

Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Elbeyi Pelit^a

Özet: Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin operasyonel risk kapsamındaki uygulamalarını belirleyebilmektir. Bu kapsamda, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine anket uygulanmıştır. Gerçekleştirilen literatür taraması ve anket uygulaması sonrasında yapılan faktör analizine göre; operasyonel risk kapsamında dört risk türü (personel, teknolojik, organizasyon ve yasal) belirlenmiş olup, otel işletmelerinin bu risk türlerine ilişkin uygulamaları, yönetici görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde, yüzde ve frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, faktör analizi ve t testinden faydalanılmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen analizler, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimi konusunda bilinçli olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin risk türlerine ilişkin uygulamaları, otel türlerine göre karşılaştırılmış ve operasyonel risk türlerinden olan yasal riskler boyutunda, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin uygulamaları arasındaki farklılıklar istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Risk yönetimi, Risk türleri, Operasyonel risk yönetimi, Otel işletmeleri

JEL Sınıflandırması: L84, M21

Operational Risk Management in Hotel Establishments: A Study on Four and Five Star Hotels in Ankara

Abstract: The purpose of this study is to determine the applications of hotel establishments in the scope of operational risk. In this context, a survey was applied to the managers of four and five star hotel establishments in Ankara/Turkey. According to the factor analysis done after the literature search and questionnaire, four risks types (staff, technological, organizational and legal risks) have been found in the scope of operational risk, and their applications towards these risk types in hotel establishments have been assessed. In the process of analyzing the data, frequency and percentage distribution, arithmetic mean, standard deviation, factor analysis and t test were used. The analysis applied on the study shows that hotel establishments which are in the scope of the study are aware of the operational risk management. Moreover, the applications among the implementations of four and five star hotels in terms of risk types in hotel establishments were compared according to hotel types and in the legal risks dimension, which is an operational risk type, differences were found statistically significant.

Keywords: Risk management, Risks types, Operational risk management, Hotel establishments

JEL Classification: L84, M21

^a Assist. Prof., Afyon Kocatepe University, Tourism and Hotel Management School, Afyonkarahisar, Turkey, elbeyipelit@aku.edu.tr

1. Giriş

Her geçen dönem dünya turizm hareketlerinde yaşanan gelişmeler, turizm sektöründe hizmet sunan işletmelerin sayısında da artışı beraberinde getirmektedir. Turizm işletmeleri bazında gerçekleşen bu artış, eğlence işletmeleri, seyahat işletmeleri, tur operatörleri ve turizmle ilgili daha pek çok işletme türünde ve özellikle otel işletmeleri alanında meydana gelmekte ve değişen turist ihtiyacı ve beklentilerine cevap verecek düzeyde gerek faaliyet, gerekse organizasyon itibarıyla büyük çaptaki yeni otel işletmeleri açılmaktadır. Turizm piyasasında faaliyet gösteren veya piyasaya yeni giren söz konusu bu otel işletmeleri, aynı zamanda yoğun rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler (Murat ve Çelik, 2007: 6). Öyle ki, birçok olaydan (ekonomik kriz, terör, bulaşıcı hastalıklar, doğal afetler vb.) anında etkilenme özelliği gösteren turizm sektörü (Emir, Pelit ve Günay, 2010: 25) ve bu sektördeki işletmelerin sürdürülebilirlikleri, ancak bu konularda plan ve politika geliştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Örneğin, otellerin mevcut yapılarının her geçen dönem büyümesi (bünyelerine farklı departmanların eklenmesi, hedef kitlelerini büyütme, farklı şubeler açmaları, ulusal ve uluslararası pazar ağlarını genişletme, çalışanların fazlalaşması vb.) yönetim sürecini ve doğal olarak kontrolü her geçen dönem güçleştirmekte ve işletmeleri söz konusu bu konulara ilişkin tedbirler almaya zorlamaktadır.

Özellikle gelişen teknolojilerle birlikte, konaklama işletmelerinin de büyük ölçüde yararlandığı bilgi teknolojilerine rağmen, yapısı gereği emek ve sermaye yoğun olan konaklama işletmelerindeki insan kaynağının planlı ve etkili bir biçimde yönlendirilmesine ilişkin sorunların yaşanma olasılığı fazladır. Bu doğrultuda, içerisinde buldukları yoğun rekabet şartları ve çevresel etkenler tarafından da kuşatılan konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörde başarılı olabilmesi, bir takım uygulamalara bağlı olmaktadır. Bu uygulamalar içerisinde risk yönetimine ilişkin faaliyetler önemli ölçüde rol oynamaktadır. Çünkü çeşitli çevresel şartlar altında faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmeleri zaman zaman gerek dış etmenlerden, gerekse kendi yönetim yapılarından kaynaklanan çeşitli risklerle karşılaşabilmektedir. Konaklama işletmeleri (otel, motel, tatil köyü, devre mülk, pansiyon vb.) içerisinde en büyük emek ve sermaye yatırımları gerektiren tür olan otel işletmeleri, doğal olarak söz konusu bu emek ve sermayenin karşılığını alabilmek ve uzun dönemde ayakta kalabilmek için baş gösteren/gösterebilecek risklere karşı belirli bir plan dahilinde hareket etmek durumundadırlar. Özellikle, personel, teknolojik, yasal ve organizasyon olarak ele alınan operasyonel türdeki risklerin, otel işletmelerinin de faaliyet alanları itibarı ile en ağırlıklı olarak karşı karşıya kaldıkları risk türleri olduğunu ifade etmek olasıdır. Öte yandan, konuyla ilgili Türkiye’de otel işletmelerinin, söz konusu bu risklerin kontrol altına alınmasına yönelik faaliyetlerinin olup olmadığını ayrıntılarıyla ortaya koymaya yönelik araştırma kısıtlılığından bahsetmek olasıdır. Bu doğrultuda, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin söz konusu risk türlerine ilişkin uygulamalarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın, otel işletmelerinde operasyonel risk yönetimine ilişkin mevcut durumun ortaya konulabilmesi ve konu ile ilgili araştırmaların kısıtlı olmasından dolayı ilgili literatüre katkı sağlayabilmesi açısından önemli olabileceği düşünülmektedir.

2. Risk Yönetimi Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi

Bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanan (TDK, 1997:628) risk, arzulanmayan bir olayın meydana gelebilmesinin belirsizliği olarak açıklanmaktadır (Willett, 1971: 10). Diğer bir tanımlamayla risk, gelecekte ortaya çıkması istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığı olarak nitelendirilebilir (Berk, 1993:1). Ancak risk, istenmeyen bir olay ve tehlikeyi temsil etmenin yanında fırsatları da içerebilmektedir. Bu nedenle risk ve fayda ilişkili kavramlardır (Finucane, Slavic ve Johnson, 2000:5). Öte yandan beklenmedik bir olayla karşılaşma anında baş edilmesi gereken tek sorun, olayın üstesinden gelmek değildir. Yeni yönetim anlayışında, “bir işi ilk seferinde doğru yapmak” ve “hata ortaya çıkmadan önlem almak” şeklindeki iki önemli ilkedden ilkinin gerçekleşebilmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile çok ilgilidir. Bu nedenle, bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek için en iyi yoldur. Kurumun başarısıyla doğrudan ilgisi olan bu durum, risk yönetiminin konusunu teşkil etmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007:153). Bu çerçevede, risk yönetimi; ortamdaki riskleri belirleyen, onların kritik değişkenler ve fonksiyonlar üzerindeki etkilerini araştıran ve koruma amaçlı mekanizma veya stratejiler geliştiren bir tekniktir (Tevfik, 1997: 23).

Risk yönetimi aynı zamanda, riskleri değerlendirerek, etkisini en aza indirgeyecek süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin izlenmesi, sürekli iyileştirilmesi süreçlerinin yürütülmesini de içermektedir (Fikirkoça, 2003). Risk yönetimine en çok ihtiyaç duyulan iş kolunun başında bankalar gelmektedir (Köylüoğlu, 2001: 4). Bununla birlikte, riskin fazla görüldüğü diğer sektörler; imalat, nakliyat ve dağıtım, kimya ve ilaç sanayi, bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon, kamu kurumları, seyahat ve turizm alanlarını örnek olarak vermek mümkündür.

Risk, bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme olasılığıdır. Risk mevcut ise, bir olayın sonucu tam olarak tahmin edilememektedir (Tevfik, 1997: 12). Tüketici davranışının sonuçları önceden kesin olarak öngörülemede ve bu sonuçların bir kısmı, istenmeyen durumlara neden olabilmekte; dolayısıyla risk içerebilmektedir (Bauer, 1967:24). Risk yönetimi konusuyla ilgili literatür incelendiğinde (Konuralp, 1997; Morton, 2003; Türkiye Bankalar Birliği, 2004; Leblebici, 2006; Candan ve Özün, 2006; Heid, 2007; Avcıbaşı, 2008; Şendoğdu, 2010), özellikle bankacılık sektöründe bu yöndeki uygulama ve araştırmaların diğer sektörler göre daha fazla olduğunu belirtmek olasıdır. Hatta bankalar risk yönetimi konusunda özel birimler oluşturmuşlardır. Bu çerçevede, yaygın kabul gören ve karşılaşılan risk türleri içerisinde, finansal kaynaklı olanların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Söz konusu bu kurumlar, risk yönetimi konusunda kendilerini uzmanlaştırmışlar ve gerek birlikler; gerekse ulusal ve uluslararası kuruluşlar bazında, risk ve risk yönetim sürecinin ne olduğu, nasıl yönetileceği, uygulama planları vb. gibi konularda faaliyet planlamaları yaparak yürürlüğe koymuşlardır. Bankaların risk yönetimi konusunda daha hassas olmalarına yönelik Basel kriterleri önemli rol oynamaktadır. Yakın zamanda üçüncüsü yayınlanacak olan söz konusu kriterler, özellikle bankacılık sektöründe maruz kalınan/kalınabilecek risklere ilişkin önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu doğrultuda, Basel I, Basel Komitesi tarafından 1988’de çıkarılmış olan düzenlemeleri içermektedir. Söz konusu bu düzenleme sayesinde bankaların kredi riski taşıyan uygulamaları ile faaliyet alanlarındaki sermaye arasında denge kurulması amaçlanmaktadır (Babuscu, 2003; Dağ, 2008).

