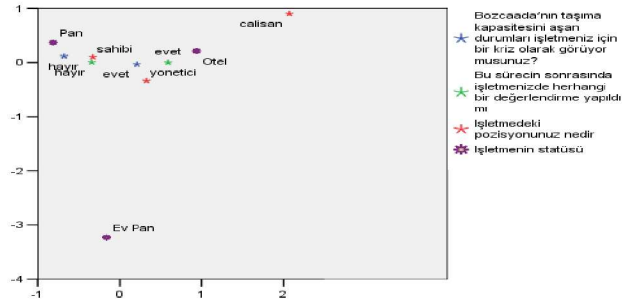
Gelecekte yaşanabilecek benzer bir duruma karşı hazırlıklı mısınız?	Frekans	Yüzde%
Evet	39	65,0
Hayır	21	35,0
Toplam	60	100,0

Bulgularda Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin kriz algıları, taşıma kapasitesi aşımından kaynaklanan kriz dönemindeki tutum ve davranışları, bakış açıları ölçülmüştür. İşletmelerden toplanan nitel verilerden oluşan bu bulguların, nicel hale getirilerek, SPSS 17 programı vasıtasıyla betimsel istatistik analizinin sonrasında çoklu uyum analizleri yapılmıştır. Çoklu uyum analizleriyle değişkenler arasındaki ilişkilere ait veriler elde edilmiştir.

Bozcaada turizminin paydaşlarının, kriz ve kriz yönetimi kavramlarının analizi ile turizm işletmelerinin krizlere karşı hazırlık, önlem ve krizin yönetimi konusunda yapabileceği uygulamalar hakkında görüşleri arasındaki ilişkilerin, örtüşmelerin incelendiğinde araştırmada çoklu uyum analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle paydaşların Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları işletmeniz için bir kriz olarak görüp görmemeleri ile işletmenin statüsü ve işletmedeki pozisyon ilişkilendirilmiş ve Grafik 1 elde edilmiştir. Grafik birde iki boyut toplam varyansın %92,482'sini açıklamıştır. Grafik 1'e göre işletme türü pansiyon olan ve işletme sahibi olan paydaşlar Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları işletmeleri için bir kriz olarak görmemektedir. Ancak işletme statüsü otel olan ve yönetici veya çalışan pozisyonundaki kişiler, taşıma kapasitesini aşan durumları bir kriz olarak görmektedir. İşletme statüsü ev pansiyonu olan işletmeler ilişkilendirilmemiştir.

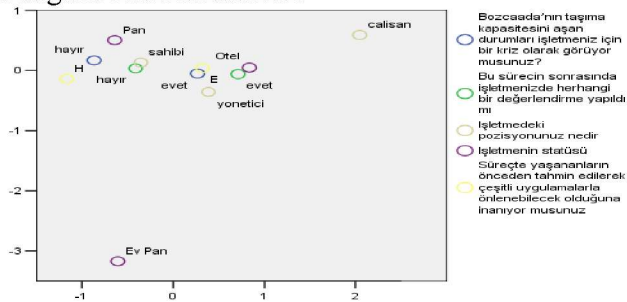


Grafik 1'de ilişkilendirilen değişkenlere, Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumların sonucunda paydaşların işletmelerinde herhangi bir değerlendirme yapıp yapmaması değişkeni de eklenmiş ve ilişkiler Grafik 2'de incelenmiştir. Grafik 2'deki iki boyut toplam değişimin % 77,557'sini açıklamaktadır. Grafik 2'ye göre İşletme statüsü Pansiyon olan işletme sahibi ve taşıma kapasitesini sorun görmeyen paydaşlar kriz dönemlerinde işletmelerinde herhangi bir değerlendirme yapmamışlardır. Ancak taşıma kapasitesini sorun olarak gören otel ve yöneticiler işletmelerinde gelinen süreçle ilgili değerlendirme yapmışlardır.



