



Moduł 1, Sesja 1

Holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem w branży turystycznej



Co-funded by
the European Union

This project receives funding from the European Union's
SMP Programme under Grant Agreement No 101181590.



Jenny Kilpeläinen

Treść



Celem tej sesji jest zgłębienie koncepcji zarządzania ryzykiem i sposobu jej zastosowania w kontekście turystyki z perspektywy MŚP.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, bezpieczeństwo w turystyce, odporność



Co-funded by
the European Union

Projekt ten otrzymuje finansowanie z programu Unii Europejskiej
w ramach umowy o dotację nr 101181590.

Czym jest zarządzanie ryzykiem?



- Zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji, oceny, ustalania priorytetów i ograniczania ryzyka w celu zminimalizowania prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnych zdarzeń i ich skutków, przy jednoczesnym maksymalnym wykorzystaniu możliwości osiągnięcia celów organizacyjnych. Obejmuje ono **systematyczne podejście** do zrozumienia i zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach organizacji, od podejmowania decyzji strategicznych po codzienne działania operacyjne.
 - Część strategicznego zarządzania każdą firmą: powinno być częścią celu, zarządzania, przywództwa i zaangażowania, strategii, celów i operacji
 - Powinno być realizowane w sposób systematyczny, z udziałem zarówno kierownictwa, jak i personelu
 - Integracja zarządzania ryzykiem opiera się na zrozumieniu struktur organizacyjnych i kontekstu
- > Wymaga zasobów na wszystkich poziomach!



Słowa kluczowe



Ryzyko = możliwość wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Ryzyko odnosi się do wpływu niepewności na cele, odchylenia od oczekiwań. Wpływ ten może być pozytywny lub negatywny w porównaniu z oczekiwaniami.

Odporność = Zdolność do powrotu do normalnego stanu po wystąpieniu sytuacji nadzwyczajnej. Odporność organizacji na zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne. Odporność zwiększa się poprzez: zarządzanie ryzykiem (przewidywanie), planowanie, tworzenie sieci kontaktów, uczestnictwo, uczenie się, komunikację, system informacji zwrotnej (monitorowanie i reagowanie) oraz dobre zarządzanie. Jest to również zdolność adaptacyjna.

Zarządzanie ryzykiem = Zarządzanie ryzykiem można postrzegać jako proces, w ramach którego identyfikuje się i ocenia ryzyko, a następnie wybiera i wdraża środki mające na celu ograniczenie jego skutków.



Słowa kluczowe



Kryzys = realizacja ryzyka (niepożądane zdarzenie). Kryzys jest teoretycznie definiowany jako stan skrajnych sprzeczności w organizacji i na różnych etapach życia jednostki, zagrażający jej funkcjonowaniu i środowisku. Kryzys jest częścią sytuacji nadzwyczajnej, która trwa po realizacji ryzyka.

Zarządzanie kryzysowe = zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie obejmuje zapobieganie kryzysom lub kierowanie w sytuacji kryzysowej.

Komunikacja kryzysowa = Komunikacja kryzysowa jest kluczowym elementem zarządzania kryzysowego. Komunikacja kryzysowa to komunikacja w sytuacji wyjątkowej, która zagraża ludziom, środowisku lub zdolności funkcjonowania organizacji lub jej reputacji.

Cel i zadania zarządzania ryzykiem



Systematyczny i proaktywny proces zarządzania ryzykiem, w który zaangażowani są zarówno kierownictwo, jak i pracownicy, ma na celu zapewnienie realizacji celów strategicznych firmy.

Ciągłość działania: planowanie pomaga przygotować się na zmiany w otoczeniu biznesowym.

Jakość i wydajność: procesy zarządzania ryzykiem mogą pomóc w identyfikacji potencjalnych obszarów wymagających poprawy i zwiększeniu wydajności działalności.

Kontrola kosztów: proaktywne zarządzanie ryzykiem pomaga uniknąć nagłych kosztów.

Innowacyjność: zarządzanie ryzykiem może zachęcić firmę do opracowywania nowych rozwiązań i podejść, które pozwolą jej wyróżnić się na tle konkurencji.