Bankalara özellikle kredi riski ve sermayeleri arasında denge kurmayı öneren kriterleri içerisinde barındıran Basel I düzenlemesi, ihtiyaçlara göre geliştirilmiştir. Örneğin; 1994 yılında Meksika, Türkiye gibi ülkelerde ortaya çıkan finansal krizlerin etkileri, faiz oranı ve döviz kuru gibi piyasa riski taşıyan unsurların da sermaye yeterliliği hesaplamasına katılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bundan dolayı daha sonra (1996 yılında) piyasa riski sermaye yeterliliği hesaplamasına dahil edilmiştir. Öte yandan, gelişen bankacılık faaliyetleri ve Basel I kriterlerinin risk hassasiyetinin sınırlı olması, daha kökten ve yeni düzenlemeler yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Dağ, 2008: 20). Ancak piyasalardaki bazı gelişmeler (mevcut düzenlemenin değişen koşullar karşısında yetersiz kalması, risk çeşitlerinin artması vb.) yeni sermaye standartları oluşturmayı gerektirmiş ve bu ihtiyaçlar Basel I'in eksikliğini gündeme getirmiş ve 1999'da ilk taslak metni yayımlanan "Basel II Yeni Sermaye Uzlaşısı" ile ulusal denetim otoritelerinin denetimlerinin önemi ve kamuyu aydınlatma gereklilikleri belirlenerek daha şeffaflık sağlama yolunda girişimler gerçekleştirilmiştir (BDDK, 2005; Dağ, 2008). 2004'de en son şekli verilerek yayınlanan "Basel II, "İkinci Sermaye Uzlaşısı"; sermaye yeterliliği hesaplamasına yönelik gibi görünmesine rağmen, konuyla ilgili çok detaylı veriler ve bunların analizini içermektedir (Babuscu, 2003; Dağ, 2008). Özellikle bu kriterler operasyonel risk türlerine karşı önlemleri de içermektedir. Ancak risklerin hesaplanması konusundaki eksiklikler Basel II'nin pek de bekleneni vermemesi şeklinde sonuçlanmasına yol açtı ve konu üzerinde yeniden çalışılmaya başlandı. Avrupa Komisyonu, Basel II kriterleri olarak bilinen "Sermaye Yükümlülükleri Yönergesi"ni dört kez gözden geçirip Basel III kriterleri çalışmalarını tamamlama aşamasına geldi ve AB Maliye Bakanlarının bu metni Ekim 2010 içerisinde görüşerek kabul etmeleri ve söz konusu bu kurallarının Güney Kore'nin başkenti Seul'da 11-12 Kasım'da yapılan G-20 zirvesinde de onaylandı. Özellikle reel sektör ve finansal sektördeki risk uygulamalarını düzenleyen Basel III kriterleri ile, bankaların sermaye kullanım şartları, likidite düzenleme kuralları, kredilendirme esasları çok sıkı şekilde yeniden belirlenmektedir. Yapılmak istenen sorumlu kredilendirme diye bir anlayışı tüm sistemde hâkim kılarak, daha şeffaf bir bankacılık sistemi, daha fazla sermaye yapısı ve daha az finansal inovasyon ve kredilendirmede de tedbirli bir yaklaşımı hakim kılmaktır (Kobi Postası, 2010).

Faaliyette buldukları sektör itibarıyla işletmeler genel olarak finansal ve operasyonel risk ile karşı karşıya bulunmaktadır. Mal veya hizmet fiyatları, döviz kurları ve faiz oranlarındaki dalgalanmalar en temel finansal risk faktörleridir (Köse, 2003). Bir diğer risk türü ise, araştırmanın konusunu oluşturan operasyonel risktir. Genel olarak, kredi veya piyasa riskler kapsamında ele alınmayan/sınıflandırılmayan tüm riskler (Boyacıoğlu, 2002: 51; Geiger, 2000: 4) şeklinde tanımlanan bu risk türü, özellikle kapsadığı alanlar itibarı ile de otel işletmelerinin de gündeminde olan/olması gereken bir risk türüdür. Bu kapsamda araştırmanın izleyen bölümünde, söz konusu bu risk türünü detaylandırmakta fayda görülmektedir.

3. Operasyonel Risk-Yönetimi ve Turizm İşletmeleri Açısından Önemi

Konuyla ilgili literatürde, risk türleri genel olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar, sistematik ve sistematik olmayan risk türleridir (Apak, 2001; Özçelik, 2006; Dağ, 2008). Faiz oranı riski, döviz kuru riski, satın alma gücü riski ve piyasa riski sistematik risklerden sayılırken; kredi riski, likidite riski, iştirak riski ve operasyonel risk daha çok sistematik olmayan risklerden sayılmaktadır. Sistematik riskler genel olarak piyasa ve

ekonomik kaynaklı olup işletmeler için genel olarak tehlikeli olabilmektedir. Ekonomik konjonktürdeki değişikliklere göre bu risklerdeki değişiklikler piyasadaki işletmeleri etkileyebilmektedir. Sistemik olmayan riskler ise her işletmenin organizasyon, yönetim ve personel yapısı, kıymet ve müşteri portföyüne göre değişiklik göstermektedir (Özçelik, 2006: 1). Bu kapsamda, sistemik olmayan risk grubunda yer alan operasyonel riske ilişkin, “yetersiz ve başarısız içsel süreçler, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskleri” şeklinde yapılan bir tanımlama (Basel Komitesi, 2001: 2), esasında söz konusu riskin kapsadığı alanları da ortaya koymaktadır.

Operasyonel risk tanımının kapsamı biraz genişletildiğinde ise bu risk yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar, sistemler veya dış olaylardan kaynaklanan doğrudan veya dolaylı zarar olarak nitelendirilebilir (Bessis, 2001: 48, Boyacıoğlu, 2002: 52). Bir işletmede, bilgi, raporlama veya görüntüleme sistemlerindeki hata veya yanlışlıklardan dolayı gerekli aktivitelerin yerine getirilememesi sonucu oluşabilecek zararlar olarak da nitelendirilebilecek operasyonel risk; genel olarak insanlar, süreçler, teknik nedenler, bilgi teknolojileri, organizasyon yapısı, yasal düzenlemeler ve dış unsurlardan kaynaklanmaktadır (Özçelik 2006: 25-26). Operasyonel risk, daha ziyade raporlama ile muhasebe ve risk yönetimi ile iç denetimde yetersizlikler, insan hatası ya da yönetsel zafiyet durumlarında oluşan kayıpları vurgulamaktadır. Bu kapsama, öngörülemeyen maddi bir zarara neden olacak iyi eğitim almamış bir personeli görevlendirmek de dahildir (Kayacan ve Gürbüz, 2001: 5). Tüm bu açıklamalar ışığında, genel olarak operasyonel risk, kendi içinde personel riski, teknolojik riski, organizasyon riski, yasal riskleri barındırmaktadır (Boyacıoğlu, 2002; Özçelik, 2006; Kahveci, 2007). Söz konusu bu risklerin içeriğine ilişkin genel bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Personel Riski: Personelin yetersizliğinden, ihmalden, görevlerini unutmalarından ya da kötüye kullanmalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan risklerdir. Tüm bunların yanı sıra personelin yolsuzluk, hırsızlık, sahtekarlık yapması, emirleri dikkate almaması veya kurallara aykırı olarak yerine getirmesi, bilerek işi engellemesi, kötü niyetli davranması, gibi hususlar personel riski kapsamında değerlendirilebilmektedir (Boyacıoğlu, 2002: 52). Bu riske neden olan faktörler içinde ise, personelin bilgi ve tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü, personelin düzensiz yer değişimi, iş yerinin elverişsizliği ya da düzenin iyi kurulmamış olması (Betge,1996: 277; Boyacıoğlu, 2002) gibi konular sayılabilmektedir. Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri; sektör özelliği itibariyle insan riski taşımaktadır. İnsan riski; bir çalışanın kasıtlı veya kasıtsız sebep verdiği kayıp riskidir. Örneğin, çalışanın hatası, kasıtlı zararı insan riskini oluşturur. Bu risk sınıfı, işletme içerisindeki organizasyonel problem ve kayıpları kapsar. İnsan kaynakları sorunları (işe alma/yerleştirme, işe gelmeme vb.), fiziksel hasar (bedeni yaralanma, sağlık, güvenlik, çevre vb.), kişiliğe zarar - ticari zarar (hakaret/iftira/karalama, ayrımcılık/taciz, vb.), kanunsuz fiiller (yolsuzluk, ahlaksız hareketler) bu risk grubuna ilişkin örnek verilebilir (Fidelity, 2010).

Teknolojik Riskler: Teknolojinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan risk türüdür. Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sebeplerden kaynaklanan aksaklıklar (Hugentobler,1995: 65; Boyacıoğlu, 2002: 52), virüs problemleri, yetersiz ya da eskimiş sistemlerden kaynaklanan risklerdir (Keck ve Jovic, 1999: 965; Boyacıoğlu, 2002: 52). Yetersiz teknoloji kullanımı ya da korsanlık, hırsızlık ve diğer problemlerin sebep olabileceği kayıp riskleri, yetersiz teknoloji nedeniyle yaşanabilecek problemler, genel teknoloji problemleri (operasyonel hata-teknolojiyle bağlantılı, teknolojinin yetkisiz

kullanımı vb.), donanım problemleri (donanım arızası, yetersiz/kullanılamaz donanım, vb.) teknolojiadaki güvenlik sorunları (hacking, firewall yetersizliği, dış aksaklıklar vb.), yazılım sorunları (bilgisayar virüsü, programlama hatası, vb.), kullanılan sistemlerden kaynaklanan sorunlar (sistem hataları, sistem bakımı, yedekleme, sistem kesintisi vb.), telekomünikasyon sorunları (data hatları, telefon, faks, vb.) bu tür risk grubunda en fazla ortaya çıkan sorunlardır (Fidelity, 2010). Özellikle teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte, teknolojiye ayak uyduramama, geri kalma, teknolojiyi kullanmamakta direnme gibi nedenlerden dolayı işletmeyi teknolojiden sağlayacağı yarardan mahrum bırakmayı da büyük bir risk unsuru olarak değerlendirmek mümkündür.

