INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Модул 1, Част 2
Процес и инструменти за управление на риска

CC BY NC SA

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 процеса и инструментите за управление на риска и как те се прилагат от туристическите МСП в тяхната дейност.

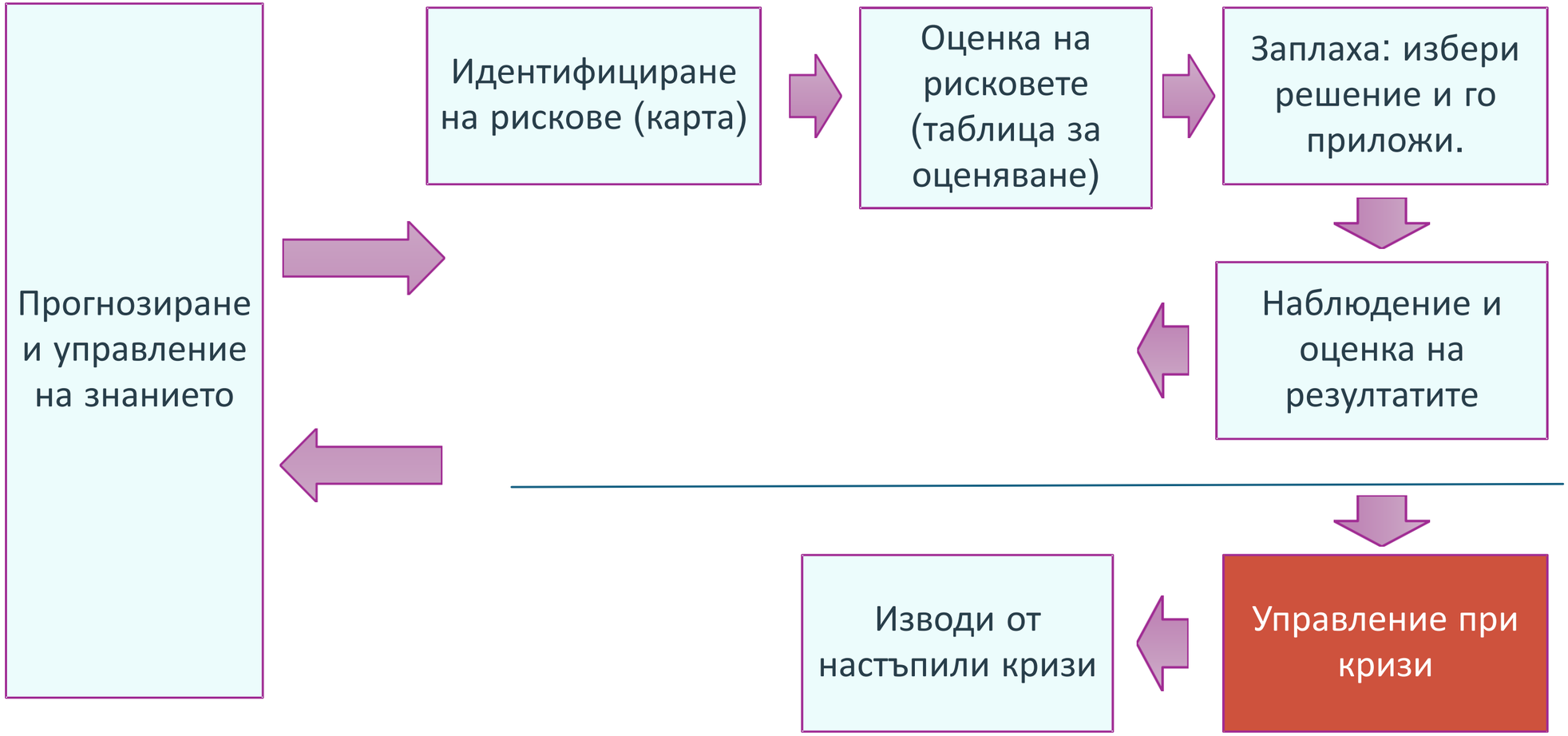
Ключови думи: управление на риска, инструменти, прогнозиране

Ключови думи

- Процес по управление на риска = Систематичен и непрекъснат процес за предвиждане и управление на рискове, произтичащи както от вътрешната, така и от външната оперативна среда на организацията.

