INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Модул 1, Част 1

Холистичен подход за управление на риска в туристически бизнеси

CC BY NC SA

Автор: Джени Килпелаен

Co-funded by the European Union

Проектът е финансиран от Програма „Единен пазар“ на Европейския съюз по силата на споразумение за безвъзмездна помощ № 101181590

Съдържание

Целта на тази част е да изследва концепцията за управление на риска и как може на практика да се приложи от МСП в туристическия сектор.

Ключови думи: управление на риска, безопасност в туризма, гъвкавост и устойчивост към кризи

Какво е управление на риска?

- **Управлението на риска е процес, чрез който един бизнес разпознава, оценява и предприема мерки срещу потенциални заплахи – като пазарни промени, кризи, инциденти, природни бедствия, срив на системи или проблеми с партньори и доставчици. Целта е да се намали негативният ефект върху дейността, приходите и репутацията на организацията, така че бизнесът да продължи да функционира устойчиво.**

Това е част от стратегическото управление на всеки туристически бизнес и трябва да бъде заложено в неговата визия, цели и оперативна работа. Управлението на риска:

- се прилага системно и включва както ръководството, така и служителите;
- подпомага вземането на по-добри решения – от дългосрочни стратегии до ежедневни задачи;
- разчита на добро познаване на организацията, нейните процеси и средата, в която работи.

-> Управлението на риска трябва да присъства на всички нива в организацията, а не само „на хартия“ или като задача само на ръководителя!

Ключови думи

Риск = възможността да се случи нежелано събитие, което да повлияе на вашия бизнес. То представлява отклонение от нормалното протичане на работния процес и може да доведе както до негативни, така и до положителни резултати (например нови възможности).

Адаптивност = способността на бизнеса бързо да се възстановява и да продължава да работи след кризи или внезапни промени – независимо дали те са породени от външни (като бедствия, пазарни промени, пандемии) или вътрешни фактори (грешки, инциденти, организационни проблеми). Тя се повишава чрез добро планиране, управление на риска, обучения, участие в партньорски мрежи, ефективна комуникация, система за обратна връзка (мониторинг и реакция) и добро управление.

Управление на риска = процес, при който бизнесът предварително разпознава потенциални заплахи, оценява вероятността и въздействието им и предприема навременни действия за предотвратяване или намаляване на негативните последствия.

Ключови думи

Кризи = резултат от настъпил риск – т.е. нежелано събитие или инцидент, който нарушава нормалната работа на бизнеса. Тя представлява извънредна ситуация в организацията, която застрашава нейното функциониране, услуги, хора или работна среда. Кризата е онази фаза, в която негативното събитие вече се е случило и продължава да оказва въздействие въпреки разпознаването му.

Управление на кризи = обхваща действията за предотвратяване на кризи, навременна реакция и вземане на ясни и уверени решения. Това включва както превенция, така и лидерство по време на самата криза, с цел да се ограничи щетата и да се възстанови нормалната дейност възможно най-бързо.

Комуникация в ситуация на кризи = ключов елемент от нейното управление. Тя гарантира навременна, точна и ясна информация към служители, гости, партньори, институции и обществото. Целта е да се намали паниката, да се защити репутацията на бизнеса и да се подпомогне успешното справяне със ситуацията.

Цели на Управление на риска

Процес на системно и проактивно управление на риска, което включва както ръководството, така и служителите, с цел да се постигнат стратегическите цели на дадена организация.

Бизнес последователност: Добре планираното управление на риска помага на бизнеса да бъде подготвен за промени във външната среда и да продължи да функционира без сериозни прекъсвания, дори при неочаквани събития.

Качество и ефективност: Процесите за управление на риска позволяват навременно разпознаване на слабости и възможности за подобрение, което води до по-ефективни вътрешни процеси и по-високо качество на предлаганите услуги.

Контролиране на разходите: Проактивният подход към риска помага да се избегнат непредвидени разходи и загуби, като дава възможност за планиране и оптимизиране на бюджета.

Иновации: Управлението на риска стимулира бизнеса да мисли стратегически и да търси нови решения и подходи. Това може да доведе до създаване на иновативни продукти и услуги, които дават конкурентно предимство.

Доверие от страна на потребителите: Когато една организация управлява проактивно рисковете, тя показва отговорност и грижа. Това повишава доверието на клиентите, служителите, партньорите и инвеститорите и изгражда по-стабилни и дългосрочни отношения.

Безопасност и репутация: Добрата превенция на риска намалява вероятността от инциденти и създава по-високо чувство за сигурност сред пътуващите. Това укрепва репутацията на компанията като надежден и сигурен партньор в туризма.

Управление при кризи и скорост на промяна: Предварителното планиране позволява на бизнеса да реагира спокойно, бързо и организирано при криза. Така се ограничават прекъсванията в дейността и се постига по-бързо връщане към нормална работа, с минимални щети върху бизнеса и гостите.