Organizasyon Riski: İşletmelerin, örgütsel yapı ve işleyiş süreçlerinden kaynaklanan/kaynaklanabilecek aksaklıklardan/sorunlardan doğan risk grubudur. İşletme içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının eksikliği/yetersizliği, yetki çerçevesinin/sınırlarının kesin olarak belirlenememesi ve işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizlikleri bu risk grubuna örnek olarak vermek mümkündür (Betge,1996: 278; Boyacıoğlu, 2002: 52).

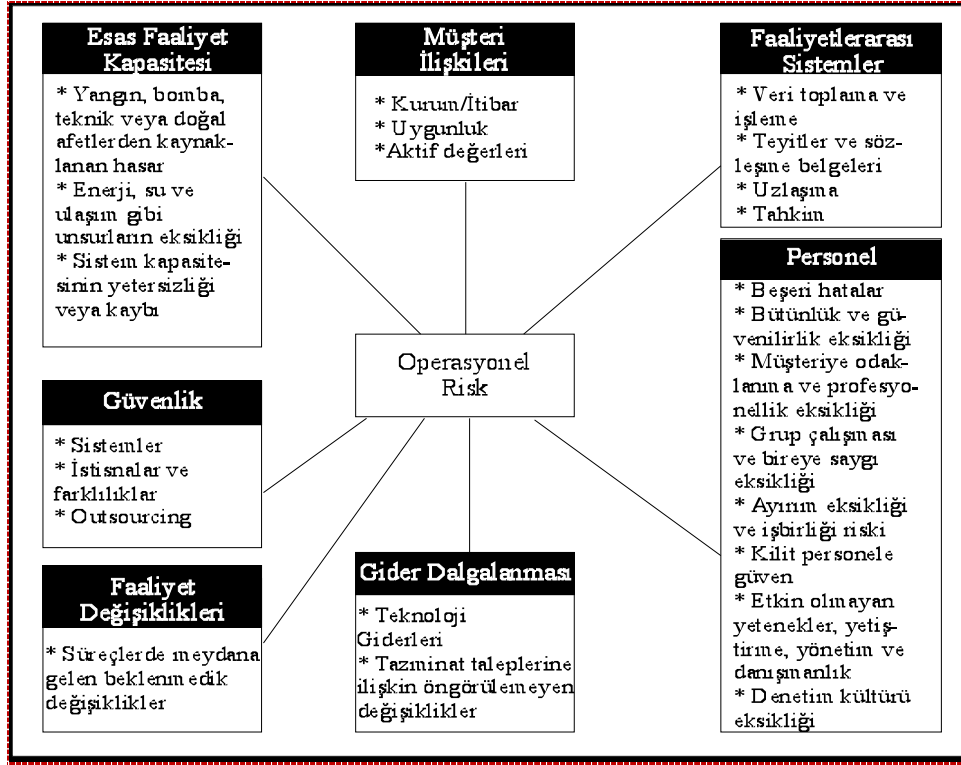
Yasal Riskler: Tüketici haklarının korunması konusunda giderek artan hassasiyet ve getirilen yasal düzenlemeler otel işletmelerinden hizmet alan müşterilere kimin tarafından hizmet verildiğinin belirtilme zorunluluğunu getirebilir. Bu durumda müşterilerin tüm hizmetlerini kendisi sunan işletmeleri tercih etme olasılığı yüksektir (Yurtsever, 2004). Yasal/sözleşmeye bağlı riskler (güvenlik hukuku ihlalleri, hukuki sorumluluklar, vb.), ihmâl (ağır ihmâl, genel ihmâl, vb.), satış bağlantılı riskler, ürün bağlantılı riskler, spesifik ihmaller (gerekli ücretin ödenmemesi, gerekli raporu sunamama, vb.) yasal risk grubunda değerlendirilen risklere örnek olarak verilebilir (Fidelity, 2010).

Operasyonel risk kapsamındaki buraya kadar üzerinde durulan hususlara ek olarak, şu hususun da altını çizmekte fayda görülmektedir ki, özellikle bu risk grubuna etki eden bir takım etkenlerden söz etmek olasıdır. Söz konusu bu etkenler Şekil 1'de sunulmuştur.

İçerikleri çalışmanın önceki bölümlerinde genel olarak verilen risklerin, işletmeler açısından ileriki aşamalar da krize dönüşmemesi ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasına engel olmaması için gereken dönemlerde risklerin kontrol edilmesi konusu da oldukça önem taşımaktadır. Risk kontrolünde, işletmenin amacı genel olarak, riskin derecesini en aza indirmek ve/veya risk kapsamında meydana gelen hasar ya da kayıpların maliyetini en düşük olacak şekilde finanse edebilmektir. Bu kapsamda Williams (1995: 186), işletmeler tarafından risk yönetimine ilişkin uygulanmasında fayda görülen önerileri özet olarak şu şekilde sıralamaktadır:

- Tüm personelin iş ve işçi güvenliği, üretim süreci ve riskler hakkında eğitimi,
- İşletmede risklerin erken tespit edilerek azaltılması amacıyla iç denetim sistemi kurulması,
- İşletmenin yasal sorumlulukları konusunda eğitim verilmesi,
- Bilgisayar kayıtlarının yedeklenmesi,
- Yangın müdahale sisteminin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi/yangın eğitimi verilmesi ve
- İşletmenin acil durum prosedürleri hakkında belli aralıklarla çalışan personelin bilgilendirilmesidir.

Şekil 1. Operasyonel Riske Etki Eden Faktörler



Kaynak: Keck ve Jovic (1999)' dan aktaran Boyacıoğlu, 2002:53.

Durum turizm sektörü açısından ele alındığında, risk yönetim uygulamalarına ilişkin düzenlemeler bankacılık sektöründeki gibi yeterince gelişmemiştir. Özellikle yabancı literatürde, turizm işletmelerinde risk yönetimi konusunda etkin politika geliştirmeye yönelik araştırma/önerilere (Shulver, 2005; Boone, 2007; Yan, 2007; Dimitrov, 2003; Abkowitz, 2008; Dimitrov, 2009; Stefanos, 2010) rastlanmakla birlikte, ülkemiz turizm sektöründe, gerek yöneticilerin; gerekse de sektörde çalışanların, risk yönetimi uygulamaları bir yana, risk çeşitleri ile ilgili bile yeterli donanıma sahip olmadıklarını belirtmek olasıdır (Kostak, 2007). Dolayısıyla, karşılaşılabilecek risklere karşı da herhangi bir savunma mekanizması geliştirilememektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, faaliyette buldukları hizmet sektörü itibarıyla oluşan risklerin önüne geçemedikleri durumların sonucunda, krizlere maruz kalabilmektedirler. Krizlerin oluşum nedenlerinden birinin de yönetilemeyen/düzenlenemeyen risk yönetimi süreci (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001:4) olmasından dolayı, bu işletmelerde risk yönetimi büyük önem kazanmaktadır.

İşletme üst yönetimi tarafından geleceğe ait tahminlerin ya da bu doğrultuda belirlenen amaç ve stratejilerin yanlış ya da yetersiz olması, krize yol açabilmektedir. Bu krizlerin kaynağı tüketici pazarı, üretici pazarı, rakipler, araçlar, toplum, saldırı ve tehditler olabilmektedir. Bunların yanı sıra demografik koşullar, ekonomik koşullar, politik ve sosyo-kültürel koşullardaki belirsizlikler, terör ve çeşitli saldırılar da işletmelerde krizlere yol açacak etkenler olarak değerlendirilmektedir. Bazı kriz ortamları işletmeleri etkilerken, bazıları ise işletmelerin yararına olabilmektedir. Örneğin; 2001 ekonomik krizinde TL'nin değer kaybetmesi otel işletmelerini ve "incoming seyahat acentaları"nı etkilememiş, hatta onlara katkıları olmuştur (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 116-119).

Risk yönetimine ilişkin bir noktanın daha üzerinde durulması gerekir. Risk yönetiminin hangi koşullarda uygulanması gerektiği ile ilgili bir tartışma veya çok daha önemli görülen birçok sorun arasında risk yönetiminin önceliğine ilişkin bir takım kuşku olabilir. Şunu belirtmek gerekir ki; risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına bağlı bir durum değildir. Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturmaktadır (Derici vd., 2007: 154).

4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimi kapsamındaki uygulamalarını belirleyebilmektir. Diğer işletmelerde olduğu gibi, turizm işletmelerinde de çeşitli risklerle karşılaşmak mümkündür. Araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin maruz kaldıkları risklerin yönetilmesi sürecinde, risk yönetimi uygulamalarının ve geliştirilen yöntemlerin mevcut durumu, sorunların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin sunulmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çerçevede araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Otel işletmelerinin personel riski kapsamındaki uygulamaları nelerdir?
- Otel işletmelerinin teknolojik riskler kapsamındaki uygulamaları nelerdir?
- Otel işletmelerinin organizasyonel risk kapsamındaki uygulamaları nelerdir?
- Otel işletmelerinin yasal riskler kapsamındaki uygulamaları nelerdir?
- Otel işletmelerinin risk planlama, kontrol ve değerlendirme sürecine ilişkin uygulamaları nelerdir?

Bankacılık sektörü başta olmak üzere, diğer sektörleri de kapsayan ve işletmelerin risk yönetimi konusundaki uygulamalarını ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen araştırmalar (Williams,1995; Tevfik,1997; Fikirkoca, 2003; Köylüoğlu, 2001; Geiger, 2000; Bessis, 2001; Morton, 2003; Türkiye Bankalar Birliği, 2004; Leblebici, 2006; Candan ve Özün, 2006; Özçelik, 2006; Heid, 2007; Avcıbaşı, 2008; Dağ, 2008; Şendoğdu, 2010) olmasına karşın, ülkemizdeki otel işletmelerinin risk yönetimi uygulamalarını kapsayan çalışma yok denecek kadar azdır. Nitekim yabancı literatürde, turizm işletmelerinde risk yönetimi konusunda etkin politika geliştirmeye yönelik araştırmalara (Shulver, 2005; Boone, 2007; Yan, 2007; Abkowitz, 2008; Dimitrov, 2009; Stefanos, 2010) rastlanmakla birlikte, ülkemizde bu konuda etkin bir politikası olan otel işletme sayısı da oldukça sınırlıdır (Kostak, 2007). Bu husus otel işletmelerinin konuyla ilgili mevcut uygulamalarının neler olduğu ve varsa sorunların çözümüne yönelik geliştirici yönde öneri/katkı getirmek bakımından bir eksiliği ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları, ülkemiz turizm sektöründeki risk yönetimi konusundaki mevcut durumu ve yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları risklere ne kadar hazırlıklı olduklarının ortaya konması ve literatüre katkılar sağlaması açısından önem taşımaktadır.