Zaufanie interesariuszy: dobre zarządzanie ryzykiem świadczy o zaangażowaniu firmy w odpowiedzialność, co może zwiększyć zaufanie interesariuszy, takich jak klienci, pracownicy, partnerzy i inwestorzy.

Bezpieczeństwo i reputacja: zarządzanie ryzykiem pomaga zmniejszyć prawdopodobieństwo wypadków lub incydentów, co zwiększa poczucie bezpieczeństwa podróżnych i reputację firmy jako wiarygodnego, i odpowiedzialnego operatora.

Zarządzanie kryzysowe i tempo zmian: proaktywne planowanie pozwala firmie szybciej i skuteczniej reagować na sytuacje kryzysowe, co może ograniczyć szkody i zakłócenia. Zarządzanie kryzysowe pomaga również szybciej powrócić do normalności.

Czynniki zewnętrzne wpływające na zarządzanie ryzykiem



Zmiany w otoczeniu biznesowym mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jego zarządzanie i realizację celów. Aby przedsiębiorstwo mogło wdrożyć proaktywne zarządzanie ryzykiem w ramach swojego zarządzania, musi być świadome przyszłych zmian w otoczeniu biznesowym, a także je przewidywać. Otoczenie biznesowe obejmuje ogromną liczbę czynników – otaczające społeczeństwo i kwestie, które mają na nie wpływ, czynniki i trendy wpływające na segmenty klientów, globalne kryzysy, zmiany w działalności partnerów itp.