Grafik 2. Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları işletmelerin gelinen süreci değerlendirip değerlendirmemeleri

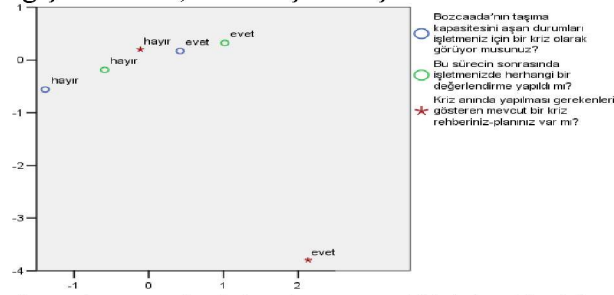
Grafik 2'de elde ele alınan değişkenlere, süreçte yaşananların önceden tahmin edilerek çeşitli uygulamalarla önlenebilecek olduğuna inanıp inanmaması da dahil edilerek ilişkilendirmelere bakılmış ve Grafik 3 elde edilmiştir. Grafik 3 toplam değişimin % 69,42'sini açıklamaktadır. Grafik 3'e göre işletme statüsü Pansiyon olan ve taşıma kapasitesi aşımını sorun olarak görmeyen işletme sahipleri, kriz dönemlerinde işletmelerinde herhangi bir değerlendirme yapmamış ve süreçte yaşananların önceden tahmin edilerek çeşitli uygulamalarla önlenebilecek olduğuna inanmamaktadırlar. Ancak taşıma kapasitesi aşımını sorun olarak gören otel yöneticileri, işletmelerinde gelinen süreçle ilgili değerlendirme yapmışlar ve süreçte yaşananların önceden tahmin edilerek çeşitli uygulamalarla önlenebilecek olduğuna inanmaktadırlar.



Grafik 3. Bozcaada'nın taşıma kapasitesini yönelik yaşananların önceden tahmin edilerek çeşitli uygulamalarla önlenebilecek olduğuna inanıp inanmama durumu.

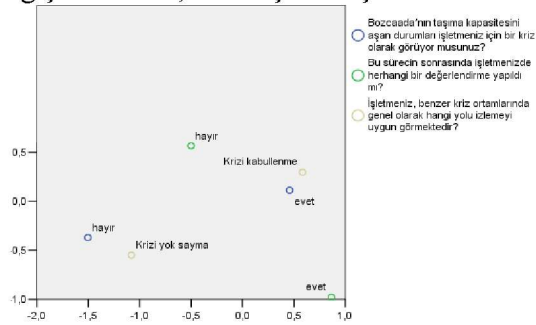
İşletmelerin Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları bir kriz olarak görüp görmemesi ve bu süreç sonrasında herhangi bir değerlendirme yapıp yapmaması ile işletmelerin, kriz anında yapılması gerekenleri gösteren mevcut bir kriz rehberinin ya da planın olup olmaması ilişkilendirilmiştir. İşletmelerin, taşıma kapasitesi aşımını ister kriz olarak

algıların ister algılamasın bir kriz planlarının olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde kriz sonrası turizm işletmelerinde bir değerlendirme yapılsın ya da yapılmasın bir kriz planlarının olmadığı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Çoklu uyum analizi sonucunda elde edilen Grafik 4 elde edilmiştir. Grafik 4'de her iki boyut, toplam değişimin % 77,948'ini açıklamıştır.



Grafik 4. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren mevcut bir kriz rehberinin ya da planın olup olmaması da kriz ilişkilendirilmesi

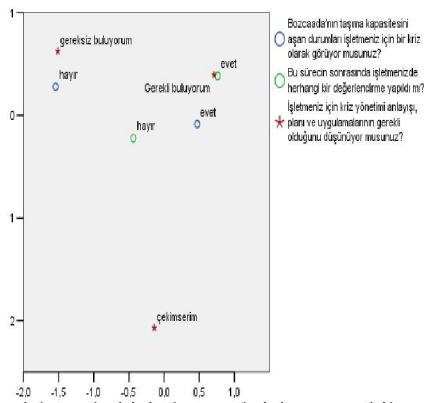
Turizm işletmelerinin kriz anında krizi yönetmeleri ile kriz algılamaları ilişkilendirilmiştir. İlişkilendirme sonucunda; Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları işletmeler için bir kriz olarak görmeyen işletmeler, krizi yok sayma ve faaliyetine olağan haliyle devam etme yöntemini uygulamışlardır. Taşıma kapasitesi aşımını kriz olarak gören işletmeler ise krizi kabul ederek kurtulmak için çözümler üretmeye çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlar Grafik 5'de verilmiştir. Grafik 5'de her iki boyut, toplam değişimin % 83,71'ini açıklamıştır.