5. Araştırmanın Yöntemi

Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmada, verilerin toplanması, kapsam ve verilerin analizine ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

5.1. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmış olup; söz konusu anketler otel yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Anket, konuyla ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalardan (Williams,1995; Tevfik,1997; Konuralp, 1997; Geiger, 2000; Köylüoğlu,2001; Campell ve Goodstein, 2001; Boyacıoğlu, 2002; Van Den Brink, 2002; Fikirkoça, 2003; Mandacı, 2003; Özer ve Gülpınar, 2005; Candan ve Özün, 2006; Özdemir, 2005; Leblebici, 2006; Türkoğlu, 2007; Avcıbaşı, 2008; Şendoğdu, 2010) yararlanılarak hazırlanmıştır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinin yöneticileri ile birebir görüşülerek risk yönetimi konusundaki deneyim ve uygulamalarına ilişkin genel değerlendirmeleri de alınmış ve oluşturulan ankete yansıtılmıştır. Anketin ilk bölümünde görüşüne başvurulanan yöneticilere ilişkin bazı kişisel özelliklere (cinsiyet, eğitim, yönetsel pozisyon) ilişkin 3 soru, ikinci bölümünde ise operasyonel risk kapsamında; personel riski (7), teknoloji riski (6), organizasyon riski (6) ve yasal riskleri (7) kapsayan 26 ve işletmelerin riskleri planlama, kontrol ve değerlendirme çerçevesindeki faaliyetlerini belirlemeye yönelik 10 ifade olmak üzere toplam 36 ifade yer almaktadır. Anket, beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiş ve yöneticilerden; otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimi kapsamındaki uygulamalarına ilişkin görüşlerini “hiçbir zaman”=1 ve “her zaman”=5 aralığında değerlendirmeleri istenmiştir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda otel işletmelerinin konuya ilişkin uygulamaları, üst (genel müd./müdür yrd.) ve orta (departman müd.) düzeydeki (muhasebe ve finansman müdürü, önbüro müdürü, satış ve pazarlama müdürü, yiyecek ve içecek müdürü, insan kaynakları müdürü, kat hizmetleri müdürü) yöneticilerin görüşleri doğrultusunda elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamının, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle oluşturmasının nedeni, bu işletmelerin yönetim yapı ve örgütlenmelerinin diğer otel işletme türlerine (bir, iki ve üç yıldızlı) oranla daha profesyonel olmalarıdır. Buna ilave olarak bu işletmelerin, gerek hitap ettikleri pazarların daha geniş olması, gerekse daha çok personel çalıştırmaları sektördeki diğer türlerine oranla daha yüksek risk alma ihtimallerini yükseltmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinin her birindeki yöneticiler (genel müd./yard., muhasebe ve finansman müdürü, önbüro müdürü, satış ve pazarlama müdürü, yiyecek ve içecek müdürü, insan kaynakları müdürü, kat hizmetleri müdürü) olmak üzere her bir otelden en az 7 yöneticiye ulaşılması planlanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre 2010 yılı itibarıyla Ankara merkezde faaliyette bulunan toplam 28 dört yıldızlı otel’in tesadüfü örneklem yöntemiyle seçilen 14’üne (14*7= 91 anket) ve 13 beş yıldızlı otelin ise yine tesadüfü örnekleme seçilen 8’ine (8*7=42 anket) toplam 133 yönetici anketi uygulanmış, bazı anketlerin eksik doldurulması sonucu toplamda 124 anket (88’i dört yıldızlı ve 36’sı ise beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisi) değerlendirilmeye alınarak analize tabi tutulmuştur. Söz konusu anketler, araştırmacı tarafından bizzat otel işletmelerine gidilerek yöneticiler ile yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır.

5.3. Verilerin Analizi ve Geçerlik-Güvenirlik

Araştırmada kullanılan ölçeğin, içerik geçerliğine yönelik katkı sağlamak amacıyla, anketlerin uygulanmadan önce, uzman görüşü kapsamında, konuyla ilgili olarak çalışan ve araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilere-akademisyenlere, anket formları incelettirilmiştir ve “anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb. gibi hususlar hakkındaki görüş ve katkıları alınmıştır. Belirlenen operasyonel risk türlerine ilişkin anketin geri dönüşünden sonra, yapısal geçerlik kapsamında faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu faktör analizi sonuçlarına göre, belirlenen dört operasyonel risk türüne ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Fakat, daha öncesinde elde edilen verilere faktör analizin uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin gereken analizler de yapılmış ve KMO değeri 0.81 ve Barlett’s testi anlamlılık değeri de sig=0.000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Uygulanan faktör analizi sonucunda operasyonel risk türlerini oluşturan 33 ifadenin toplandığı dört faktörün (personel riski, teknoloji riski, organizasyon riski ve yasal riskler) toplam varyansın %72.82’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Konuyla ilgili oluşturulan bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan en önemli ölçütler olarak; değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılık, denge ve tekrarlanabilirlik özellikleri olarak belirtilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006). Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine yönelik ölçümlerde; eşdeğer form güvenilirliği, tekrar test güvenilirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa (α) Katsayısı gibi ölçüm yaklaşımları, genel olarak kullanılan güvenilirlik analizleridir (Büyüköztürk, 2003: 161-164). Bu araştırmada, kullanılan ölçeğin güvenilirliği; Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması suretiyle belirlenmiştir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ankete ilişkin yapılan “Güvenirlik Analizi”ne ilişkin sonuçlar (Tablo 1), özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için güvenilir sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Çünkü araştırmalarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenilirlik analizlerinde, söz konusu bu katsayıların, ölçek türünden türüne göre değişse de, sosyal bilimlerde 0,60’ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır (Morgan, 2004:124). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan anketin her bir boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları, belirtilen bu oranın üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğu (Sekaran, 2003; Şencan, 2005) şeklinde yorumlanabilir. Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 18.00 for Windows programı kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 1. Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

| Faktörler (Boyutlar) | İfade Sayısı | Cronbach's Alfa | Özdeğer | Varyansı Açıklama Oranı | Kümülatif Varyans |
|----------------------|--------------|-----------------|---------|-------------------------|-------------------|
| Personel Riski | 7 | 0.85 | 4.23 | 19.21 | |
| Teknoloji Riski | 6 | 0.72 | 2.43 | 15.34 | 72.82 |
| Organizasyon Riski | 6 | 0.70 | 1.68 | 13.71 | |
| Yasal Risk | 7 | 0.78 | 1.59 | 12.91 | |

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, yüzde ve frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, faktör analizi ve t testinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, anket uygulanan otel işletmesi yöneticilerinin demografik özellikleri yüzde ve frekans analizleriyle betimlenmiştir. Katılımcıların otel işletmelerinin operasyonel risk

kapsamındaki uygulamalarına ilişkin yönetici görüşleri faktör analizine tabi tutularak faktör grupları belirlenmiştir. Bu doğrultuda her bir faktörün (operasyonel risk türleri) açıkladığı ifadelerle ilişkin yönetici görüşlerinin; yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilerek yorumlanmıştır. Yine söz konusu bu analizler, otel işletmelerinin risk yönetimi konusundaki planlama ve kontrol faaliyetleri içinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin risk türlerine ilişkin uygulamaları ve risk yönetimine ilişkin planlama ve kontrol faaliyetlerinin otel işletmelerinin türlerine (4 ve 5 yıldız) göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla t testi uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anketteki her bir faktöre ve anketin geneline ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak yapılmıştır (Tablo 1).

6. Bulgular

Turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin operasyonel risk kapsamındaki uygulamalarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada değerlendirmeye alınan toplam 124 anketin bulgularına göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %29.0'ı 5 yıldızlı otellerde, %71'i ise 4 yıldızlı otellerde görev yapmaktadır. Yöneticilerin %66.9'ü bay, %33.1'i ise bayandır. Yöneticilerin %0,8'i ilköğretim %5.6'sı ortaöğretim ve %93.5'i ise üniversite mezunu olup, %7.3'ü genel müdür/müdür yardımcısı, %84.7 'si departman müdürü, %8,1'i ise departman müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 2'de araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin; işletmelerinde, operasyonel risk kapsamında; personel, teknoloji, organizasyon ve yasal risklere ilişkin uygulamalarına ilişkin faaliyetlerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik görüşlerinin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo 2'de işletmelerin "**personel riski**" kapsamındaki uygulamaları ile ilgili verilen ifadelerle, yöneticilerin katılım derecelerine incelendiğinde, "departman boşluklarının doldurulması", "görevi kötüye kullanma", "eğitim", "mesai saati düzenlemeleri", "yüksek işgücü devrini önleme", ve "personel boşluklarının doldurulması ve iş kazaları", "yangın" vb. gibi durumlardaki risk uygulamalarına ilişkin görüşleri genelde "her zaman" ve "genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Nitekim, operasyonel risk yönetimi ile ilgili anketle verilen personel riskine dair ilk ifade olan "personelin yetersiz olduğu departmanlarda boşluklar (rotasyon vb.) doldurularak risk engellenir" ifadesine yöneticilerin %46'sı "her zaman" yanıtı vermiş; %3.2'si ise "hiçbir zaman" yanıtını vermiştir. Dolayısıyla işletmelerin çoğunluğu departmanlarda oluşan boşluğu rotasyon vb. yollarla kapatarak riski engelleme yoluna gitmektedir.