- Прогнозиране (стратегическо предвиждане) = В бизнес контекст това е способността да се предвиждат бъдещи тенденции, смущения и възможности, така че организацията да взема информирани решения днес и да изгражда по-устойчиво и успешно бъдеще.

Процес на управление на риска в туристически бизнеси

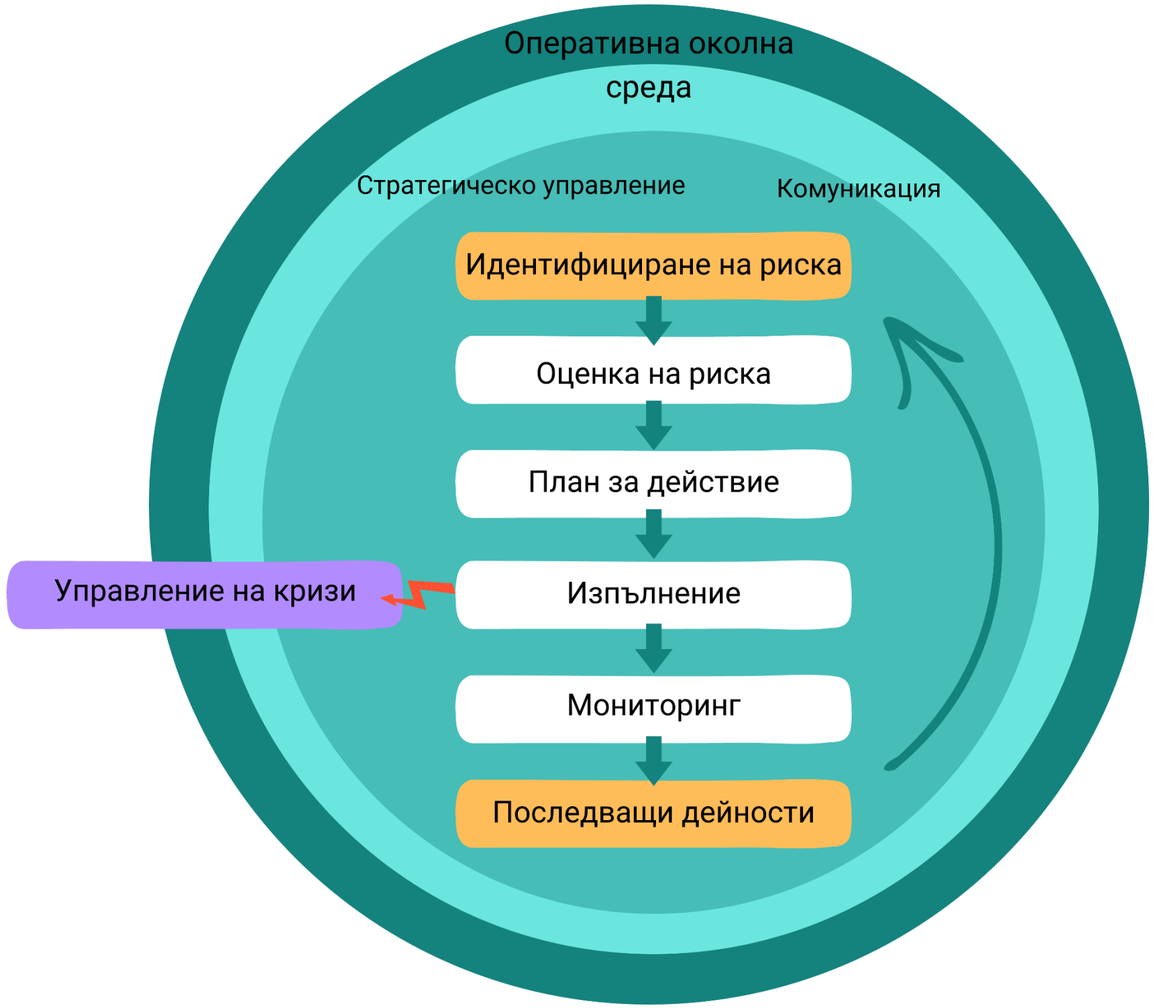


Системи и инструменти за класифициране и оценка на риска

- COSO ERM - (Enterprise Risk Management Framework) – международно признат модел за интегрирано управление на риска в организациите.
- IRM Standard (Institute of Risk Management Standard) – рамка, определяща принципи и добри практики за систематичен подход към риска.
- FIRM risk scorecard - метод за категоризация и оценка на риска чрез измерими показатели в ключови бизнес области.
- PESTLE analysis - анализ на външната среда по фактори: политически, икономически, социални, технологични, правни, екологични.
- Bow-tie illustration of risk management - графично представяне на причините, последствията и контролите на риска в „пеперудовидна“ диаграма.
- Карта на риска и матрица за оценка на риска (напр. модел на Lapland UAS) – визуализират вероятността и въздействието на риска за определяне на приоритети.

Управление на риска – стъпка по стъпка

1. Идентифициране на риска
2. Оценка на риска
3. План за действие
4. Изпълнение
5. Мониторинг и оценка
6. Последващи дейности



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

1. Идентифициране на риска

- На база задълбочено познаване на оперативната среда, организацията трябва да бъде проактивна и да изгради системи за събиране на информация от своите клиенти, служители, партньори и други заинтересовани страни. Целта е своевременно да се откриват, разпознават и описват потенциалните заплахи.

- Категоризирането на рисковете по определена система за класификация не винаги е най-полезният подход — то може да бъде прекалено опростено или да предложи твърде тясна перспектива. Затова всяка организация трябва да избере и прилага класификационна система, която най-добре отговаря на нейните специфични нужди, особености и потенциални рискове.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Видове рискове

