

Editörler

Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

Öğr. Gör. Melahat AVŞAR | Araş. Gör. H. Erhan ALTUN | Doktorant Ramazan DEMİR

TURİZM İŞLETMELERİNDE GÜNCEL STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

DETAY
YAYINCILIK

Editörler

Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

Öğr. Gör. Melahat AVŞAR

Araş. Gör. H. Erhan ALTUN

Doktorant Ramazan DEMİR

TURİZM İŞLETMELERİNDE GÜNCEL STRATEJİK YAKLAŞIMLAR

**DETAY
YAYINCILIK**

Ankara, 2020

DETAY YAYINLARI : **1185**

1. Baskı : Nisan 2020

ISBN : **978-605-254-245-3**

Yayıncı Sertifika No : 46573

Matbaa Sertifika No : 26649

© Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayınevinden yazılı izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır. Aksine davranış, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu gereğince, 5 yıla kadar hapis ve adli para cezaları ile fotokopi ve basım aletlerine el konulmasını gerektirir.

Dizgi : Detay Yayıncılık

Kapak Tasarım : Detay Yayıncılık

Baskı ve Cilt : Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi
1. Sanayi Caddesi Sedef Sokak No: 6/1 İskitler-Ankara

Kütüphane Bilgi Kartı

Editörler: Ülker Çolakoğlu, Melahat Avşar, H. Erhan Altun ve Ramazan Demir

Turizm İşletmelerinde Güncel Stratejik Yaklaşımlar, 1. Baskı

ISBN: 978-605-254-245-3, xviii + 286 sayfa, kaynakça var, dizin yok



GENEL DAĞITIM ve İSTEME ADRESİ

DETAY ANATOLIA AKADEMİK YAYINCILIK LTD. ŞTİ.

Adakale Sokak No: 14/4 Kızılay/ANKARA

Tel : (0.312) 434 09 49 • Faks: (0.312) 434 31 42

Web: www.detayyayin.com.tr • e-posta: detayyay@gmail.com

3.2. Yenilikçilik Anlayışı	150
3.3. Bilgiye Zamanında Ulaşabilme	150
3.4. Yetki ve Sorumluluk	151
3.5. Psikolojik Güçlendirme	151
3.6. Övgü ve Cesaretlendirme	152
3.7. Performans Değerlendirme	152
3.8. Ortak Hedeflere Yönelme ve Takım Çalışması.....	152
3.9. Üst Yönetimin Desteği	152
3.10. Eğitim	153
4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİN FAYDALARI	153
5. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMA SÜRECİ.....	154
6. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	155
7. TURİZM İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖRNEKLERİ	156
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	158
Kaynakça.....	159

9. BÖLÜM

RİSK ANALİZİ VE YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Ebru BAĞCI

GİRİŞ	161
1. RİSK KAVRAMI VE GELİŞİMİ	161
2. RİSK ANALİZİ, RİSK ANALİZİNDE OLASILIK VE ETKİNİN ÖNEMİ	163
3. RİSK TÜRLERİ	164
3.1. Stratejik Riskler	164
3.2. Operasyonel Riskler.....	164
3.3. Finansal Riskler	164
3.3.1. Sistematik Riskler	165
3.3.2. Sistematik Olmayan Riskler	165
3.4. Uyum Riskleri	165
3.5. Risk Analizinin Avantajları	165
3.6. Risk Analizinin Dezavantajları.....	166
3.7. Risk Analizi Yöntemleri.....	166
3.7.1. Kalitatif Yöntemler	167
3.7.2. Kantitatif Yöntemler	168
3.8. Risk Analizinin Araçları.....	168
4. TURİZM İŞLETMELERİNDE RİSK ANALİZİ UYGULAMALARI	169
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	170
Kaynakça.....	171

9. BÖLÜM

RİSK ANALİZİ VE YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Ebru BAĞCI

GİRİŞ

Globalleşme günümüzde birçok iyi gelişmenin nedeni olarak gösterilmektedir. Bu gelişmeler, işletmeler için yeniliklerle birlikte belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Belirsizlik durumu başlı başına bir risk oluşturmaktadır. İşletmelerin risk ortamında ayakta kalabilmeleri ve gelecekte de varlıklarını sürdürebilmeleri için risk yönetimi anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

Muhtemel olağandışı durumlar büyük ya da küçük ölçekli tüm işletmeler için ulaşmada engel teşkil edebilmektedir. İşletmeler bu engelle, stratejik yönetim çerçevesinde oluşturulan risk senaryoları ile başa çıkabilmekte ya da en az hasarla mevcudiyetlerini idame ettirebilmektedir.

Risk unsurlarının çok çeşitli olması nedeniyle işletmelerin maddi varlıklarını sürdürebilmeleri zorlaşmıştır. Günümüzde bu durumu farkında olan işletmeler; risk unsurlarını tanımlamak, ölçmek ve oluşabilecek riskleri ortadan kaldırmak için sistematik yönetim şekli belirlemenin önemini kavramışlardır.

Muhtemel riskler içerisinde; küresel krizler, ülke içerisindeki ekonomik ve politik durumlar, işletmenin yönetsel eksiklikleri veya işletmenin finansal durumu sayılabilmektedir. Bu riskler belirsizlikle birlikte işletmenin hedeflerine ulaşmasını geciktirebileceği gibi tamamen engelleyebilmektedir.