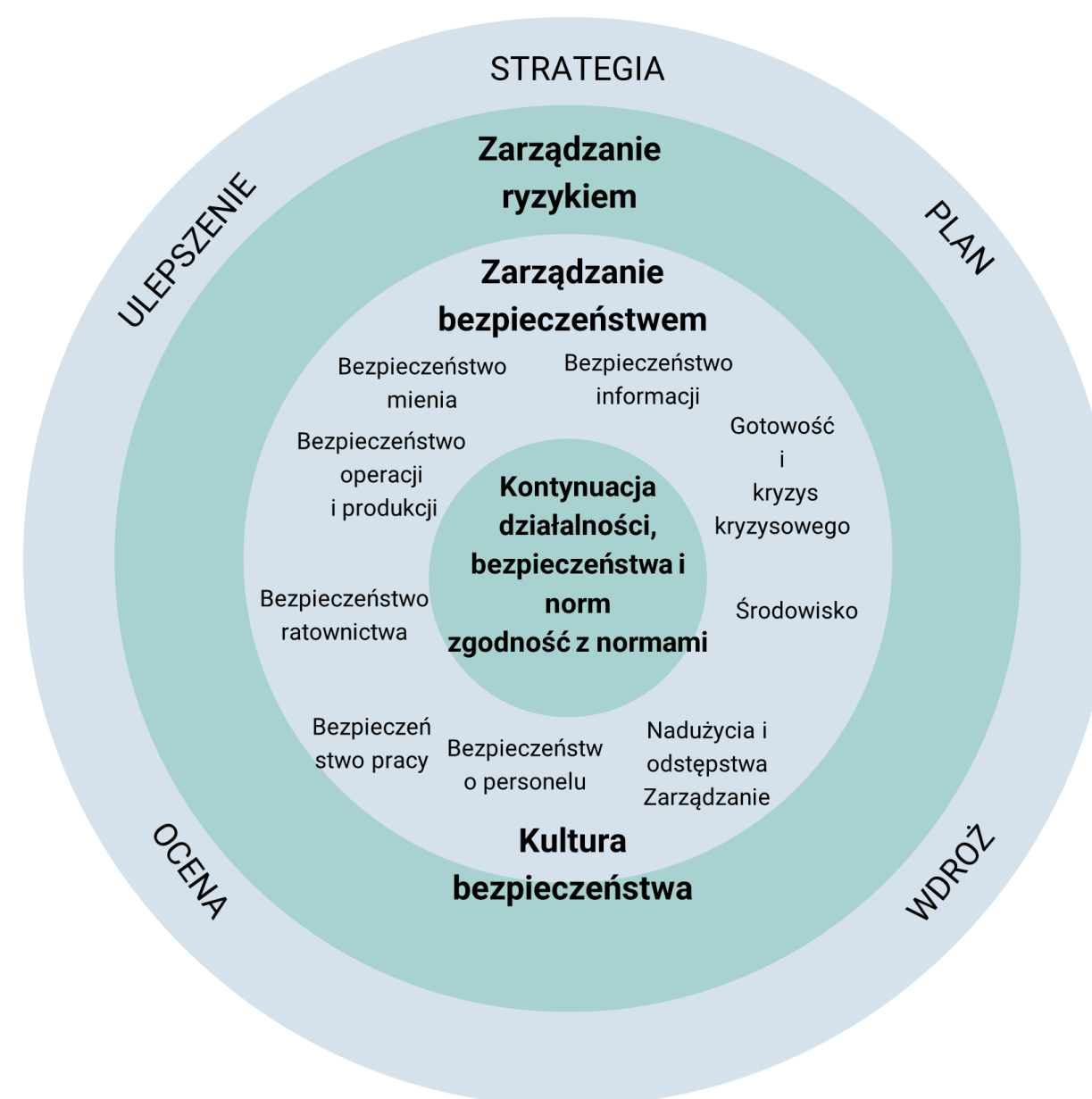
Co-funded by
the European Union

Projekt ten otrzymuje finansowanie z programu Unii Europejskiej
w ramach umowy o dotację nr 101181590.

Holistyczne podejście do strategicznego zarządzania ryzykiem



Zarządzanie ryzykiem jako część strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie ryzykiem musi być działaniem systematycznym i ciągłym oraz integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich jego działaniach.



Zarządzanie ryzykiem jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie ryzykiem polega na dostrzeganiu możliwości i unikaniu błędnych decyzji – jest to systematyczne zarządzanie przedsiębiorstwem w celu osiągnięcia jego celów. Każda firma potrzebuje zarządzania ryzykiem, aby przetrwać w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym, czego nauczyły nas ostatnie lata w branży turystycznej. Zarządzanie ryzykiem musi być działaniem systematycznym i ciągłym oraz integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich jego działaniach. Model ten przedstawia holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie turystycznym. Jest to proces ciągły.