- Съществуват множество подходи за категоризиране на рисковете – според техния произход, природа, въздействие и други характеристики. Един от най-често използваните методи е класификацията според източника на риска, при която се разграничават два основни типа:

- Вътрешни рискове – произтичащи от дейността, ресурсите или процесите в самата организация;

- Външни рискове – свързани с фактори извън контрола на организацията и нейната оперативна среда.

- Не съществува универсална, стандартизирана система за класифициране на риска, приложима за всички организации. Въпреки това, стандартите на ISO могат да бъдат полезна отправна точка при изграждането на ефективна и адаптирана към конкретния бизнес система за управление на риска.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Видове рискове според времевия хоризонт на въздействие

- Един от подходите за класифициране на рисковете е според продължителността на тяхното въздействие

  - **Дългосрочни рискове =** Оказват влияние върху способността на организацията да поддържа основните си процеси и имат ефект в продължение на години**.** Обикновено са свързани със стратегически решения**.** Пример**:** лансиране на нов продукт или навлизане на нов пазар**.**
  - **Средносрочни рискове** = Проявяват се в рамките на месеци до една година и често са свързани с тактически дейности, проекти или програми. Пример: внедряване на нова компютърна система.
  - **Краткосрочни рискове** = Имат незабавен ефект върху нормалната работа на организацията и обикновено са най-лесни за идентифициране. Най-често се отнасят до оперативни процеси, а за много от тях се предвижда застрахователно покритие. Пример: пожар, инцидент, техническа авария.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Видове рискове според произхода – вътрешни & външни

Определение: **рискове, които** произтичат от самата организация и са свързани с нейните вътрешни операции, процеси, решения или организационна култура. Те се влияят от вътрешни фактори и дейности.