"Personelin bilgi ve tecrübe eksikliğini engellemek için düzenli eğitim verilmesi" ifadesine yöneticilerin %54'ü "her zaman", %40.3'ü "genellikle", %4.8'i "arasıra", %0.8'i "nadiren" yanıtını vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin "hiçbir zaman" yanıtını veren yönetici olmamıştır. Bu sonuç, işletmelerin personel eğitimini önemseydiğini ortaya koymaya yönelik önemli bir ipucu olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan bu durum işletmelerin lehine bir durumdur çünkü, eğitilmiş personelin diğerlerine oranla oluşan/oluşacak risklere karşı daha duyarlı olacağını belirtmek olasıdır. Personel riski kapsamında "yüksek işgücü devrinden kaçınılır" ifadesine ise yöneticilerin %62.9'ı "her zaman", %36.3'ü "genellikle", %0.8'i "arasıra" yanıtı vermişlerdir. "Nadiren" ve "hiçbir zaman" yanıtlarına rastlanmaması, çalışanlara gereğinden fazla iş yüklemesi yapılmamaya çalışıldığının bir göstergesi olarak sayılabilir. Çalışma saatleri uygun ve sağlıklı çalışma koşullarına sahip personel daha dikkatli, düzenli ve verimli çalışacağı göz önünde bulundurularak çalışma şartlarının düzenlendiği anket sonuçlarından ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. Otel İşletmelerinin Operasyonel Risk Yönetimi Kapsamındaki Uygulamalarına İlişkin Yönetici Görüşleri

| İfadeler | Herzaman (5) | | Genellikle (4) | | Arasıra (3) | | Nadiren (2) | | Hiçbir Zaman (1) | | \bar{X} | s.s. | |
|---|--|------|----------------|------|-------------|-----|-------------|---|------------------|---|-----------|------|------|
| | f | % | F | % | F | % | F | % | f | % | | | |
| Personel Riski | Personelin yetersiz olduğu departmanlarda boşluklar rotasyon vb. yollarla doldurularak risk engellenir | 57 | 46.0 | 44 | 35.5 | 10 | 8.1 | 9 | 7.3 | 4 | 3.2 | 4.58 | .49 |
| | Görevini kötüye kullanan personele gerekli idari işlem uygulanır. | 63 | 50.8 | 49 | 39.5 | 5 | 4.0 | 6 | 4.8 | 1 | .8 | 4.37 | .48 |
| | Personelin bilgi ve tecrübe eksikliğini engellemek için düzenli eğitimler verilir. | 67 | 54.0 | 50 | 40.3 | 6 | 4.8 | 1 | .8 | - | - | 4.46 | .51 |
| | Personelimizin motivasyon eksikliği, yorgunluk gibi olumsuz durumlarını ortadan kaldırmak için mesai saatleri günlük 8 saati aşmayacak şekilde düzenlenir. | 59 | 47.6 | 60 | 48.4 | 5 | 4.0 | - | - | - | - | 4.39 | .53 |
| | Yüksek işgücü devrinden kaçınmak için gereken önlemler (personel boşluklarının doldurulması, fazla mesai engellemesi vb.) alınır. | 78 | 62.9 | 45 | 36.3 | 1 | 0.8 | - | - | - | - | 4.15 | .69 |
| | Personel yokluğunda (işten ayrılma vb.) oluşan boşluklara karşı personel tedarik kaynaklarımız mevcuttur (işçi bulma kurumu, danışman firmalar, önceki başvurular vb.) | 73 | 58.9 | 47 | 37.9 | 3 | 2.4 | 1 | .8 | - | - | 4.10 | .86 |
| | Yaralanma vb. durumlar için personelimiz çalışma güvencesine tabiidir. | 74 | 59.7 | 50 | 40.3 | - | - | - | - | - | - | 4.37 | .60 |
| Teknoloji Riski | Bilgisayar kaynaklarımız belirli sürelerde yedeklenir ya da yenilenir. | 83 | 66.9 | 39 | 31.5 | 2 | 1.6 | - | - | - | - | 4.40 | .61 |
| | Veri tabanlarımız güvenlik sistemleriyle dışarıdan gelecek tehlikelere karşı korunur. | 83 | 66.9 | 41 | 33.1 | - | - | - | - | - | - | 4.39 | .67 |
| | Elektrik kesintilerine karşı sağlanan jeneratörlerimiz, teknoloji ile birlikte geliştirilir. | 83 | 66.9 | 41 | 33.1 | - | - | - | - | - | - | 4.00 | .86 |
| | Elektrik kaçağı gibi tehlikeli durumların engellenmesi nedeniyle belli aralıklarla tomografik cihazlarla kontroller yapılır. | 57 | 46.0 | 58 | 46.8 | 9 | 7.3 | - | - | - | - | 4.13 | 1.05 |
| | Teknik servis bölümündeki tüm araçlar belirli aralıklarla kontrol edilir ya da yenilenir. | 62 | 50.0 | 59 | 47.6 | 3 | 2.4 | - | - | - | - | 4.34 | .83 |
| | Telefon, faks vb. iletişim araçları artırılarak ya da genişletilerek iletişim sorunu engellenir. | 69 | 55.6 | 53 | 42.7 | 1 | .8 | 1 | .8 | - | - | 4.47 | .63 |
| Organizasyon Riski | Departmanlar arası bilgi akışı hızlıdır. | 75 | 60.5 | 47 | 37.9 | 1 | .8 | 1 | .8 | - | - | 4.43 | .57 |
| | Yönetici değişimi gibi özel durumlarda, organizasyonların aksamaması için acil plan düzenleme gibi önlemler alınır. | 65 | 52.4 | 45.2 | 3 | 2.4 | - | - | - | - | - | 4.62 | .50 |
| | Departmanlar arasında oluşan riskler erken tespit edildiğinde departman yöneticilerinin oluşturduğu kurul toplanır. | 73 | 58.9 | 42 | 33.9 | 9 | 7.3 | - | - | - | - | 4.54 | .58 |
| | Herhangi bir riski önceden tespit ettiğimde diğer departmanları bilgilendiririm. | 68 | 54.8 | 49 | 39.5 | 7 | 5.6 | - | - | - | - | 4.59 | .49 |
| | Hazırladığım plan planlar ve stratejilerim işletme hedefleriyle doğru orantılıdır. | 83 | 58.9 | 38 | 30.6 | 3 | 2.4 | - | - | - | - | 4.65 | .51 |
| | Yöneticiler olarak; departmanlar arası iletişimin sağlanması için belirli dönemlerde toplantılar düzenler, yeni kararlar alırız. | 76 | 61.6 | 48 | 38.7 | - | - | - | - | - | - | 4.66 | .47 |
| Yasal Riskler | Konuklarımıza karşı sorumluluklarımız ve onların hakları konusunda personelimize eğitim verilir. | 73 | 58.9 | 45 | 36.3 | 6 | 4.6 | - | - | - | - | 4.66 | .47 |
| | Konuklarımıza verilmesi belirlenen hizmetlerin sunulup sunulmadığı tarafımızdan denetlenir. | 86 | 69.4 | 38 | 30.6 | - | - | - | - | - | - | 4.38 | .62 |
| | Müşteri memnuniyet ve memnuniyetsizliğini belirleyen şikâyet ya da dilek kutuları takip edilerek değerlendirilir. | 82 | 66.1 | 40 | 32.3 | 2 | 1.6 | - | - | - | - | 4.47 | .54 |
| | Yasal sorumluluklar konusunda personelimiz bilgilendirilir. | 90 | 72.6 | 34 | 27.4 | - | - | - | - | - | - | 4.53 | .56 |
| | Konaklayan misafirlerimizin kimlik bilgileri "Polis Raporu" olarak gerekli mercilere tarafımızdan iletilir. | 97 | 78.2 | 26 | 21.0 | 1 | .8 | - | - | - | - | 4.58 | .55 |
| | Rezervasyon ile yapılan oda satışlarında konukların isteği göz önünde tutulur. | 87 | 70.2 | 37 | 29.8 | - | - | - | - | - | - | 4.50 | .54 |
| Alişveriş halinde bulunduğumuz firmalarla aramızda yapılan sözleşme şartlarının yerine getirilmesine özen gösterilir. | 96 | 77.4 | 28 | 22.6 | - | - | - | - | - | - | 4.51 | .63 | |

Personel riski kapsamındaki tüm ifadelerle ilişkin yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamaları genel olarak değerlendirildiğinde, yukarıda verilen bulguları destekleyici sonuçları gözlemlemek mümkündür. Nitekim personel riski kapsamında ki tüm ifadelerde yönetici görüşlerinin aritmetik ortalaması 4'ün üzerinde gerçekleşmiş ve yöneticiler söz konusu risk faktörlerinin işletmelerinde dikkate alındığını belirtmişlerdir. Araştırmada yanıt aranan sorulardan biri de yöneticilerin görüşleri doğrultusunda, "teknolojik risk" kapsamındaki otel işletmelerindeki uygulamaların ortaya konmasıdır. Bu kapsamdaki yönetici görüşleri incelendiğinde (Tablo 2), yuzdelerden de anlaşılacağı gibi bilgisayar kaynaklarının yedeklenmesi, veri tabanlarının korunması, jeneratörlerin bulundurulması, topografik cihazlarla kontrollerin yapılması, araç-gereç kontrollerinin

düzenli olarak yapılması, telefon, faks vb. araçlar artırılarak iletişim sorununun engellenmesi ile teknolojik riskin önceden ortadan kaldırılmaya çalışıldığı anlaşılmıştır. Özellikle “elektrik kaçağı vb. duruların engellenmesi için, belli aralıklarla topografik cihazlarla kontrollerin yapılması” ifadesine yöneticilerin %46.0 “her zaman”, %46.8’i “genellikle”, %7.3’ü “arasıra” yanıtı vermesi, bireylerin can güvenliğine verilen önemi göstermektedir. Bunun yanı sıra, teknoloji ile doğru orantılı hareket ederek %66.9 “her zaman”, %33.1’i “genellikle”, “elektrik kesintileri karşısında jeneratörü devreye sokularak elektrik kesintisi vb. aksaklıkları ortadan kaldırılmaktadır” ifadesine “hiçbir zaman” ve “nadiren” yanıtını veren yöneticiye rastlanmamıştır. Yine iletişimin aksamamasını ve veri tabanlarının her zaman yenilenmesini sağlamaya dönük ifadeye de yöneticilerin %66.9’u “her zaman” yanıtını vermişlerdir.