Hopkin, 2017

Външни сили, които влияят на управлението на риска

Холистичен подход за стратегическо управление на риска

Управлението на риска трябва да бъде системен и постоянен процес, който е неразделна част от цялостното управление на бизнеса и всичките му дейности.

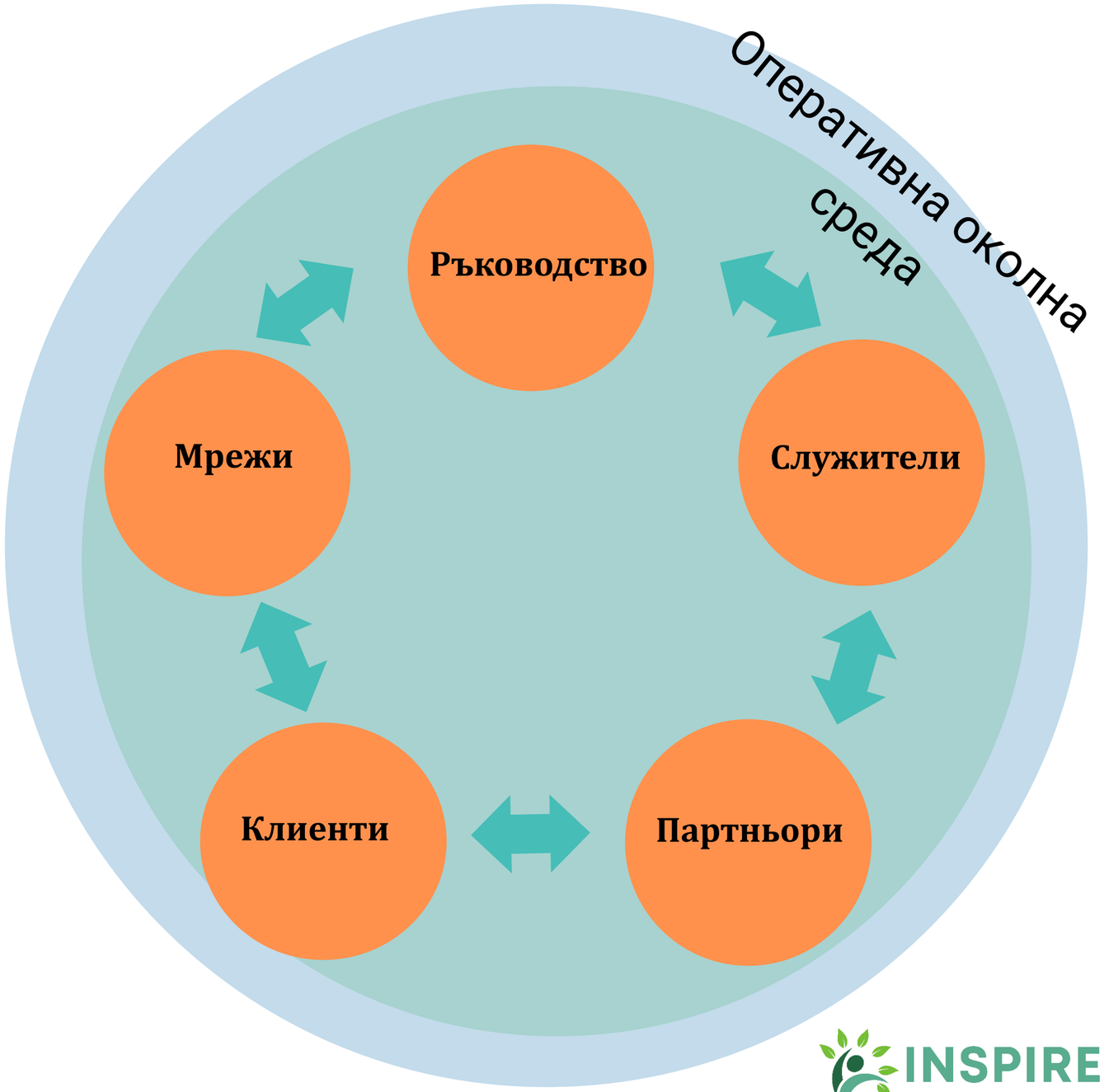
Категории рискове

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Стратегически рискове	Финансови рискове	Рискове, свързани с персонала	Оперативни рискове	Разрушителни рискове и инциденти
• Търсене и предлагане • Неспособност за въвеждане на нови технологии • Негативен публичен образ • Липса на присъствие в социални медии • Политическа нестабилност или конфликти • Изменение на климата	• Колебания във валутните курсове • Прекъсвания във веригата за доставки • Сезонна зависимост • Внезапен спад в резервациите • Повишаване на лихвените проценти • Повишаване на фиксираните разходи	• Трудности при привличане на квалифицирани служители • Висок процент напускащи • Конкуренция от други индустрии • Липса на превенция на риска • Стрес и прегряване • Липса на приобщаващи политики	• Твърде висока заетост • Грешки в графика • Хранителна сигурност • Проблеми в системите за резервации • Кибератаки • Липса на разрешителни и лицензи • Технически проблеми (спиране на тока)	• Подхлъзвания, падания и счупвания • Транспортни инциденти • Инциденти с животни • Компрометирана реколта • Алергични реакции • Възникване на пожари • Насилие или агресивно поведение