Примери: оперативни грешки и пропуски,управленски грешки, нерегламентирано поведение на служителите, финансово неправомерно управление, технологични слабости, смущения във вътрешната верига на доставки, организационни конфликти.

Характеристики: вътрешните рискове обикновено са в рамките на контрола или влиянието на организацията.

Определение: **рискове, които произтичат от** фактори извън организацията и се влияят от събития, условия или заинтересовани страни, върху които организацията няма директен контрол.

Примери: икономически спадове, пазарна нестабилност, промени в потребителските предпочитания, технологични промени и смущения, природни бедствия, нарушения във веригата на доставки, геополитическа нестабилност, регулаторно промени, конкурентен натиск.

Характеристики: външните рискове обикновено са непредвидими, несигурни и извън сферата на влияние на организацията.

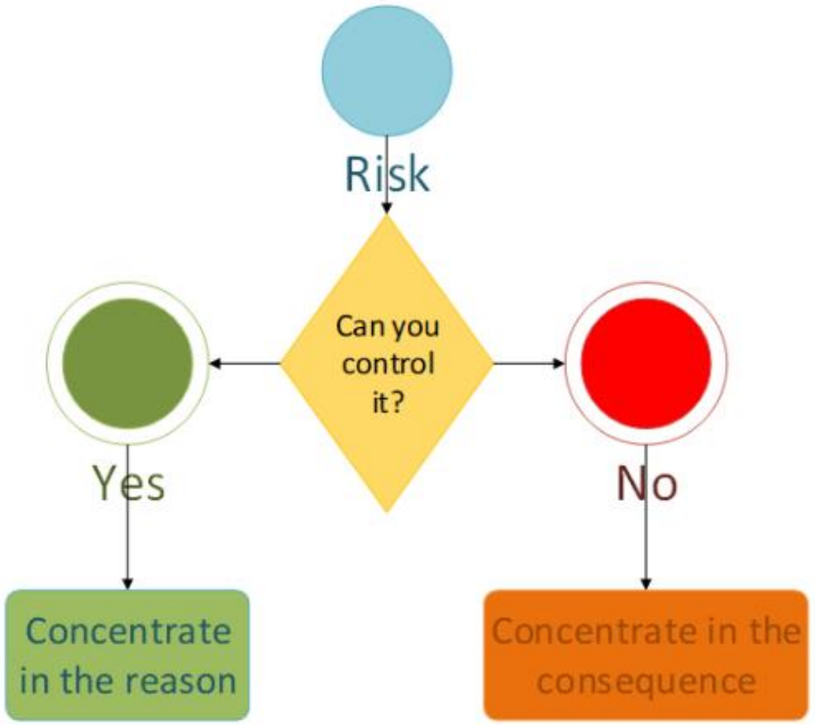
2. Оценка на риска

Оценката на риска е цялостен процес, който обхваща анализа на риска и неговото оценяване.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Контрол

Времето, например, е фактор, който не може да бъде контролиран.
За разлика от това, организацията може да контролира начина, по който управлява своите финансови ресурси, включително да предвиди средства за действия при наводнения, горски пожари или други природни рискове.



INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Инструмент за оценка на риска: Карта на риска и матрица за оценка на риска (модел на Университет за приложни науки Лапландия

- Инструментът е създаден в рамките на проект, изпълняван от университета, и насочен към бизнеси в сферата на туризма

- Лесен начин за употреба

- Разделя риска на пет основни категории:
  - **Стратегически рискове**
  - **Финансови рискове**
  - **Рискове, свързани с персонала**
  - **Оперативни рискове**
  - **Рискове, свързани с инциденти**

- Помага за идентифициране на различни рискове

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Таблица за оценка на риска

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Risk assessment table

Write down the risk you have identified here, for example "Inexperienced guests in an accident on a snowmobile safari".

How to does it seem likely that the risk will materialise?