Hizmet sektörü, insan gücüne dayanmakla birlikte; teknolojiden büyük ölçüde yararlanmakta ve bu konudaki aksaklıklar, işletmeler için büyük riskler meydana getirebilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu sektör içinde, işletmeler teknoloji ve kaliteli hizmet ile fark yaratma gayreti içerisindeyler. Bu noktada, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin teknoloji riski kapsamındaki uygulamalara karşı hassas davrandıklarını ve bu konuda gereken faaliyetleri gerçekleştirdiklerini belirtmek olasıdır. Hizmet sektörünün önemli yapı taşlarından biri olan otel işletmelerinde, örgütün işleyişinin düzenli olabilmesi, zincir halkalarının tek tek uygulanabilirliğine bağlıdır. Her zincirin sağlam durmasını sağlayan etkenlerden biri de, organizasyon riskini ortadan kaldıracak uygulamaları takip edebilmektir.

Araştırmada yanıt aranan sorulardan biri de, operasyonel risk kapsamında otel işletmelerinin “**organizasyon riski**” faktörüne yönelik faaliyetlerinin olup olmadığı konusundadır. Bu kapsamda, “departmanlar arasında bilgi akışının hızı”, “özel durumlarda organizasyonların aksamaması için düzenlenmesi gereken acil planları”, “departmanlar arası kurul toplantıları”, “departman bilgilendirmeleri”, “hazırlanan planların işletme hedefleriyle orantısı”, “düzenlenen toplantıların doğrultusunda alınan kararlar” gibi ifadelerle ilişkin otel işletmelerindeki uygulamalar yönetici görüşleri doğrultusunda ortaya konulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda “departmanlar arasında bilgi alışverişi hızlıdır” ifadesine yöneticilerin %60.5’i “her zaman”, %37.9’u “genellikle”, %0.8’i “arasıra”, %0.8 “nadiren” yanıtını vermişlerdir. “Yönetici değişimi vb. özel durumlarda acil düzenleme gibi önlemler alınır” ifadesine yöneticilerin %52.4’ü “her zaman”, %45.2’si “genellikle” ve %2.4’ü “arasıra yanıtını vererek özel durumlara hazırlıklı olduklarını ve acil düzenlemelerle zamanında müdahalelerde bulunabilecek disiplini taşıdıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %58.9’luk bir kısmı “her zaman” yanıtı ile işletmede yapılan planların örgüt hedefi ile doğru orantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu ifadeye ilişkin “nadiren” ve “hiçbir zaman” yanıtı ile karşılaşılmamıştır. Yöneticilerin %2.4’lük kısmı “arasıra” yanıtını vererek örgüt hedeflerini %30.6’lık kısma göre daha az dikkat ettiğini göstermiştir. Bu sonuç; örgüt başarısını önemli oranda etkileyecek unsurlardandır. “Departmanlar arası iletişim sağlanması için, yöneticiler olarak toplantılar yapar kararlar alırız” ifadesine yöneticilerin %61.6’sı “her zaman”, %38.7’si “genellikle” yanıtı vererek; departmanlar arasındaki birlik ve beraberliğe dikkat çekmişlerdir.

Genel olarak organizasyonel konulardan kaynaklanan/kaynaklanabilecek risk önlemlerine karşı katılımcıların cevapları incelediğinde, görüşlerin tamamının ortalaması 4.50’in üzerinde gerçekleşmiştir ki, bu husus özellikle organizasyondan kaynaklanan/kaynaklanabilecek risklere karşı otel işletmelerinin duyarlı olduklarına ilişkin bir ipucu sayılabilir. Nitekim ilgili ifadelerle verilen yanıtlarda olumsuzluğun

olmaması, otel işletmelerinin organizasyon riskini önemsedğini ve bu duruma karşı belli önlemler alındığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada yanıt aranan sorulardan biri de, işletmelerin “**yasal risk**” kapsamındaki uygulamalarının neler olduğunun belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda yasal risklerde; “konuklara karşı sorumluluklar, ve onların hakları konusunda personel bilgilendirilmesi”, “personel denetlemesi”, “dilek şikâyet kutusu”, “yasal sorumluluklar karşısında personel eğitimi”, “polis raporu zorunluluğu”, “yapılan sözleşmelere uyum” faaliyetlerinin otel işletmeleri tarafından uygulanma sıklığı yönetici görüşleri doğrultusunda ortaya konulmuştur (Tablo 2).

“Konuklarımıza karşı sorumluluklarımız ve onların hakları konusunda personelimize eğitim verilir” ifadesine yöneticilerin %58.9’u “her zaman”, %36.3’ü “genellikle”, %4.6’sı “arasıra” yanıtını vermiştir. Sonuçlar, konukların yasal sorumluluklarını yöneticilerin dikkate aldığını ve bu konuda çalışan personeli de bilgilendirdiğini göstermiştir. Bir başka personel eğitimi “yasal sorumluluklar hakkında personel bilgilendirilir” şeklindeki ifadedir. Bu ifadeye yöneticilerin %72.6’sı “her zaman”, %27.4’ü ise “genellikle” yanıtını vererek yasal haklara önem verdiklerini ortaya koymuşlardır. “Rezervasyonlarla yapılan oda satışlarında konukların isteği göz önünde bulundurulur ifadesine yöneticilerin büyük bir bölümü (%70.2) “her zaman” yanıtını vermişlerdir. Benzer şekilde, “alışveriş halinde bulunduğumuz firmalarla aramızda yapılan sözleşme şartlarının yerine getirilmesine özen gösterilir” ifadesi de yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından (%77.4) “her zaman” şeklinde yanıtlanmıştır.

Otel işletmelerinin yasal risk kapsamındaki uygulamalarına ilişkin yukarıda verilen tüm ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerin bu konuda da gereken hassasiyeti gösterdiklerini belirtmek olasıdır.

Otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimi kapsamındaki uygulamalarına ilişkin Tablo 2’deki tüm boyutlar kapsamında verilen ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinin söz konusu tüm bu boyutlardaki risklere karşı duyarlı oldukları söylenebilir. Tablo 3’de otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimi konusunda, planlama ve kontrol etmeyle ilgili uygulamalarının olup olmadığına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 3’deki operasyonel risk yönetimi uygulamaları planlama, değerlendirme, azaltma ve izleme aşamalarına ilişkin, yönetici görüşlerindeki eğilim; işletmelerin genel olarak konuyla ilgili bilinçli oldukları yönündedir. Nitekim konuyla ilgili olarak yöneticilerin %41.1’i işletmelerinde risk planlama sürecinde izlenecek stratejilerin önceden belirlendiğini ifade etmiştir.

“Risk uygulamalarının kontrol aşamasında en kritik risklere öncelik verilir” ifadesine yöneticilerin %47.6’sı “her zaman”, %51.6’sı “genellikle” yanıtını vermişlerdir. Risk değerlendirme sürecinde de yöneticilerin çoğunluğu olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %55.6’sı riskleri her zaman raporlarla belgelediklerini belirtirken; %0.8’i hiçbir zaman bu raporları kullanmadıklarını belirtmiş ve %37.1’i her zaman risk izleme yöntemlerini uyguladığını; öte yandan %8’i “hiçbir zaman” uygulamadığını belirtmişlerdir. “Riskler için bütçe ayrılır” ifadesine yöneticilerin, %44.4’ü “her zaman” %49.2’si “genellikle” %6.4’ü ise “arasıra” yanıtını vermişlerdir. “Oluşacak risklere karşı alınan önlemlerle risk minimize edilir” ifadesine yöneticilerin %29’si “her zaman”, %39.5’i “genellikle”, %10.5’i ise “arasıra” yanıtını vermişlerdir. Diğer sektörlerin risk yönetimi uygulamalarından faydalanma hususunda, yöneticilerin %46.8’i, “genellikle”, %29’u “her zaman yanıtını vermişlerdir.

Tablo 3. Otel İşletmelerinin Risk Planlama ve Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşleri

| İfadeler | Her zaman (5) | | Genellikle (4) | | Arasıra (3) | | Nadiren (2) | | Hiçbir Zaman (1) | | \bar{X} | s.s. |
|--|---------------|------|----------------|------|-------------|------|-------------|-----|------------------|-----|-----------|------|
| | | | | | | | | | | | | |
| Risk Planlama” sürecinde izlenecek stratejiler önceden belirlenir. | 73 | 41.1 | 51 | 58.9 | - | - | - | - | - | - | 4.77 | .43 |
| Risk planlamasının uygulanması aşamasında idari personel bilgilendirilir. | 47 | 37.9 | 77 | 62.1 | - | - | - | - | - | - | 4.70 | .45 |
| Risk uygulamalarının kontrol edilmesi aşamasında “En Kritik Riskler” e öncelik verilir. | 59 | 47.6 | 64 | 51.6 | 1 | 0.8 | - | - | - | - | 4.77 | .41 |
| Risk değerlendirme sürecinde; uzman görüşleri veya geçmiş deneyimlere başvurulur. | 52 | 41.9 | 69 | 55.6 | 3 | 2.4 | - | - | - | - | 4.62 | .48 |
| Risk izleme sürecinde riskler raporlarla (Risk Yönetim Dökümanları, Risk Bilgi Formu, Risk Değerlendirme Raporu vb.) takip edilir. | 38 | 30.6 | 69 | 55.6 | 16 | 12.9 | 1 | 0.8 | - | - | 4.68 | .48 |
| Risk izleme yöntemleri (Gözden geçirme ve Değerlendirme, Teknik Performans Matricleri vb.) uygulanır. | 46 | 37.1 | 51 | 41.1 | 22 | 17.7 | 4 | 3.2 | 1 | .8 | 4.62 | .50 |
| Karşılaşılabilecek riskler için bütçe ayrılır. | 55 | 44.4 | 61 | 49.2 | 8 | 6.4 | - | - | - | - | 4.75 | .42 |
| Operasyonel risk yönetimi ile ilgili bilgi yetersizliği verilen eğitimlerle engellenerek kriz ihtimali azaltılır. | 58 | 48.6 | 58 | 48.6 | 8 | 6.5 | - | - | - | - | 4.60 | .62 |
| Oluşabilecek risklere karşı gerekli önlemler alınarak risk minimize edilmektedir. | 62 | 50.0 | 49 | 39.5 | 13 | 10.5 | - | - | - | - | 4.77 | .47 |
| Operasyonel risk yönetimi sürecinde diğer sektörlerin (Basın-yayın, Üretim, Banka vb.) uygulamalarından faydalanılır. | 36 | 29.0 | 58 | 46.8 | 25 | 20.2 | 3 | 2.4 | 2 | 1.6 | 4.79 | .42 |

Tablo 4’te otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimine ilişkin uygulamalarının otel türlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen t testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4’e göre, otel işletmelerinin operasyonel risk kapsamındaki risk planlama ve değerlendirme süreci, personel, teknoloji, organizasyon ve dış risklere ilişkin uygulamaları, otel işletmelerinin türüne göre farklılık göstermezken; yasal risklere ilişkin uygulamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p < 0.05$).