İşletmeler için; faiz oranları, vergiler, döviz kurları gibi finansal riskler, stratejik planlama, yönetsel yapı veya kurumsal kültür gibi stratejik riskler, satın alma, insan kaynakları, satış-pazarlama vb. operasyonel riskler gibi pek çok risk faktörü bulunmaktadır. İşletmeler tüm bu riskleri bir bütün olarak görmeli ve bir bütün olarak değerlendirmelidir.

1. RİSK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Risk köken olarak Arapça rızık/rısk ya da Latince riziko kelime kökenlerine dayandırılmaktadır (Tevfik, 1997:1). Başka bir kaynakta ise risk kavramının, Fransızca "risque" kelimesinden türetildiği yer almaktadır. "*Bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı*" (B.Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 1986) anlamına gelen risk farklı bilim dallarında birbirinden değişik şekillerde kullanılmaktadır.

Finans alanında risk sistematik ve sistematik olmayan risk olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sistematik risk; önceden bilinmeyen, çeşitlendirilemeyen tamamen önlenemeyen sistemden kaynaklı risklerdir. Politik, ekonomik ve sosyal riskler bu grup içerisinde değerlendirilmektedir. Sistematik riskler tüm finans sistemini etkilemektedir. Sistematik olmayan riskler ise finans sisteminin içeri-

sindeki belirli sektörleri veya belirli şirketleri etkiler, finans sisteminin tamamını etkilemez ve önlenabilir risklerdir (Ceylan, 2014). Finansal anlamda risk beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki pozitif ya da negatif farktır (Börekeçi, 2004:13). Sigortacılık ve mühendislik alanında kayıp olasılığı olarak tanımlanmaktadır (AFAD, 2019). Afet yönetiminde risk, doğadan ya da insandan kaynaklanan tehlikelerle hassas koşulların birbirleri ile etkileşmesi beklen-tisidir (Çolak ve Güngör, 2015:3). Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) riski; bir tehlikenin olasılık ve şiddet bakımından tahmin edilebilir duruma getirilerek değerlendirme yapılması olarak tanımlanmıştır (ICAO, 2013). İşletmeler açısından risk, işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek her türlü olay ya da bir olayın gerçekleşme ihtimali ile olası etkilerinin birleşimidir. Risk, işletmenin ekonomik değerinin belirsizliğine veya yapılan herhangi bir işlemle ilgili ortaya çıkan maddi kayıpla ekonomik faydanın azalması olasılığıdır (Topçu, 2013:17).

Tanımlamalar genel olarak değerlendirildiğinde risk kavramının, tehlikenin olası şiddetinin tahminlenmesi, bu şiddet neticesinde meydana gelebilecek zarar ve kayıpların ihtimali anlamına geldiği söylenebilmektedir. Risk kavramının karmaşık yapısı “olasılık”, “ihtimal”, “belirsizlik” durumlarından kaynaklanmaktadır. Risk en genel tanımıyla beklenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığıdır.

Risk yönetimi ise, “idarenin hedeflerine ulaşabilmek için her seviyede risklerini belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etmesi, değerlendirmesi, risklerin etkilerini azaltmak için önlemler alması ve bu sürecin etkin işlenmesini sağlayacak şekilde izlemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (UBAK, 2016:1). Yani risk, varolan değil gelecekte olma ihtimali olan olayları anlatır. Buradan hareketle riskin sadece tehditleri değil fırsatları da içerisinde barındırdığını belirtmek gerekmektedir.

Fransız matematikçi Pascal, oyunculardan birinin önde olduğu bir şans oyununda, paylaşımın nasıl olabileceğine dair bugünkü olasılık teorisinin benzeri olarak bir teori ve mantık geliştirmiştir. Bu geliştirilen teori ve mantık risk yönetiminin temeli olarak kabul edilmektedir. Bu temel matematikçiler tarafından geliştirilip, bilgi düzenleme ve yorumlama sistematığına dönüştürülmüş ve bu da bir yönetim disiplini olarak risk yönetimini doğurmuştur (Babuşcu, 2005:5).

Risk yönetimi kavramı bugünkü anlamına yakın olarak ilk kez 1950’lerde şirket içerisinde risklerin takibi ve yönetimi anlamında kullanılmıştır (Lokumcu, 2009:3). Risk yönetimi, fırsata dönüşebilecek ya da tehdit durumundaki risklerin, risk politikasının temel unsurlarının belirlenmesi, işletme içerisindeki risk yönetiminin konumunun değerlendirilmesini ve yönetici kadrosunun desteklenmesi için planlama, kordinasyon, kontrol süreçlerinin belirlenmesi ve süreçlerin eksiksiz hayata geçirilmesini içermektedir (Aydeniz, 2008:8).

Risk yönetimi, her şeyin yanıtı ya da her şeyin çözümü değildir. Sadece, riskin kontrolü ve azaltılması için bir araçtır (Keskinoglu, 2012:5). İşletmeler kar amacı güderek kurulurlar ve bu amaca ulaşmak için zaman zaman belirli

riskleri göze almaları gerekmektedir. Bu noktada risk yönetimi, işletmelerin istedikleri karı elde edebilmek için hangi riskleri ne ölçüde almaları gerektiğini belirleyen ve hedefe ulaşma sürecinin planlandığı gibi ilerlemesini güvence altına almaya çalışan bir sistemdir (Eken ve Kaygısız, 2010:). Yani risk yönetimi, bir yönetim aracıdır.

Küreselleşme ile birlikte ekonomik koşullarda oluşan değişiklik risk yönetiminde de geleneksel yöntemlerden yenilikçi yöntemlere geçişi gerekli kılmaktadır. Yenilikçi yöntemlerde risk yönetimi artık kurumsal risk yönetimi olarak anılmaktadır. Geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki farklar ise Tablo 9.1’de yer almaktadır.