- Unlikely
- Possible
- Probable
- Very likely

Risk the operational implications of *implementation*

- Not affected
- Minor impact
- Affected by something
- Significantly affected

How soon to act is to be dealt with soon by take action to avoid the risk materialising?

- Not urgent
- Start preparing
- Acute

Risks can be, for example point/distribute, move, delete or receive. Practical examples include e.g. expanding the customer base (decentralisation), providing customers with warm equipment in winter (removal), insuring (relocation) or deciding that financial the carrying capacity to withstand the realisation of the risk (reception).

How can the development of risk and the follow-up of measures taken? for example, business

Does risk preparedness also include opportunities for development? For example, efficiency gains, new customer groups, safety improvements, image benefits, etc.?

Or whether the realisation of the risk involves also opportunities?

Identified risk	Probability	Impacts	Urgency	When will we come back? (date)	Measures: Who? What?	Monitoring: how? How often?	Opportunities related to risk?	Priority number
Strategic risks								
	Probable	Significant	Not urgent					5
	Possible	To some extent	To be dealt with soon					5
	Possible	To some extent	Start preparing					4
Financial risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Staff risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Operational risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Risks of damage								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-

Категория	Примери	Идентифицирани рискове в сферата на туризма
Strategic risks		
Business choices and their implementation	- Choices in relation to market needs, potential and your own capabilities. -The ways, directions and goals of business development. -Executing and succeeding in elections	Reliance on one market, no strategy in place
Global, national and regional environment and its changes	-Global crises, changes in the political climate -EU or national laws and regulations -cultural changes, -climate change -competitor monitoring, cyclical fluctuations, internationalisation	The war in Ukraine, climate change and fears, pandemics, inflation, local attitudes to tourism
Planning and decision-making	-information and processes -legislation, provincial and municipal decisions and planning -identifying, refining and implementing new business opportunities	no systematic risk management, lack of influence on local governance/planning
Sustainability and responsibility	Climate change and response, responsibilities and requirements	Climate change and the fear of it Social acceptability
Customers and suppliers	-Accessibility -changes and trends in consumer behaviour -the acceptability of the tourism industry -meeting customer expectations/needs	local attitudes to tourism, Lapland can be expensive in terms of price relative to quality
Organisational structure	-The governance and management model supports, flexes and evolves with the vision, strategy and life cycle of the business, -organisational structure evolves with changes in activities and priorities -company has defined values and ethical principles and implemented them in the day-to-day activities, they genuinely guide decisions.	concentration of skills and knowledge in one person, as part of a group, can lead to agility
Cooperation networks	-Selection and monitoring of partners -systematic monitoring and control of partnerships -the company knows the market and alternative partners -described principles for outsourcing activities.	the exact content of contracts with tour operators is often unknown, the quality of subcontractors, the responsibility of contractors the absence of
Financial risks		

Инструмент: таблица за оценка на риска

Въздействие	Много ниска	Ниска	**Средна**	Висока	Много висока
Критично	Прехвърляне на риска (застраховки и др.)			Избягване на риска (или минимизиране ако избягването не е възможно)	
Съществено					
Умерено	Приемане на риска			Минимизиране на риска	
Ниско					
Много ниско					

Вероятност

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Инструмент: Матрица на риска

		Consequence				
		Negligible 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Likelihood	5 Almost certain	Moderate 5	High 10	Extreme 15	Extreme 20	Extreme 25
	4 Likely	Moderate 4	High 8	High 12	Extreme 16	Extreme 20
	3 Possible	Low 3	Moderate 6	High 9	High 12	Extreme 15
	2 Unlikely	Low 2	Moderate 4	Moderate 6	High 8	High 10
	1 Rare	Low 1	Low 2	Low 3	Moderate 4	Moderate 5

INSPIRES RESILIENT TOURISM

https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_323570642

3. План за действие

- Формиране на цели и приоритети в управлението на риска.
  - Определете ясни цели за дейностите по управление на риска, съобразени с общите бизнес цели, мисията и ценностите на организацията.
  - Задайте измерими резултати, чрез които да проследявате напредъка и да оценявате ефективността на предприетите мерки.