Управление на риска и оперативна околна среда

Управлението на риска не е само вътрешна дейност в рамките на организацията. За да бъде ефективен, този процес трябва да се развива в подходяща оперативна среда и в сътрудничество с партньори по туристическата верига. Това означава, че управлението на риска обхваща не само организацията и нейните служители, но и работата с клиенти, доставчици, партньори, контрагенти и мрежи, които са част от по-широката екосистема, в която бизнесът функционира. Тъй като всички участници са взаимосвързани, промените, решенията и кризите в една част от системата влияят и върху останалите.



INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Процес на управление на риска

Ефективното управление на риска изисква непрекъсната и двупосочна комуникация между вътрешни и външни заинтересовани страни.

Какво е сигурност?

- Липсата на вреда или риск от вреда
- Рисковете са поддържани на приемливо и контролируемо ниво
- Усещане за спокойствие и липса на заплаха – „няма за какво да се притесняваш“
- Адаптивност – способност за реакция и възстановяване при промени
- Субективно и обективно измерение – сигурността е едновременно чувство (психологически аспект) и доказуемо състояние (физически аспект)
- Зачитане на културни специфики
- Свързана с качество и устойчивост
- Има много измерения - включва хора, среда, процеси, технологии и поведение

Пълна сигурност е невъзможна, но нивото ѝ може да бъде оптимизирано и поддържано!

Процесът на управление на риска създава сигурност както във вътрешната, така и във външната среда

Безопасност в туризма

- Безопасност в туризма означава туристическият процес да протича спокойно, без заплахи, нарушения или прекъсвания.
  - Безопасността включва всички елементи на пътуването: самият турист, туристическите предприятия и техните служители, дестинацията и туристическата зона, външната и вътрешната среда, както и цялата верига от услуги – от тръгването, през престоя, до завръщането. Днес към тази среда се прибавят и дигиталното и виртуалното пространство, които са неразделна част от туристическата услуга.
- Безопасността често е водещ фактор при избора на дестинация, изпреварвайки цена, атракции и удобства.
- Тя е ключов елемент от устойчивия, отговорния и качествения туризъм, а приложението ѝ изисква координация в мрежи, партньорства и вериги на доставки, за да се гарантират последователни стандарти и надеждност на всяко ниво.

Основни документи, които всяко МСП в туризма трябва да поддържа за безопасност и сигурност

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

- План за безопасност
- **План за действия при извънредни ситуации**
- **Документи по трудова медицина**
- Инструкции за безопасност на клиентите
- Застрахователни документи
- Обучение и инструктаж на служителите
- **Регистър на използваните химически препарати** (ако се използват подобни препарати за почистване, горива, и т.н)
- **Политика за защита на личните данни** и насоки за киберсигурност

Примери за мерки за безопасност в туризма

Услуги по настаняване:

- План при пожар и евакуация: ясни схеми за евакуация във всяка стая, налични противопожарни уреди, сигнализация и обучен персонал за реакция при инциденти.
- Техническа и инфраструктурна безопасност: редовни проверки на асансьори, аварийни изходи, ключалки, осветление и видеонаблюдение.
- Сигурност на гостите: персоналът е обучен да разпознава рискови ситуации, да реагира спокойно и да извиква компетентните служби при нужда.

Транспортни услуги (трансфери, туристически автобуси, лодки и др.)

- Изправност на превозните средства: редовни технически прегледи и поддръжка според изискванията и натоварването.
- Обучение и квалификация на водачите: обучение по безопасно шофиране, оказване на първа помощ и реакция при инциденти.
- Защитно оборудване: задължителни обезопасителни колани в автобуси и микробуси, спасителни жилетки на лодки и ясна демонстрация за използването им.

Приключенски и специализирани дейности (скално катерене, планински туризъм, водни спортове и др.)

- Инструктаж преди участие: клиентите получават ясни устни и писмени указания, демонстрации и подходящо защитно оборудване (напр. каски, колани, въжета).
- Квалифицирани инструктори и водачи: сертифицирани професионалисти, обучени по първа помощ, спасителни техники и управление на риска.
- Проследяване на условията и риска: дейностите се отменят или отлагат при неблагоприятни метеорологични условия или други рискови фактори.