Tablo 4. Otel İşletmelerinin Operasyonel Risk Yönetimine İlişkin Uygulamalarının Otel Türlerine Göre Karşılaştırılması

| Operasyonel Risk Türleri | Otel Türleri | n | \bar{X} | s.s. | t | p |
|--------------------------|--------------|----|-----------|------|-------|------|
| Personel riski | 5 yıldızlı | 36 | 4.50 | .36 | 1.030 | .305 |
| | 4 yıldızlı | 88 | 4.43 | .32 | | |
| Teknoloji riski | 5 yıldızlı | 36 | 4.59 | .28 | .659 | .511 |
| | 4 yıldızlı | 88 | 4.55 | .31 | | |
| Organizasyon riski | 5 yıldızlı | 36 | 4.61 | .38 | 1.195 | .234 |
| | 4 yıldızlı | 88 | 4.53 | .32 | | |
| Yasal risk | 5 yıldızlı | 36 | 4.80 | .24 | 2.766 | .007 |
| | 4 yıldızlı | 88 | 4.64 | .28 | | |
| Risk planlama ve kontrol | 5 yıldızlı | 36 | 4.28 | .28 | -.967 | .336 |
| | 4 yıldızlı | 88 | 4.34 | .29 | | |

Buna göre, beş yıldızlı otel işletmeleri (ort=4.8) yasal risk kapsamındaki uygulamalarında dört yıldızlı otel işletmelerine (ort=4.6) oranla daha hassas davranmaktadırlar. Bu durum, beş yıldızlı otel işletmelerinin, özellikle daha büyük örgütlenme biçimine ve bu doğrultuda faaliyet alanına sahip olmalarının, profesyonelleşmede de bir gelişme yarattığı ve bu kapsamda dört yıldızlı otellere oranla bu konulara daha profesyonel bir bakış açısıyla hareket ettiği şeklinde yorumlanabilir.

7. Sonuç ve Öneriler

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin operasyonel risk yönetimi kapsamında uygulamalarını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar; operasyonel riski oluşturan; personel riski, teknolojik risk, organizasyon riski ve yasal riskler konusunda araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin bilinçli olduklarına yönelik ipuçları sunmaktadır. Nitekim, araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticileri, konuyla ilgili uygulanan ankette yer alan, gerek operasyonel risk yönetimi tekniklerinin kapsadığı hususlarda, gerekse risk planlama ve kontrol faaliyetlerinde hazırlıklı oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar, turizm sektörünün en önemli işletme türlerini oluşturan otel işletmeleri için olumlu göstergeler sunsa da, özellikle araştırmanın sınırlılığından dolayı ülkemizde faaliyette bulunan tüm otel işletmelerine genellemek mümkün değildir. Diğer taraftan özellikle araştırmanın sadece dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi ve bu işletmelerin diğer türlerine (bir, iki ve üç yıldızlı otel, motel, devre mülk vb.) oranla yönetim ve organizasyon süreçlerini daha profesyonel olarak gerçekleştirmelerinin bir avantajı olabilir. Öte yandan, sektörde faaliyette bulunan diğer işletme türlerinin risk yönetimine ilişkin araştırmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere belirli bir politikaları olmadığı söylenebilir. Bu doğrultuda, turizmin yapısı gereği sermaye ve emek yoğun bir işletmecilik anlayışı gerektirmesi, sektörde faaliyette bulunan işletmelerin hem operasyonel risk hem de finansal risk yönetimi konusunda bilinçli olmalarını gerektirmektedir.

Operasyonel risk türlerine ilişkin uygulamalar kapsamında yöneticilerin, otel işletmelerinin faaliyet dönemi süresince en hassas davrandıkları noktalar; organizasyon işleyişi ve yasal hükümlülüklerin yerine getirilmesi durumları olarak belirlenmiştir. Dört yıldızlı otellerin “günlük belirli mercilere kimlik bildirim” uygulamasını her zaman yerine getirmediği beş yıldızlı otellerin ise bu konuda daha hassas davrandığı belirlenmiştir. Bu durum özellikle beş yıldızlı otel işletmelerinin alanlarında daha profesyonel olmalarından kaynaklanabilmekle birlikte buna ek olarak, beş yıldızlı otel işletmeleri özellikle yasal riskler kapsamındaki uygulamaları dört yıldızlı otellere oranla daha fazla önemsediklerinden kaynaklanıyor olabilir. Yine araştırmadan çıkan önemli sonuçlardan biri de işletmelerin çoğunun personele sağlık güvencesi imkânı sağlamalarından kaçınmadıkları konusu olmuştur. Her ne kadar bu durumun muhtemel nedenlerinden biri yasal düzenlemeler olsa da, işletmelerin çalışanlarına sağlık güvencesi imkânlarını vermesi, gerek çalışanların işletmeye karşı olan bağlılıkları ve işletmelerin toplum tarafından algılanan imajı, gerekse kurumsallaşmaları açısından olumlu bir durumdur. Bu sonuçların, otel işletmeleriyle yasal merciler arasındaki koordinasyonun sağlıklı bir şekilde işlediği şeklinde de yorumlanması mümkündür.

İşletmelerin yoğun rekabet ortamından yaşamını devam ettirebilmesi için müşterinin değişen istek ve ihtiyaçlarına, işletme içinde gerekli uygulama ve düzenlemeler ve değişime açık bir işletme yapısı ile aksaksız cevap vermesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, organizasyon faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık

meydana gelmemesi için koordinasyonun öneminin işletmeler tarafından dikkate alındığı ve yaşanabilecek krizlerin önlenmesi için gerekli düzenlemelerin yapıldığını belirtmek olasıdır.

Ortaya çıkan/çıkabilecek riskin tamamıyla ortadan kaldırılması güç olmakla birlikte, özellikle hizmetler sektörünün emek ve sermaye yoğun bir yapı göstermesi bu durumu daha da güçleştirmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinin de emek ve sermaye yoğun bir yapı göstermesi göz önüne alındığında, bu işletmelerdeki, iş gücü motivasyonu, eğitimi, çalışma şartları, çevre kültürü vb. durumlar risk koşullarını etkilemektedir. Söz konusu problemlerin gerçekleşmeden engellenebilmesi ise alınacak önlemlere bağlıdır. Konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda şunu belirtmek olasıdır ki; otel işletmeleri, personel, teknolojik, organizasyon ve yasal riskleri tam anlamıyla ortadan kaldırmaya da sıkı yönetim ve uyguladığı politikalarla engelleyebilir. Bu uygulamalara, personel riskinde, motivasyon eksikliğini ortadan kaldırmak için düzenlenen çalışma saatleri ile tatil programlarının yapılandırılması ve iş yükünü azaltacak yetki devrinin uygulanması; teknolojik risk için işletmelerde kullanılan paket programların (Elektra, Sispar, Fidelio vb.) piyasada bulunan yeni sürümlerle değiştirilmesi örnek verilebilir.

Diğer sektörler kadar yararlanılmasa da teknoloji, hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri için de önem arz etmektedir. Yasal risk önleyici uygulamalara, otelde konaklayan misafirlerin kimlik bilgilerinin, düzenli olarak -her gün- "polis raporu" adı altında gerekli mercilere bildirilmesinin gerekliliğine örnek verilebilir. Bu uygulamalar riskin en aza indirgenmesine yardımcı olacak uygulamalardır.

Anket uygulanan otel işletmelerinin operasyonel risk kapsamında ve risk planlama ve kontrolündeki uygulamalara ilişkin olumlu faaliyetleri, sektör açısından sevindirici ve faydalı olmakla birlikte, turizm endüstrisinde talebin önceden kesin olarak bilinmesinin ekonomik ve politik koşullara bağlı olması nedeniyle tahminde bulunmanın güçlüğünden dolayı, otel işletmeciliğinde risk faktörünün oldukça yüksek olduğu göz önüne alındığında (Özdemir ve Akpınar, 2002:87), bu konuda devamlılığın sağlanması oldukça önemlidir.

Ekonomide yaşanan yüksek enflasyonun ve döviz kurlarındaki dalgalanmanın işletme maliyetlerini artırıcı rolü, ödemeler bilançosunun açık vermesi nedeniyle getirilen yasal düzenlemeler, mevsimlik olarak ortaya çıkan istihdam sorunları, döviz kurları ve döviz kurlarını baskı altında tutan politikalar konaklama işletmelerinde dolaylı olarak zararlara ve mali başarısızlığa yol açabilecek önemli etmenler arasında sayılmaktadır (Türksoy, 2007). Bu çerçevede özellikle söz konusu bu zararlara yol açacak risk faktörlerini ortadan kaldırmaya yönelik, işletme yöneticilerinin bilinçli olması gerekmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma, konuyla ilgili olarak otel işletmelerinin mevcut durumunu ortaya koymaya yönelik Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Diğer taraftan, özellikle konunun diğer otel işletme türleri ve diğer turizm işletmeleri (seyahat acentaları, hava yolu şirketleri, diğer ulaştırma şirketleri, yiyecek-içecek işletmeleri vb.) açısından irdelenmesine yönelik araştırmaların yapılması, bu konuda gerek sektördeki işletmelerin bilincini arttırmada, gerekse ilgili literatüre katkı sağlayacak gelişmelerden olacaktır. Öte yandan turizm sektörünün sermaye yoğun yapısı ve işlemlerin genellikle dövizle dayalı olarak gerçekleştirilmesi, sektörde finansal risk yönetiminin de önemini ortaya koymaktadır (Sayılğan, 1995). Bu bakımdan sektördeki işletmelerin bu konuda da etkin önlemler almaları, oluşan/oluşabilecek risklerle mücadele etmelerinde önem taşıyan hususlardan

olacaktır. Özellikle sektörde faaliyette bulunan işletmelerin, risk kültürünün oluşması, risklerin tanınması ve yönetilebilir hale gelmesi mümkün kılınmalıdır. Bu anlamda en önemli sonuçlardan biri olarak işletmelerin sermaye yapılarının güçlendirmesinin yolları aranmalı ve bu konuda uzman olan kuruluşlarla işbirliğine gidilmeli ve destek/yardım alınmalıdır.

Konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde çalışan diğer personelin (işgörenlerin) de risk türleri, yönetimi, riske ilişkin alınacak/alınabilecek önlemler konusunda yeterli bilgiye sahip olup/olmadığı ve değilse ne gibi eğitim faaliyetlerinin verileceği hususunda da gerekli araştırmaların yapılması, söz konusu işletmelerde baş gösteren/gösterebilecek risklere karşı topyekun hareket etme konusunda gerek otel işletmelerine, gerekse sektöre olumlu katkılar sunacaktır. Bu konuda özellikle, personel güçlendirme faktörleri arasına risk konusuyla ilgili konuları da ilave ederek, işletmelerde çalışan personelin geliştirilmesi olasıdır.

Kaynakça

- Abkowitz, M. D. (2008). Operational risk management: A case study approach to effective planning and response. Canada: John Wiley&Sons Ins.
- Avcıbaşı, F. T. (2008). Basel II'nin Türk bankacılık sistemi üzerine etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Apak S. (2001). Türk bankacılık sisteminde risk kaynakları ve yönetimi, *5. Türkiye Finans Eğitimi Sempozyumu*. Bandırma, 11-12 Kasım 2001,
- Babuscu, Ş., (2003). Türk bankacılık sektöründe beklentiler ve gelişmeler. Ankara: Halkbankası, Eğitim Daire Başkanlığı.
- Basel Komitesi (2001). *Operational risk*, Consultative Document, www.bis.org. (Erişim Tarihi: 12.10.2010).
- BDDK. (2005). Basel II ekonomik yansımaları ve geçiş süreci, *ARD Çalışma Raporları*, 2005/3.
- Bessis J., (2001): Risk management in banking. England: John Wiley&Sons Inc.
- Bauer, R.A. (1967). The concept of perceived risk. *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, (Editör Cox, D.F). Boston: Hanserd University Pres. Boston:21-25.
- Berk, N. (1993). Sigortacılıkta risk yönetimi , İstanbul: Emek Sigorta Yayınları.
- Betge, P. (1996). Bankbedrieplehrel, Berlin:Springer Verlag.
- Boyacıoğlu, M. (2002). Operasyonel risk ve yönetimi. *Bankacılar Dergisi*, 43:51-67. www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh338.doc. (Erişim Tarihi: 8.10.2010).
- Boone, E. (2007). *Insuring hospitality*, http://www.hkmb.com/library/RoughNotes-InsuringHospitality-07lo_resproof.pdf (Erişim Tarihi. (13.12.2010).
- Büyüköztürk, Ş. (2003), Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Candan, H. & Özün, A. (2006). Bankalarda risk yönetimi ve basel II. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Campell, M.C. ve Goodstein, R.C. (2001). The moderating effect of perceived risk on consumers' evaluations of product incongruity: Preference for the Norm. *Journal of Consumer Research*, 28, 439-449.
- Dağ, K. (2008). Türk bankacılığında Basel II kriterleri çerçevesinde risk yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derici, O., Tüysüz Z. & Sarı A. (2007). Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 65:149-157, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der65m12.pdf>. (Erişim Tarihi:11.10.2010).
- Dimitrov, P. (2003). Risk management in tourism innovations. Sofia: Heron Press.
- Dimitrov, P. (2009). Measuring Occupational Health And Safety Risks In Tourism Companies, *Ege Academic Review*, 9(3), 889-902.
- Emir, O., Pelit, E. & Günay, F. (2010). Üniversite mezunu çalışanların bakış açısıyla otel işletmelerinin sorunları: Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(4), 9-30.
- Fidelity, (2010). *Operasyonel risk yönetimi*. http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3112&baslik=operasyonel_risk_yonetimi&i=risk_yonetimi (Erişim Tarihi: 08.09.2010).
- Fikirkoca, M. (2003). Bütünsel risk yönetimi. Ankara: Kalder Yayınları.
- Finucane, M.L., Slavic, A. & Johnson, S.M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1-17.
- Geiger, H. (2000). Regulating and supervising operational risk for banks. *Institut Für Schweizerisches Banken Wesen*, Working Paper.
- Heid, F. (2007). The cyclical effects of the basel II capital requirements. *Journal of Banking&Finance*, 31, 3885-3900.
- Hugentobler, A. (1995). Indikatoren für die externe bonitätsbeurteilung von schweizer banken. Munchen:St.Gallen.
- Kahveci, MC. (2007), *Operasyonel risk*. <http://www.bilgininadresi.net/Madde/13829/Operasyonel-Risk>, (Erişim Tarihi:, (10.09.2010).
- Kayacan, M. & Gürbüz, O. (2001), Finansal pazarlarda ve özellikle türev ürün piyasalarında risk ve krize yeni bir yaklaşım: Sistematik risk ve sistematik kriz. *Active Finans Dergisi*, 16, 5-9.
- Keck, W., & Jovic, D. (1999). Das management von operationellen risiken bei banken. *Der Schweizer Treuhaender*, 10(99), 12-21.
- Kobi Postası (2010). "Basel III kuralları neyi içeriyor?" <http://www.kobipostasi.net/2010/10/05/basel-iii-kurallari-neyi-iceriyor/> (Erişim tarihi: 14 Aralık 2010).
- Kostak, F. (2007). *Oteller ve kalite yönetimi*. <http://www.kobitek.com/article.php?> (Erişim Tarihi: 28.09.2010)
- Konuralp, G. (1997). Risk yönetiminde yeni yaklaşımlar. *Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz*, 7, 11-21.
- Köse, A. (2003). Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde döviz riski uygulamaları. *Yönetim*, 13(46), 13-22.
- Köylüoğlu, U. (2001). Risk yönetimi! zaman geçirmeden neden! nasıl!" *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 17, 8-12.

- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2010). *Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeler Genel Müdürlüğü verileri*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Genel/Default.aspx?F6E10F8892433CFF670AAAC19264C5A81EC64471AA1225E5>. (Erişim Tarihi:14.08.2010).
- Leblebici, T. D. (2006). Bankalarda operasyonel risk yönetimi. İstanbul: LiteratürYayıncılık.
- Mandacı, P.E. (2003). Türk bankacılık sektörünün taşıdığı riskler ve finansal krizi aşmada kullanılan risk ölçüm teknikleri., *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 67-84.
- Morton, G. (2003). *Managing Bank Risk An Introduction to Broad Base Credit Engineering*. Amsterdam: Academic Press.
- Ofluoğlu, G. & Mısırlı, K. (2001). İşletme ve kriz yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6(2),3-30.
- Morgan, A. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Murat, G. & Çelik, N. (2007). Analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile otel işletmelerinde hizmet kalitesini değerlendirme: BARTIN örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 1-20.
- Özçelik, O. (2006). bankacılıkta risk analizi, yönetimi ve riskten korunma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, D.S. (2005). Bankalarda operasyonel risk yönetimi ve bir model uygulaması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, E. & Akpınar, A.T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105
- Özer, L. & Gülpınar, S. (2005). Hizmet sektöründe tüketicilerin algıladıkları riskler: havayolları sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 49-63.
- Sayılgan, G. (1995). Finansal risk yönetimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50 (1), 323-334.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Wiley.
- Seymen, O., Bolat, T. & Çeken, H. (2004). Turizm işletmelerinde krizler, etkileri ve krizden çıkış: Kriz yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 14-21.
- Stefanos, Fotiou (2010). *Disaster risk management in tourism destinations*, http://www.nsc.org.in/ANNEXES/1.4%20Project%20background%20and%20APPELL/Disaster%20Risk%20Management%20in%20Tourism%20Destinations_UNEP.pdf. (Erişim Tarihi:13.12.2010).
- Su, Y. (2007) Discussion on the strategy for hotel risk management in Macao. *International Management, Review*, 3(4), 80-91.
- Shulver, M. (2005). Operational loss and new service design, *International Journal of Service Industry Management*. 16(5), 455 - 479.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şendoğdu, A.A. (2010). Basel II kriterlerinin dünü bugünü ve gelecek için bir üst sürümüne olan ihtiyacın kaçınılmazlığı. *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 4-13.
- TDK. (1997). Türk Dil Kurumu sözlüğü, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Tevfik, A.T. (1997). Risk analizine giriş. İstanbul: Alfa Kitabevi.
- Türkoğlu T. (2007). Operasyonel risk olgusuna bir bakış. *İç Denetim Dergisi*, 19, 44-51.
- Türkiye Bankalar Birliği (2004). Risk yönetimi ve basel II'nin kobi'lere etkileri. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No: 228.
- Türksoy, A. (2007). Konaklama işletmelerinde mali başarısızlığa yol açan etmenler, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 99-115
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Den Brink, G.J. (2002). Operational risk: the new challenge for banks, Newyork: Palgrave Publishers Inc.
- Willett, A.M. (1971). The economic theory of risk and insurance. Newyork: Huebner Foundation Studies.
- Williams, A. (1995). Risk management and insurance. Seventy Edition, Mc Graw Hill Inc.
- Yurtsever, İ. (2004). *Rekabetin önemli unsuru animasyon*. <http://www.turizmgazetesi.com/articles/article.aspx?id=22232> com (Erişim Tarihi: 19.09.2010).

This Page Intentionally Left Blank