- Осигурете стратегическо съответствие – целите на управлението на риска трябва пряко да подкрепят ключовите приоритети и дългосрочното развитие на организацията.

- Свържете целите с оценката на риска, като давате приоритет на онези рискове, които са най-критични за постигане на стратегическите цели на организацията.

- Изяснете предназначението на целите – дали организацията цели да повиши устойчивостта, да защити активи, да подобри процеса на вземане на решения или да използва нови възможности.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

План за действие

1.Идентифициране на риска
2.Оценка на риска
3.План за действие
4.Изпълнение
5.Мониторинг и оценка
6.Последващи дейности

- Измеримите цели осигуряват яснота и основа за отчетност. Те помагат на организациите да оценят ефективността на управлението на риска и да вземат по-информирани решения.
- Показатели за представяне (KPIs): измеримите цели обикновено се свързват със специфични показатели (KPIs), които отразяват резултатите от дейностите по управление на риска. Такива показатели могат да отразяват степента на излагане или толериране на риск, ефективността на мерките, времето за реакция при инциденти, нивото на съответствие, и цялостната организационна култура на риска.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

4. Изпълнение

- Процесът на изпълнение включва всички вътрешни заинтересовани страни. Ефективната комуникация – както вътрешна, така и външна – е от решаващо значение за постигане на координация, прозрачност и активно участие на всички страни.
- Планът за действие трябва да бъде споделен и прилаган от всички служители и заинтересовани страни.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

5. Мониторинг и оценка

- Мониторингът има за цел да осигури високо качество и ефективност при проектирането, изпълнението и постигането на резултатите.

6. Последващи дейности

- Последващите дейности трябва да се обсъждат систематично по време на срещи на екипа, за да станат част от организационната култура.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Годишно планиране – добра практика от Лапландия

Анализ на състоянието и прогнозиране на рискове

Изпълнение и обучение

Проактивно управление на риска

Идентифициране на риска, оценка и действия

INSPIRES RESILIENT TOURISM

Обобщение

- За една туристическа компания е важно да изгради ясен и последователен процес за управление на риска, който включва идентифициране и оценка на рисковете, планиране на действия, изпълнение, наблюдение и последващи мерки.
- Съществуват много инструменти за управление на риска - започнете с някой лесен за прилагане.
- Прогнозирането е ключов елемент от процеса на управление на риска, тъй като помага да се предвидят потенциални проблеми и да се вземат превантивни решения навреме.

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Допълнителна литература

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

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

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

ИСО стандарти. https://www.iso.org/standards.html

Матрица на риска. https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_32357064

Мрежа на европейски региони за устойчив и конкурентен туризъм. https://necstour.eu/

INSPIRES
RESILIENT TOURISM

Stay tuned

inspires-tourism.eu

linkedin.com/company/inspires-tourism

facebook.com/INSPIRES-TOURISM

Благодаря за вниманието!

Co-funded by the European Union

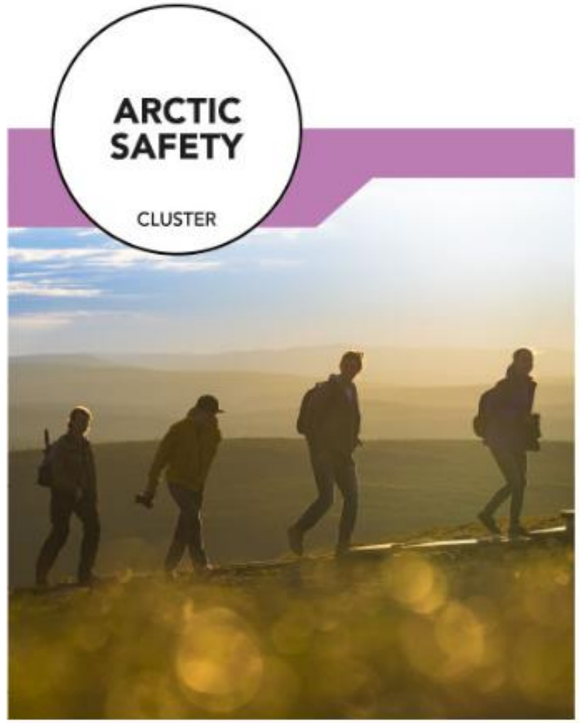
Проектът е финансиран от Програма „Единен пазар“ на Европейския съюз по силата на споразумение за безвъзмездна помощ № 101181590