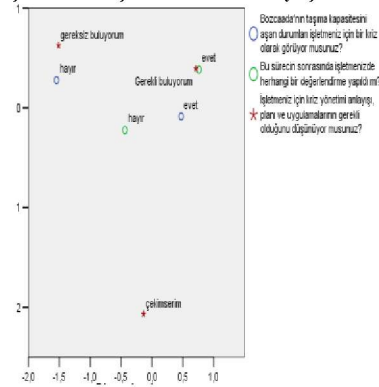
Grafik 5. Turizm işletmelerinin kriz anında krizi yönetmeleri ile kriz algılamaları

Bozcaada turizmde taşıma kapasitesinin gelecekte tekrar yaşanabileceğine yönelik öngörülerle kriz ilişkilendirilmiş ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Bu ilişki Bozcaada'nın taşıma kapasitesini aşan durumları bir kriz olarak gören işletmeler, taşıma kapasitesinin aşılmasına bağlı benzer bir

krizin Bozcaada'da tekrar yaşanabileceğini düşünmektedirler. Elde edilen sonuçlar Grafik 6 ve 7'de verilmiştir.



Grafik 6. Turizm işletmeleri için benzer krizin yaşanabileceği ilişkisi



Grafik 7. Turizm işletmeleri için benzer krizin yaşanabileceği ilişkisi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun talebe bağlı olarak taşıma kapasitesinin aşılması, Ada gibi hassas turistik destinasyonlarda ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Taşıma kapasitesi aşımı, bu bağlamda önemli bir kriz bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin kriz anlayışı, krizi algılama biçimleri ve krize karşı

tutumları süreçte belirleyici olmaktadır. Bozcaada, 2011 yılı Ramazan Bayramı dönemine denk gelen dokuz günlük tarih aralığında, çok yüksek sayılarda, yerli turist çekmiştir. Aşırı talep Bozcaada'daki turistik yapıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Altyapı ve üstyapı olanaklarıyla, sunulan hizmetlerde aksamalar olmuş; özellikle ulaşım, konaklama, yeme-içme vb. gibi hizmetlerde ciddi sorunlar yaşanmıştır. Turistik hizmetlerde yaşanan bu sorunlar, işletmelerin kriz dönemlerindeki performans ve uygulamalarını gözlemlemek açısından önemli veriler sağlamıştır.

Bozcaada'daki konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğu taşıma kapasitesinin aşıldığı bu özel dönemde yaşananları bir kriz olarak kabul etmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin krizlere hazırlıksız oldukları ve kriz öncesi kriz dönemi ve sonrasında uygulayacakları özel bir kriz yönetimi, planı ya da rehberlerinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle işletmelerin neredeyse beşte ikisinin kriz döneminde işletmelerinin normal düzeninde çalıştırdıkları herhangi bir önlem ya da krize karşı herhangi bir özel uygulamaya gitmedikleri ortaya çıkmıştır. Kriz döneminde özel önlemler geliştiren işletmelerinse, en çok rezervasyonsuz müşteri almama, ilave personel istihdamı ve dış kaynak kullanımına başvurarak her zamanki düzen ve uygulamalarının dışına çıktıkları görülmüştür. Krizi hem tehlike hem de fırsat olarak gören işletmelerin ağırlıkta olduğu Bozcaada'da, krizin olumlu etkileri müşteri sayısı, gelir ve karların artması olmuştur. İşletmelerin büyük çoğunluğu, benzer krizlerin gelecekte tekrar yaşanabileceğini tahmin etmelerine rağmen kriz sonrası herhangi bir değerlendirme yapmamışlardır. Ayrıca işletmelerin yarısına yakını, kriz yönetimi anlayışı, planı ve uygulamaları konusunda çekimser durmakta veya bunları gereksiz görmektedirler. Pansiyon ve otel yöneticileri arasında, krize ilişkin tutum ve algılarda farklılık olduğu görülmüştür.