Tablo 9.1. Geleneksel Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki Farklar

GELENEKSEL RİSK YÖNETİMİ	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
<ul style="list-style-type: none"> • Risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür • Risk, organizasyonel depolarda yönetilir. • Risk yönetiminin sorumluluğu alt seviyelere yetki verilen biri tarafından yüklenir. • Risk ölçümü öznelidir. • Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetimi fonksiyonları bulunmaktadır. • Yönetim kurulunun iç denetimi sağlayan bir denetleme komitesi bulunmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk, sadece tehdit ya da olumsuz bir durum değildir fırsat da olabilir. • Risk bir bütün olarak tüm organizasyon içerisinde yönetilir. • Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısımları tarafından yüklenilir. • Risk yönetimi ölçülebilir. • Risk yönetimi tüm kurum yönetim sistemlerine kurulur. • Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan risk komitesi bulunmaktadır.

Kaynak: Keskinoglu, 2012:7

2. RİSK ANALİZİ, RİSK ANALİZİNDE OLASILIK VE ETKİNİN ÖNEMİ

Risk analizi, kestirim ve planlama, firmanın risk durumu, belirsiz olan organizasyonun çevresinin ayrıntılı olarak incelenmesi, toplumsal, siyasal, ekonomik, teknolojik gelişmelere ilişkin olarak senaryo oluşturma, risk ve belirsizliğin ele alınması gibi alanlara girdi sağlayarak stratejik yönetimde önemli bir işlev görmektedir (Tevfik, 1997: 4). Risk analizinde girdi tahminlemesi olasılık, karar aşaması da etki ile ölçümlenmektedir. Bununla birlikte risk kavramının farklı kaynaklardaki anlamları da karşımıza sürekli olarak olasılık kavramı ve etki kavramları çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle olasılığın ve etkinin önemine değinmek yerinde olmaktadır.

Olasılık; bir olayın belli zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (İspir, 2018:8). Risk analizinde olasılık, riskin değerlendirmesini nicelleştirmektedir. Yani olasılık, bir olayın gerçekleşme ihtimali ve ifadeler arasında mantıksal ilişki kurmaktır (Yılmaz, 2007: 36).

Etki TDK’da; “bir kimse ya da nesnenin başka bir kişi veya şey üzerindeki gücü, tesir” şeklinde tanımlanmıştır.

Olasılık, riskin gerçekleşme ihtimali için kullanılırken, etki riskin gerçekleşmesi sonrasında doğan sonuçları için kullanılmaktadır (Öner, 2017: 10). Risk analizi bu iki parametre ile ölçülmektedir.

Risk analizinin amacı tanımlanan bir risk varsa bunun potansiyel yani olası sonuçlarını ölçümlemek ve bunun sonucunda da organizasyonun ne şekilde etkileneceğini ortaya koymaktır (Sinha, Whitman, ve Malzahn, 2004) . Bu da olasılık ve etki parametrelerinin risk analizinin temel çatısını oluşturduğunu göstermektedir.

3. RİSK TÜRLERİ

Risk türleri, riskin oluşma ihtimali değerlendirilen alan, farklı nitelikteki risk çeşitleri ve risk gruplarına göre sınıflandırılmaktadır. Organizasyonun yapısı ve dâhil olduğu sektörün özellikleri bu sınıflandırmayı şekillendirmektedir. Bu bölümde risk türleri; stratejik riskler, operasyonel riskler, finansal riskler ve uyum riskleri olarak dört başlık altında incelenmektedir.

3.1. Stratejik Riskler

Stratejik riskler; organizasyonun yönetiminden kaynaklanan hatalı iş kararları ve hatalı iş uygulamalarıyla ekonomik değişim karşısında gelir-gider dengesinde meydana gelen bozulmalar ya da öz kaynakların etkisi sonucu oluşan risk türleridir. Bu riskler, kurumsal düzeyde etki etmektedir. Stratejik riskler, organizasyonun strateji geliştirmesini ve uygulamasını olumsuz yönde etkilemektedir. Stratejiler hedeflere ulaşmak için kullanılacak yolların belirlenmesi olduğundan organizasyonun uzun vadeli performansı stratejik riskler nedeniyle etkileyebilmektedir (Gacar, 2016:5).

3.2. Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler, organizasyonel açıdan faaliyet riskleri ya da çalışan riskleri olarak da adlandırılmaktadır. Operasyonel riskler, organizasyonların iç kontrol sisteminde ya da birimleri arasındaki bilgi işleme mekanizmalarında oluşan aksaklık nedeniyle oluşan kayıplar sonucu ortaya çıkabilecek risklerdir. Yani operasyonel riskler; insan faktörü, sistem sorunu veya istenilen kontrol sisteminin oluşturulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu risk türünde organizasyonun ana faaliyeti sekteye uğramaktadır (Sarpkaya, 2012:29).