Етични дилеми при управлението на риска в туризма

- В основата на етичните дилеми при управлението на риска стои въпросът за баланса между печалбата и степента на приемлив риск.
- Като интегрират етичната перспектива при идентификацията, анализа и оценката на риска, туристическите бизнеси гарантират, че стратегиите им за управление не са само ефективни от гледна точка на бизнеса, но и етични, отговорни и устойчиви.

Примери за етични дилеми

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Конфликт на интереси между заинтересовани страни

Дилема: Мениджърът по управление на риска трябва да балансира интересите на различни заинтересовани страни – акционери, служители, клиенти и местната общност. Например, прилагането на мерки за намаляване на разходите с цел повишаване на печалбата може да доведе до съкращения на персонал или до компрометиране на качеството на услугата. Това поражда етични въпроси относно въздействието върху служителите и клиентите.

Безопасност на продукта срещу намаляване на разходите

Дилема: Мениджърът по управление на риска трябва да оценява рисковете, свързани с безопасността и качеството на продукта. В същото време натискът за намаляване на разходите или спазването на кратки производствени срокове може да изкуши организацията да прави компромиси с мерките за безопасност. Това поражда етична дилема – дали да се даде приоритет на безопасността на потребителите и етичните стандарти пред финансовите съображения.

Въздействие върху околната среда срещу рентабилност

Дилема: Мениджърът по управление на риска трябва да оценява екологичните рискове, свързани с дейността на бизнеса, като замърсяване, изчерпване на ресурси или последици от климатичните промени. Балансирането между екологичните съображения и финансовите цели поражда етична дилема – дали да се даде приоритет на краткосрочната печалба за сметка на дългосрочната устойчивост и общественото благополучие.

Етично поведение на бизнес партньорите

Дилема: Мениджърът по управление на риска може да установи, че бизнес партньор или доставчик е замесен в неетични или незаконни практики, като подкупи, корупция или нарушения на човешките права. Балансирането между необходимостта от бизнес непрекъсваемост и договорни задължения, от една страна, и етичните принципи, от друга, поражда дилема — дали да се продължи партньорството, да се прекрати договорът или да се предприемат коригиращи действия.

Обобщение

- Управлението на риска е процес на идентифициране, оценка и приоритизиране на рисковете, с цел тяхното ограничаване, контролиране или елиминиране. То представлява систематичен и проактивен подход за разбиране и управление на потенциални заплахи на всички нива в организацията – от стратегическото вземане на решения до ежедневните оперативни дейности.
- Ефективното управление на риска изисква участие както от ръководството, така и от служителите, за да се гарантира, че бизнесът може да изпълни своите цели, да реагира навреме на промените и да запази устойчивостта си.
- В туризма управлението на риска не се изчерпва само в рамките на едно предприятие. То се случва в мрежи, партньорства и по цялата верига на доставки – между хотели, туроператори, транспортни фирми, доставчици на услуги, местни власти и общности. Само чрез координация и споделена отговорност може да се осигури безопасно и качествено туристическо изживяване.

Допълнителна литература

Закон за защита на личните данни https://gdpr.eu/

Helameri, E., Iivari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023.

Hopkin, P. 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Wrap Distribution Ltd.

Iivari, P. 2012. Business crisis and its management. Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company. Key note speech.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Благодаря за вниманието!

Stay tuned

inspires-tourism.eu

linkedin.com/company/inspires-tourism

facebook.com/INSPIRES-TOURISM

Дейности

Упражнение за МСП

Оценка на зрелостта на управлението на риска в МСП – доколко сте подготвени?

https://link.webropolsurveys.com/S/CC3056C47B87D0E1

Дейност I
Картографиране на риска във вашата организация

- **Цел:** Идентифициране и категоризиране на специфични рискове според типа на организацията, която представляват участниците.
- **Дейност:** Участниците записват потенциални рискове, които могат да засегнат техния бизнес (например: природни бедствия, кибератаки, инциденти с гости, технически сривове, проблеми с доставчици и др.).
- **Дейност:** Използване на матрица за оценка на риска (вероятност × въздействие), за да се приоритизират рисковете.

Дейност II
Симулация на криза

- **Цел:** Практикуване на реакция и координация при неочаквани кризисни ситуации.
- **Дейност:** Разделяне на групи, като всяка получава различен кризисен сценарий (например: пожар, медицински инцидент, кибератака, проблем в социалните медии, прекъсване на ток и др.). Участниците изготвят план за незабавни действия, комуникационна стратегия и последващи стъпки за възстановяване.
- **Дейност:** Поставяне на краен времеви лимит, за да се симулира работа под напрежение. Провеждане на ролеви игри с разпределени роли (например: клиент, представител на медиите, институции, мениджър на обекта), с цел да се упражни комуникацията и вземането на решения в динамична среда.