Дейности

Примерен казус I

Целта на **Арктическия клъстер за безопасност** е да предвижда рисковете и да гарантира безпроблемната работа на бизнесите. Разположението на Лапландия, рядко населените региони, суровите природни условия и многото туристи изискват добри умения за управление на риска, познаване на арктическата среда, и ефективно сътрудничество между различни партньори.

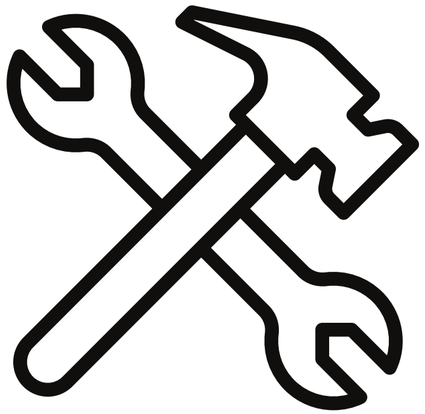
Помисли дали във вашия регион има клъстер или мрежа за безопасност в туризма, към която можеш да се присъединиш.

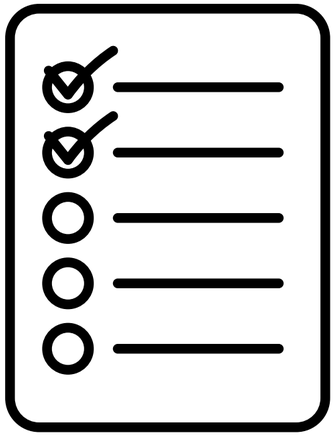


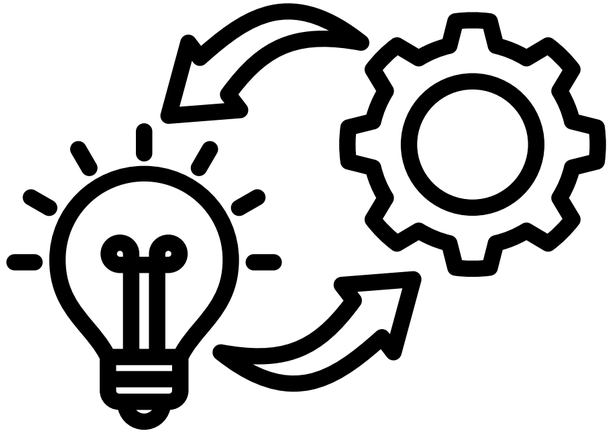
https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matrix2/

Дейност I
Инструменти за управление на риска

Запознайте се с различните инструменти за идентифициране и управление на риска. Сравнете ги и преценете кои от тях най-добре отговарят на нуждите на вашата компания. Ако вече използвате определен инструмент, направете сравнение с други налични решения, за да видите дали има по-подходящи варианти.







Дейност II
Създаване на план за сигурност

- **Цел:** да се разработи конкретен план за осигуряване на безопасността и сигурността в даден бизнес.
- **Дейност:** участниците попълват шаблон, който включва следните елементи:
  - Отговорности на служителите
  - Инструкции за безопасност за клиентите
  - Процедури при спешни случаи
  - Застраховки и документация

INSPIRES
RESILIENT TOURISM