3.3. Finansal Riskler

Finansal riskler, yatırım ve kredi ile ilgili organizasyon yönetiminin kararları ile ilişkilendirilmektedir. Finansal riskler, finansal pazarları etkileyen sebepler nedeniyle finansal ürünün özelliklerine göre, yani ürünün kendi varlığının fiyat hareketlerinden pozitif ya da negatif yönlü etkilenmesi ile işletmenin getirilerinde değişiklik meydana getiren risklerdir. Kısacası finansal riskler, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasında oluşan olumlu ya da olumsuz farklar şeklinde tanımlanmaktadır (Şahin, 2016:2). Finansal riskler sistematik riskler ve sistematik olmayan riskler olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.3.1. Sistematik Riskler

Sistematik riskler, piyasadaki menkul kıymetlerin fiyat hareketlerindeki değişiklikler nedeniyle, piyasa içerisindeki tüm finansal varlıkların fiyatlarını aynı anda etkileyen etkenlerin kısmı olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki menkul kıymetlerin tamamı etkilenmektedir. Yani piyasa tüm menkul kıymetin fiyatı düşmekte ya da artmaktadır. Bu riskler, piyasa riski, savaş, kur riski, politik risk, yüksek faiz oranı riski, enflasyon riskleridir (Altınbaş, 2017: 4). Bütün işletmeler bu risk faktörlerinden birebir etkilendikleri için ve şirketlerin yönetim kademesinde bulunanların bu risk faktörleri üzerinde kontrol gücü olmadığı için şirketler ve yatırımcıları aynı ekonomi içerisinde çeşitlendirme yaparak da bu tür risklerden kurtulamazlar (Karadeniz, Kandır, ve İskenderoğlu, 2015: 191).

3.3.2. Sistematik Olmayan Riskler

Sistematik olmayan riskler, toplam riskin organizasyon içerisinde veya organizasyonun bulunduğu sektöre özgü kısmıdır. Bu risklere yönetsel hatalar, tüketici tercihlerinde oluşabilecek değişiklikler, kanuni uygulamalar, küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi nedeniyle yeni buluşlar, reklam kampanyaları, firma gelirlerinde meydana gelen dalgalanmalar, grevler neden olabilir. Bu nedenler, organizasyonu ve içerisinde bulunduğu sektörü bağlayıcı nitelikte olduğundan diğer sektörleri etkileyen faktörlerden bağımsızdırlar. Bu sebeple, bu tür riskler her firma için ayrı ayrı tahminleme gerektirmektedir (Bolak, 2004:6).

3.4. Uyum Riskleri

Uyum riskleri, işletme faaliyetlerinin veya işletme çalışanlarının tutum ve davranışlarının mevzuat, düzenleme ve standartlara uyumlu olmaması durumunda işletmelerin maruz kalabileceği yaptırımlar, finansal kayıplar ya da itibar kaybına neden olabilecek risklerdir (İşbank, 2019:2). Uyum, genel olarak işletmeler açısından; sektörün gerekleri ile birlikte mevzuat, yasa ve yönetmeliklere uyumluluk için gereksinim duyulan politika, yöntem ve kontrollerin takip edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Pwc, 2013:5).

Steven Young, Uluslararası araştırma incelemelerinin ardından etik, uyum, suistimallerin şirketlerin sorunlarının temelini oluşturduğunu kaydetmiştir. Bu noktadan hareketle mevzuat, yasalar ve yönetmeliklerle işletmelerin uyumlaştırılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Young, 2017). Barlın tarafından, işletmelerin uyum risklerini etkin yönetiminin işletmenin başarısında önemli olduğu vurgusu yapılmıştır (Barlın, 2017).

3.5. Risk Analizinin Avantajları

Risk analizi ve yönetimi, olası olumlu ya da olumsuz olayların yönetiminin etkin bir şekilde yapılarak, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve hedeflerine ulaşmadaki engellerin çözümlenmesi konusunda destek olmaktadır. Sadece işletmeler açısından değil, tedarikçiler, tüketiciler ve kamu için fayda sağlamaktadır. Risk analizi ve yönetiminin bazı avantajları şunlardır (Alicanoğlu, 2018:16);

- İşletmelerin, kendileri ve işletme iç birimlerinin performanslarının artırılması, hedeflenen sonuca ulaşılmasında daha etkin olmalarına katkı sağlamaktadır.
- İşletmeler, karar alma mekanizmalarını güçlendirirler.
- İşletmeler, sundukların hizmetlerin sürdürülebilirliğini ve kalitesini arttırabilirler.
- İşletmeler, kaynak tesisinde etkinliklerini arttırabilirler.
- İşletmeler, olası kayıplarını azaltabilirler.
- Maliyetlerini düşürebilirler.
- Hesap verilebilirliklerini arttırabilirler.
- Mevzuata uygunluk sağlayabilirler.
- Kamuoyu önündeki itibarlarını arttırabilirler ya da var olan imajlarını koruyabilirler.

3.6. Risk Analizinin Dezavantajları

Hedefe ulaşmakta yapılacak olan risk analizinin önemi üzerinde durulmuştur. Bu önemden hareketle işletmelerin yönetim stratejilerine risk analizinin dahil edilmesi de bir gereklilik halini almıştır. Ancak, risk analizinin bazı dezavantajları bulunmaktadır, bu da risk analizinin gerçekleştirilmesinde engel teşkil etmektedir. Risk analizinin bazı dezavantajları şunlardır (Karabacak ve Soğukpınar, 2002);

- Maliyeti oldukça yüksektir bu nedenle zaman ve para kaybına neden olmaktadır.
- Risk analizi uzun zaman almaktadır bu da alınması gereken güvenlik önlemlerinde gecikmelere neden olabilir.
- Yöneticiler, risk analizinin sonuçlarını değerlendirmekte güçlük çekerler.
- Olasılık hesaplamalarında bazen güçlükler çekilebilir.
- Risk analizi metodları organizasyonların yapısına göre değişmektedir. Risk analizi yapacak organizasyon öncelikle hangi risk analizi metodunu uygulayacağını belirlemelidir.
- Nesnel sonuçlardan ziyade öznel sonuçlar vermektedir.
- Risk analizi araçları değişik seviyelerde risk analizi yapılmasına imkân vermemelidir. Bugün kullanılan araçlar bu konuda eksiktir.