Bozcaada'da taşıma kapasitesinin aşılması yerel yönetim, işletmeler ve diğer tüm paydaşların dikkate alınması gereken bir unsurdur. Taşıma kapasitesinin aşıldığı dönemler, turizmin hassas dengeleri ve Ada'nın mevcut coğrafi ve sosyo-ekonomik özgünlüklerinden dolayı daha da ciddi sorunlar yaratmaktadır. Öncelikle Ada'nın bir turizm gelişme planına ihtiyacı vardır. Konaklama işletmelerinin genel olarak krizlere, özel olarak taşıma kapasitesine bağlı krizlere karşı kriz yönetimi anlayışına sahip olmamaları ciddi bir dezavantajdır. Konaklama işletmelerinin gelecekte yaşanabilecek benzer krizlere karşı kriz yönetimi anlayışı ve uygulamaları konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu açıdan dinamik ve krizlere karşı hazırlıklı bir yapı zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Bozcaada'daki işletmelerin kendilerini fonksiyonel hale getirmeleri, geleneksel işletme ve rutin işleyiş sisteminden çıkıp dış çevreye karşı daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin küçük ölçekli ve çoğunlukla aile işletmesi olması, kriz yönetimi konusundaki farkındalığın önünde bir engel olabilir. Ancak bu konuda bazı işletmelerin yaşadıkları ve elde ettikleri deneyimleri paylaşarak katkı sağlamaları, sürecin önünü açabilir. Bu bağlamda işletmeler ve yerel yönetim birimleri düzeyinde kriz sonrası ortak değerlendirme yapılması da yararlı olabilir.

Bu çalışmada, Bozcaada'nın taşıma kapasitesinin aşılmasına bağlı yerel düzeydeki bir krizin konaklama işletmeleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmayla gelecekte yapılacak benzer çalışmalara ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

Avcı, N. (2007), "Turizmde Taşıma Kapasitesinin Önemi, Ege Akademik Bakış" *Ege Academic Review*, 7(2): 485-500.

Aymankuy, Y. (2001), "Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi", 6:107.

Can, H. (1992), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Adım Yayınevi, Ankara.

Diñçer, Ö.(1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaj Basımevi.

Douglas, C.B, Curtis, W.C. (1990), *The Management Of Change*. Çev.Ömer Diñçer. Mc Graw-Hill Bökk Company, London.

Flander, G. & Moravec, M. (1994), "Tiptocing Through the Crisis: How HR Can Keep Change Moving", *Personnel Journal*. March, 73(3).

Henderson, J. (2004), "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore", *International Journal of Tourism Research*, 6 (6): 411-419.

Köroğlu, A. (2004), "Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 69-87.

Küskü, F. (2002), "Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya.

Mısırlı, K. (2001), "İşletme ve Kriz Yönetimi", *Kamu-İş*; 6 (2/3).

Minor, M. (1994), *Preventing Workplace Violence: Positive, Management Strategies*, Course Technology Crisp, USA.

- Seeger, M, T Sellnow & R Ulmer (1998), *Communication, Organization and Crisis*, Sage Publications, CA.
- Sönmez, F., Yorgos, A. & Peter, T.(1999), "Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism", *Journal of Travel Research*, 38: 13-18.
- Smither, R. D, Houston, J.M. & McIntire, S. A. S. A. (1996), "Organization Development Strategies for Changing Environments", *Harper Collins College Publishers*, USA.
- Stankey, H., G., Manning R. E., "Carrying-Capacity of Recreational Settings.A Literature Review, The President's Commission on Americans Outdoors". Publication No.166,<http://leopold.wilderness.net/pubs/166.pdf>,Viewed: March 2012, 11.
- Saveriades, A. (2000), "Establishing the social tourism carrying capacity for the tourist resorts of the east coast of the Republic of Cyprus", *Tourism Management*, 21: 147-156.
- Sui, L. P., David H. K. H. (1999), "Crisis Management: "Survey of Property Development Firms", *Property Management*, Vol: 17-3.
- Tanrısevdi, A. (2004), *Seyahat Acentelerinde Kriz Yönetimi*, *Turizm İlkeler ve Yönetim*, Ed.: Yüksel, A. ve Hançer, M., Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tutar, H. (2011), *Kriz Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tüz, V.,M. (2001), *Kriz Yönetimi*, Alfa Yayın, İstanbul.
- Tran, Nghi; Nguyen, Thanh, Lan; Nguyen, Dinh, Thai;; Dang, Mai; Dinh, X. T. (2007), "Tourism carrying capacity assessment for Phong Nha-Ke Bang and Dong Hoi, Quang Binh Province, *VNU Journal of Science, Earth Sciences* 23: 80-87.
- UNEP, Mediterranean Action Plan, Coastal Area Management Programme (CAMP), Split, 1999.
- İnternet kaynakları: <http://www.unwto.org>, <http://www.un.org>.