3.7. Risk Analizi Yöntemleri

Risk analizi yöntemleri kalitatif¹ ve kantitatif² yöntemler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

¹ Kalitatif Yöntemler: Nitel Yöntemler

² Kantitatif Yöntemler: Nicel Yöntemler

3.7.1. Kalitatif Yöntemler

Bu analiz yönteminde riskler, yüksek risk, orta risk ve düşük risk şeklinde tanımlanmaktadır. Kalitatif yöntemlerde risklerin olası etkileri sıralanmaktadır. Bu sıralama ile riskler önceliklerine ayrılmış olur. Risk, ihtimaller yani olasılık, sonuçlar yani etkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Topal, 2017:5). Risk analizinde altı farklı kantitatif yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler en temel şekliyle aşağıdaki gibi izah edilmiştir.

- PHA (Preliminary Hazard Analysis)-Ön Tehlike Analizi; sistem içerisinde çalışan deneyimli eleman ve sistem analistleri ile erken tasarım aşamasında kullanılır. Geçmiş deneyim analizleri de yapılmaktadır. Ön araştırma aşamasıdır. Hızlı hazırlanabilen risk analizi yöntemidir (İnci, 2016:31).
- HAZOP (Hazard and Operability)-Tehlike ve İşletilebilirlik Yöntemi; normal işleymden olası sapmaları belirlemek ve oluşabilecek kazalara karşı uygun önlemleri almak için uygulanan sistematik analiz yöntemidir. Daha az, daha çok ve hiç gibi özel tanımlayıcılar kullanılmaktadır (TTB, 2016:6).
- What If- Olursa Ne Olur? Yöntemi; bu yöntemde yöntemin temel sorusu olan "olursa ne olur?" sorusu ile analize başlanır ve analiz soruya verilen yanıtlara dayanmaktadır. Varolan potansiyel tehlikelerin tespit edilme olasılığını artırır. Bu yöntem, işlemlerin herhangi bir aşamasında az tecrübeli analistler tarafından uygulanabilir. Aksaklıklar tanımlanır, muhtemel sonuçları belirlenir ve sorumlu kişiler tarafından oluşabilecek her bir durum için tavsiyeler tanımlanmaktadır (Kuo, 1998:51).
- FTA (Fault Tree Analysis)-Hata Ağacı Analiz Yöntemi; Bu yöntem tümünden gelim mantığına dayanmaktadır. İşletme içerisinde insan, makineden, tasarımdan vb. nedenlerden kaynaklı hataları tespit edip alt kategorilere ayırarak analiz etmek amaçlanmaktadır. Öncelikle istenmeyen durum tespiti yapılır, sonrasında istenmeyen olaya neden olabilecek olaylar bir ağaç şeklinde şematize edilir ve böylece kök nedene ulaşılmaktadır (OSGB, 2019).
- ETA (Event Tree Analysis)-Olay Ağacı Analiz Yöntemi; Bu yöntemde başlangıçta olasılık dahilinde seçilen olay gerçekleştikten sonra ortaya çıkabilecek sonuçların akışı diyagrama dökülmektedir. Bu yöntem hata ağacı analiz yönteminden farklı olarak tümevarım mantığını kullanmaktadır (Clemens, 1990:3).
- Neden-Sonuç Analizi Yöntemi (Balık kılıcı metodu); hata ağacı ve olay ağacı analizlerinin karmasıdır. Bu nedenle hem tümünden gelim hem de tümevarım mantığı ile analiz yöntemini kullanılır. Sonuç analizinde amaç, olaylar arasındaki bağlantıları tanımlarken beklenmeyen sonuçların nelerden meydana geldiğini belirlemektir (Bakacak, 2007:51).

3.7.2. Kantitatif Yöntemler

Riskler sayısallaştırılmaktadır. Olasılıklar mantıksal ve matematiksel metotlar ile süreç takibi yapılarak hesaplanır. Olasılıklar çerçevesinde veri miktarında meydana gelen farklılıklar nedeniyle, olasılığın gerçekleşme sıklığı ve zararın boyutları ayrı ayrı modellenmektedir (Boyacıoğlu, 2002:55). Risk analizinde dört farklı kantitatif yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler en temel şekliyle aşağıdaki gibi izah edilmektedir.

- Fine-Kinney Risk Analizi Yöntemi; Kinney yöntemi olarak da bilinmektedir. Bu yöntemde, risklerin ağırlık oranları hesaplanarak derecelendirme yapılmakta ve önlemlerin alınıp alınmamasına karar verilmektedir. Yani temel olarak risklerin derecelendirilmesi sonuçlarına göre hangi işlere öncelik verilmesi gerektiği ve var olan kaynakların öncelikle nereye aktarılması gerektiğini gösteren yöntemdir. Bu yöntem iş yerinin istatistiklerinin kullanılması nedeniyle daha gerçekçi sonuçlar vermektedir. Bu yöntemde ihtimal, frekans ve şiddet derecesinin çarpımı riskin derecesini vermektedir (Erzurumluoğlu, Köksal, ve Gerek, 2015:139).
- FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)-Olası Hata Türleri ve Etkileri Analizi Yöntemi; bu yöntemde amaç, bilinen ve potansiyel problemleri müşteriye ulaşmadan önce belirlemek ve yaşanması olası riskleri/problemleri önlemektir. Genel olarak bakıldığında FMEA yönteminde olası hatalar tanımlanmaktadır; her bir olası hatanın nedenleri belirlenir, müşteri üzerindeki etkileri değerlendirilir, uygulanan kontroller gözden geçirilir, düzenleyici faaliyetler önerilir ve bunların uygulanması izlenmektedir (Ünğan, 2018).
- L Tipi (5X5) Matris Yöntemi; Neden-sonuç ilişkisinin belirlenmesinde kullanılır. Bu yöntemde, riskin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşikten sonraki sonucunun derecelendirilmesi ile ölçüm yapılmaktadır. Beşli Likert gibi değerler matrise konulmaktadır. Çok ciddi ve çok hafif arasındaki değerler, çok yüksek ve çok düşük değerlerle eşleştirilmektedir (Isgk, 2018:4-5). En kolay risk analizi yöntemi olarak değerlendirilmektedir. Ancak karmaşık süreçler için uygun bir yöntem değildir.
- X Tipi Matris Yöntemi; Karmaşık süreçleri bulunan işler için uygulanabilmektedir. Karmaşık olması nedeniyle tek başına bir analistin yapması uygun değildir. Beş yıllık araştırma verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Daha önce gerçekleşmiş bir olayın tekrarlama olasılığı değerlendirilmektedir. Bu yöntemde riskin giderilmesi için alınması gereken önlemlerin maliyet analizi yapılır ve risk maliyeti ile varsa riskin transfer edilme durumu bunun maliyeti hesaplanır ve birbiri ile kıyaslanmaktadır (Topal, 2017:74).

3.8. Risk Analizinin Araçları

Risk analizleri yapılırken bazı araçlardan faydalanılmaktadır. Bir çok kurum, risk analizinde ve risk yönetimi sürecinde, maliyetleri azaltmak için ve bununla birlikte süreci kolaylaştırmak için günümüzün teknolojisinin de gelişiminden faydalanarak otomatikleşmiş yazılımlar kullanılmaktadırlar. Bu araçlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- CRAMM; İngiliz hükümeti tarafından kullanılan resmi risk analizi ve yönetimi aracıdır. Varlık, tehdit, açıklık ve karşı önlem başlıkları altında teknik, fiziksel, dökümantasyon, personel, prosedür gibi güvenlikle ilgili neredeyse her konuyu kapsamaktadır. Büyük sistemlerin genel risk analizlerinin yanında küçük sistemlerin detaylı risk analizlerini de yapabilecek kapasitededir ancak bunun için modül içerisinde analizi yapacak risk analistinin çeşitli değişiklikler yapması gerekmektedir. Karmaşık bir yapıya sahip olması kullanımını zorlaştırmaktadır. Temelinde nitel yöntemlere dayanmaktadır (Karabacak ve Soğukpınar, 2002).
- RISK; nicel yöntemlerle çalışan bir risk analizi aracıdır. Araç geliştiricisi olan Palisade firması araç için; risklerin tamponlanması ile birlikte büyüme fırsatlarını saptayıp kullanımına dair bilgiler içerdiğini belirtmektedir (Palisade, 2019).
- ALRAM; Amerika Birleşik Devletleri için geliştirilen araç nicel yöntemleri kullanmaktadır (Yaraloğlu, 2014:18).
- ARES; Devletler bazında ve sanayi kollarında yoğunlukla kullanılmaktadır. Nicel yöntemleri kullanmaktadır. İtici risk faktörlerinin belirlenmesinde kullanılan araç projelerin tamamlanma tarihlerini de yüksek doğruluk oranı ile tahminlemektedir (ARES, 2019).
- BDSS; Hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerini kullanmaktadır. Bu yöntemde kesintili riskler ve kademeli uzun vadeli riskler simüle edilmektedir. Böylece kesintilere cevap verme sürelerini kısararak hedefe ulaşma sürecine katkı sağlanmaktadır (Carreras, vd.,2019).
- BUDDY SYSTEM; Risk, güvenlik açığı ve tehdidi bir arada ölçümlenmektedir. Nicel yöntemleri kullanmaktadır (Countermeasures, 2019).
- COBRA; Danışmanlık ve güvenlik hizmetleri için hazırlanmış bir yazılımdır. Nitel yöntemlerden faydalanır. Oluşturulmuş anketlerden elde edilen verilen konularına göre ayrılmış modüllere işlenir ve analiz gerçekleştirilmektedir (Yaraloğlu, 2014).

4. TURİZM İŞLETMELERİNDE RİSK ANALİZİ UYGULAMALARI

Poyraz'ın (2011) "Sistemik Riskin Konaklama İşletmelerinin Karlılık Oranları Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi (Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri A.Ş. Örneği)" adlı çalışmasında; finansal risklerden sistemik riskin karlılık üzerindeki etkisini ölçümlenmek amacıyla Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri A.Ş.'nin mali tablolarını analiz ederek sonuçlarını risk analizi bakımından değerlendirmiştir. Analizde, son yedi yıllık ve üçer aylık dönemdeki aktif ve sermaye karlılıkları verilerinden faydalanılmıştır. Veri analizi sonucu elde edilen bulgulara göre sistemik risk ve kârlılık oranları arasında doğrusal bir ilişki ortaya çıkmıştır. Karlılık oranlarının %16'sı sistemik risk faktörleri tarafından açıklanmıştır. Risk faktörlerinin yaklaşık olarak %16 oranında firmanın kârlılık oranını etkileyecek olması firmanın risk yönetiminin, firmanın finansal etkinliği üzerinde büyük bir öneminin olduğunu göstermektedir. Çalışmada, diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de risklerin iyi yönetimi ve

kontrol edilmesinin kârlılığı maksimize etmek açısından önemli olduğuna vurgu yapmıştır.

Tuna ve Özyurt'un (2017) "Türkiye Turizm Sektöründe Risk Yönetimi" adlı çalışmalarında amaçlarını "turizm endüstrisinin gelecekte çeşitli tehdit ve risklere karşı korunması ve önlemler alınması için gerekli stratejiler geliştirilerek Türkiye'de turizm alanındaki makro düzeyde risk yönetim modelinin geliştirilmesi" olarak belirtmişlerdir. Bu amaç doğrultusunda turizm sektörü önemli aktörlerinden 8 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve hazırlanan görüşme soruları kendilerine yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Türkiye'nin turizm sektöründe risk yönetiminin yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Ayrıca, görüşmelerin neticesinde Türkiye turizm sektörü için risk yönetim modeli oluşturulmuştur.

Pelit'in (2011) "Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" otel işletmelerinin operasyonel risk kapsamındaki uygulamalarını belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerine anket uygulanmıştır. Anket verilerine göre, otel işletmelerinin operasyonel risk konusunda bilinçli oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırma bulgularına göre, otel yöneticilerinin operasyonel riskler konusunda bilinçli olduğu sonucuna varılmış olsa da tüm turizm işletmeleri için bu hususta genelleme yapmak söz konusu değildir. Sonuçlar ışığında turizm sektörünün diğer paydaşlarının da risk faktörleri konusunda bilinçlenmesi sürdürülebilirlikleri açısından önem arz ettiği söylenebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Risk tanımında bazı değişimler meydana gelmiştir. Ancak bu salt riskin tanımında gözlemlenen değişiklik değildir. Aynı değişiklik risk ile ilişkilerde de gözlemlenmektedir. Önceleri risk ile ilişkilerde uzaklaşma ve kaçınma egemenken sonraları riskin kontrol edilebilirliği ve bugün ise riskin yönetilebilirliği ön plana çıkmaktadır. Günümüzde risk, organizasyonların hedeflediklerinden farklı sonuçların çıkması halinde zarara uğrama ihtimalleri ya da bu farklı sonuçlarla birlikte yeni fırsatlar elde etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetimi ise; kabul edilen riskler ile beklenen getiri arasındaki dengeye yönelik faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır.

Risk analizi ve yönetiminin temel amacı, organizasyonların değerinin korunması, sürdürülmesi ve değerine katkıda bulunulmasıdır. Risk yönetimi, bir yönetim disiplini olarak organizasyon yönetimine yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren girmiş olsa da 1980'lerden sonra etkinliği artmış bununla birlikte temel işletme fonksiyonlarından biri haline almıştır. Risk yönetimi sistem anlayışı içinde ve organizasyonun bütününde ele alınırsa istenilen sonuçları verecektir.

Organizasyonlar, kantitatif ve kalitatif teknikler kullanarak riskleri yönetmektedirler. Bilişim alanındaki gelişmeler neticesinde analizler bilgisayar destekli yapılabilmektedir (TDK, 2019). Ve bunun için çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bu araçlar sektörlerin ihtiyacına göre, kantitatif ya da kalitatif veya iki yöntemi birden kullanarak risk analizlerinin ölçülmesini sağlamaktadır.

Risk analizi ve yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında strateji belirlemelerine ya da strateji değiştirmelerine yardımcı olmakla birlikte organizasyonlar için bir çok avantaj sağlamaktadır. Ancak risk analizi ve yönetiminin sürecinin uzun olması bakımından zaman ve maliyet açısından da çeşitli dezavantajları bulunmaktadır.

Organizasyonlar, varlık süreçleri içerisinde farklı bir çok riskle karşı karşıyadırlar. Bu risklerin tahminlenmesi ve ölçülmesi, organizasyonun hedefleri önündeki belirsizliği algılamalarına ve varlıklarını sürdürmelerine destek olmaktadır. Belirsizliği bir ölçüde gideriyor olması bile risk analizi ve yönetiminin önemin, göstermektedir.

Kaynakça

- AFAD. (2019, Mayıs 5). Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü. www.afad.gov.tr: www.afad.gov.tr adresinden alındı
- Alicanoğlu, C. (2018). Bankalarda Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınbaş, O. (2017). ISO 31000 Risk Yönetimi Standartı ve Bir Portföy Yönetim Şirketi Uygulaması. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARES. (2019, Mayıs 15). Project Management. <http://www.arescorporation.com>: <http://www.arescorporation.com/project-management/risk-management/> adresinden alındı
- Aydeniz, E. Ş. (2008). Risk Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Babuşcu, Ş. (2005). BASEL II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi. Ankara: Akademi Consulting & Training.
- Bakacak, M. (2007). Gemi İnşa ve Onarım Faaliyetlerinde Meydana Gelen Kazaların Analizi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakanlığı, T. U. (2016). Risk Nedir? Risk Yönetimi Nedir? Ankara: T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı.
- Barlın, A. (2017). Konferans Konuşmaları. Uluslararası Şirketlerin 3. Taraf Etik ve Uyum Riskleri Yönetimi Konferansı. İstanbul: Uluslararası Yatırımcılar Derneği.
- Birliği, T. T. (2016). Avrupa Birliği Anlaşmasının İngiltere'de İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Konusundaki Etkileri Ve Basit Bir Risk Değerlendirme Yöntemi. Türk Tabipleri Birliği Yayınları, 1-8.
- Bolak, M. (2004). Risk ve Yönetimi. İstanbul: Birsen Yayıncılık.
- Boyacıoğlu, M. A. (2002). Operasyonel Risk ve Yönetimi. Bankacılar Dergisi, s. 51-66.
- Börekçi, E. (2004). Bankacılıkta Faiz ve Döviz Riski Yönetimi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi. (1986). Risk. İstanbul: Milliyet Yayınları.

- Carreras, B. A., Reynolds-Barredo, J. M., Dobson, I., & Newman, D. E. (2019). Validating the OPA cascading blackout model on a 19402 bus transmission network with both mesh and tree structures. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (s. 3494-3503). Hawaii: University Of Hawaii Manoa .
- Ceylan, O. (2014, Aralık 18). Piyasa. <http://piyasarehberi.org: http://piyasarehberi.org/piyasa/132-risk-nedir-finansal-risk-cesitleri-nelerdir adresinden alındı>
- Clemens, P. (1990). Event Tree Analysis. Tullahoma: JE Jacobs Sverdrup.
- Countermeasures. (2019, Mayıs 15). Learn About Risk. www.countermeasures.com: http://www.countermeasures.com/risk.htm adresinden alındı
- Çolak, S. Ö., & Güngör, Y. (2015). Risk ve Risk Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Öğretim Fakültesi.
- Eken, M. H., & Kaygısız, H. (2010, Temmuz). Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi ve Türkiye Örneği. Maliye Finans Yazıları, s. 55-78.
- Erzurumluoğlu, K., Köksal, K. N., & Gerek, İ. (2015, Kasım). İnşaat Sektöründe Fine-Kinney Metodu Kullanılarak Risk Analizi Yapılması. 5. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu (s. 137-146). İzmir: TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası.
- Gacar, A. (2016). İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnci, N. (2016). Risk Yönetimi ve Değerlendirilmesi. IV. TEHLİKE ANALİZ METODOLOJİLERİ. İstanbul: nurdogan.net.
- Koordinatörlüğü, İ. S. (2018). L Tipi Matris. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- İspir, C. (2018, Nisan 18). Risk Yönetimi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Karabacak, B., & Soğukpınar, İ. (2002). Bilişim Sistemlerinde Etkin Risk Analizi Yöntemleri. Bilgi Teknolojileri Kongresi (s. 1-11). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Karadeniz, E., Kandır, S. Y., & İskenderoğlu, Ö. (2015). Sistemik Riskin Belirleyicileri: Borsa İstanbul Turizm Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 189-202.
- Keskinioğlu, V. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Finansal Oranların Firma Riski ve Performansı Üzerindeki Etkilerinin Analizi: İMKB'de Ampirik Bir Çalışma. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuo, C. (1998). Managing Ship Safety. London: LLP Professional Publishing.
- Kurumu, T. D. (2019, Mayıs 13). Güncel Türkçe Sözlük. [www.tdk.gov.tr: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd9a7bac5a051.34924085 adresinden alındı](http://tdk.gov.tr: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd9a7bac5a051.34924085 adresinden alındı)
- Lokumcu, S. (2009). Finansal Risk Yönetimi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Organization, I. C. A. (2013). Safety Management Manual (SMM). Canada: International Civil Aviation Organization.

- OSGB, E. (2019, Mayıs 14). Kalitatif Risk Değerlendirme Teknikleri. İstanbul: <https://www.eforosgb.com>.
- Öner, G. R. (2017). Tedarik Zinciri Yönetimi Yapan Şirketlerin Risk Yönetimi Olgunluk Düzeylerinin Belirlenmesi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palisade. (2019, Mayıs 15). Home. <https://www.palisade.com>: <https://www.palisade.com/risk/default.asp> adresinden alındı
- Pelit, E. (2011). Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, s. 117-137.
- Poyraz, E. (2011). Sistematik Riskin Konaklama İşletmelerinin Karlılık Oranları Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi (Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri A.Ş. Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 67-75.
- Pwc. (2013). Kurumsal Yönetişim, Risk ve Uyum. İstanbul: Çözüm Ortaklığı Platformu Pwc.
- Sarpkaya, D. (2012). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sinha, P. R., Whitman, L. E., & Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, s. 154-168.
- Şahin, A. (2016). Risk ve Risk Yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Tevfik, A. T. (1997). Risk Analizine Giriş. İstanbul: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Topal, İ. (2017, Şubat). Risk Değerlendirmesi Metotları. İzmir, Bayraklı: dataakademi.
- Topçu, B. (2013). İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi. İstanbul: İTO Yayınları.
- Tuna, M., & Özyurt, B. (2017). Türkiye Turizm Sektöründe risk Yönetimi. 3. Turizm Şurası (s. 164-173). Ankara: Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Ünğan, M. C. (2018). Hata Türü ve Etkileri Analizi (Failure Mode And Effect Analysis). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaraloğlu, K. (2014). Risk Analizi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Yılmaz, A. K. (2007). Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Young, S. (2017). Konferans Konuşmaları. Uluslararası Şirketlerin 3. Taraf Etik ve Uyum Riskleri Yönetimi Konferansı. İstanbul: Uluslararası Yatırımcılar Derneği ve Etik ve İtibar Derneği.