Kategorie ryzyka

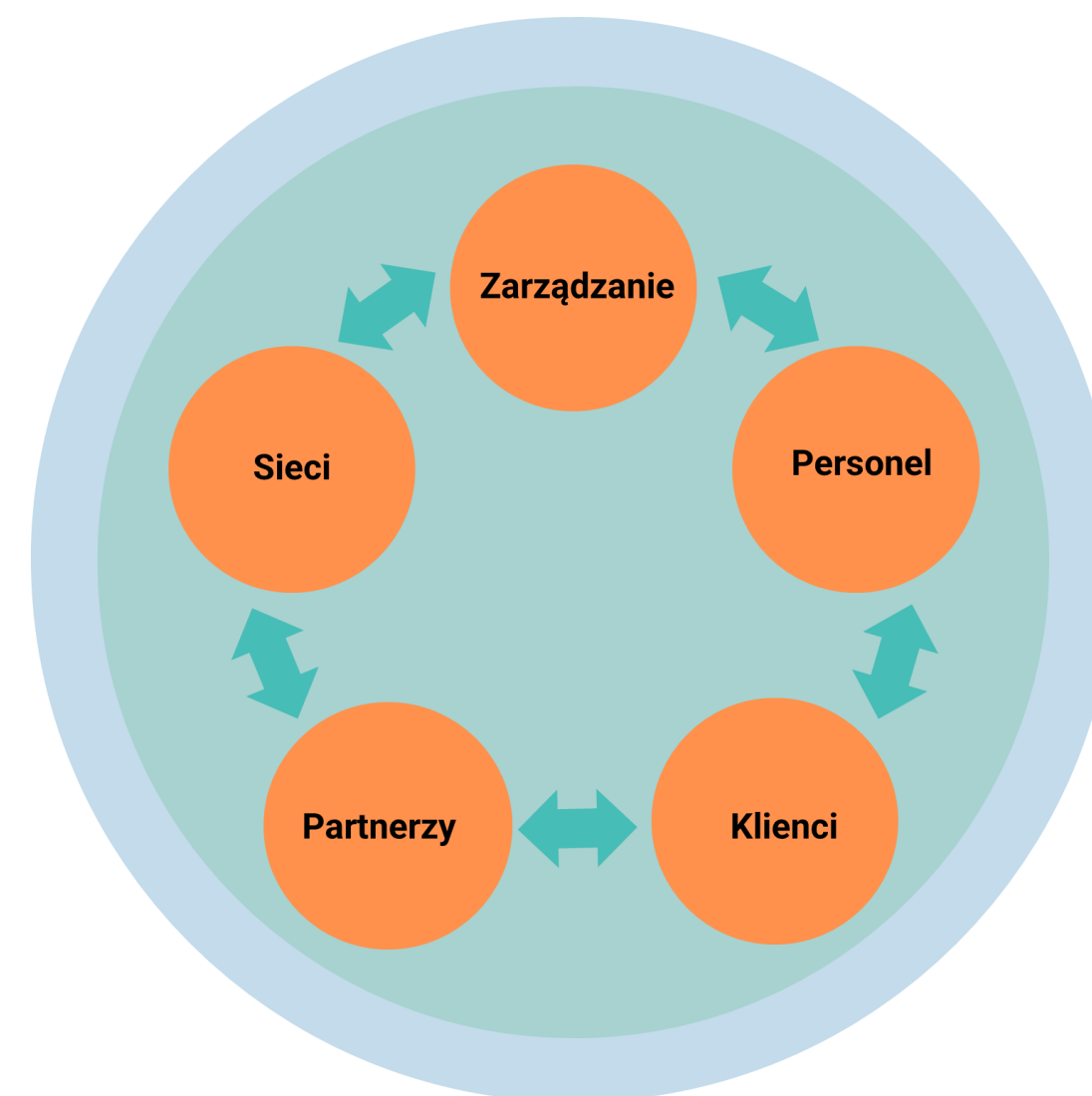
Kategorie ryzyka: ryzyko strategiczne, ryzyko finansowe, ryzyko związane z personelem, ryzyko operacyjne oraz ryzyko szkód/wypadków. Ryzyko związane z personelem

Ryzyko strategiczne	Ryzyko finansowe	Ryzyko związane z personelem	Ryzyko operacyjne	Ryzyko szkód i wypadków
- ryzyko związane z rynkiem i popytem - nowi konkurenci - brak wdrożenia nowych technologii - negatywny rozgłos - negatywna reakcja mediów - społecznościowych - niestabilność polityczna lub konflikty - zmiany klimatyczne	- wahania kursów walut - zakłócenia w łańcuchach dostaw - zależność od sezonowości - nagłe spadki rezerwacji - wzrost stóp procentowych - wzrost kosztów stałych	- trudności w pozyskaniu wykwalifikowanego personelu - wysoka rotacja pracowników - konkurencja ze strony innych branż - brak odpowiednich środków bezpieczeństwa dla pracowników - stres i wypalenie zawodowe - brak integracji	- przeciążenie rezerwacjami - błędy w planowaniu - bezpieczeństwo żywności - awarie systemu rezerwacji - ataki cybernetyczne - brak zezwoleń lub licencji - drobne zdarzenia naturalne - brak prądu	- poślizgnięcia, potknięcia i upadki - wypadki komunikacyjne - zdarzenia związane ze zwierzętami - choroby przenoszone przez żywność - reakcje alergiczne - pożary w kuchni - przemoc

Zarządzanie ryzykiem i środowisko operacyjne



Zarządzanie ryzykiem nie jest wyłącznie wewnętrzną działalnością przedsiębiorstwa. Aby było skuteczne, zarządzanie ryzykiem musi odbywać się w sieciach i w całym łańcuchu wartości turystyki. Obejmuje ono kierownictwo przedsiębiorstwa, pracowników, klientów, podwykonawców i sieci, a wszystko to odbywa się w szerszym środowisku operacyjnym. Zmiany i działania mają również wpływ na innych.

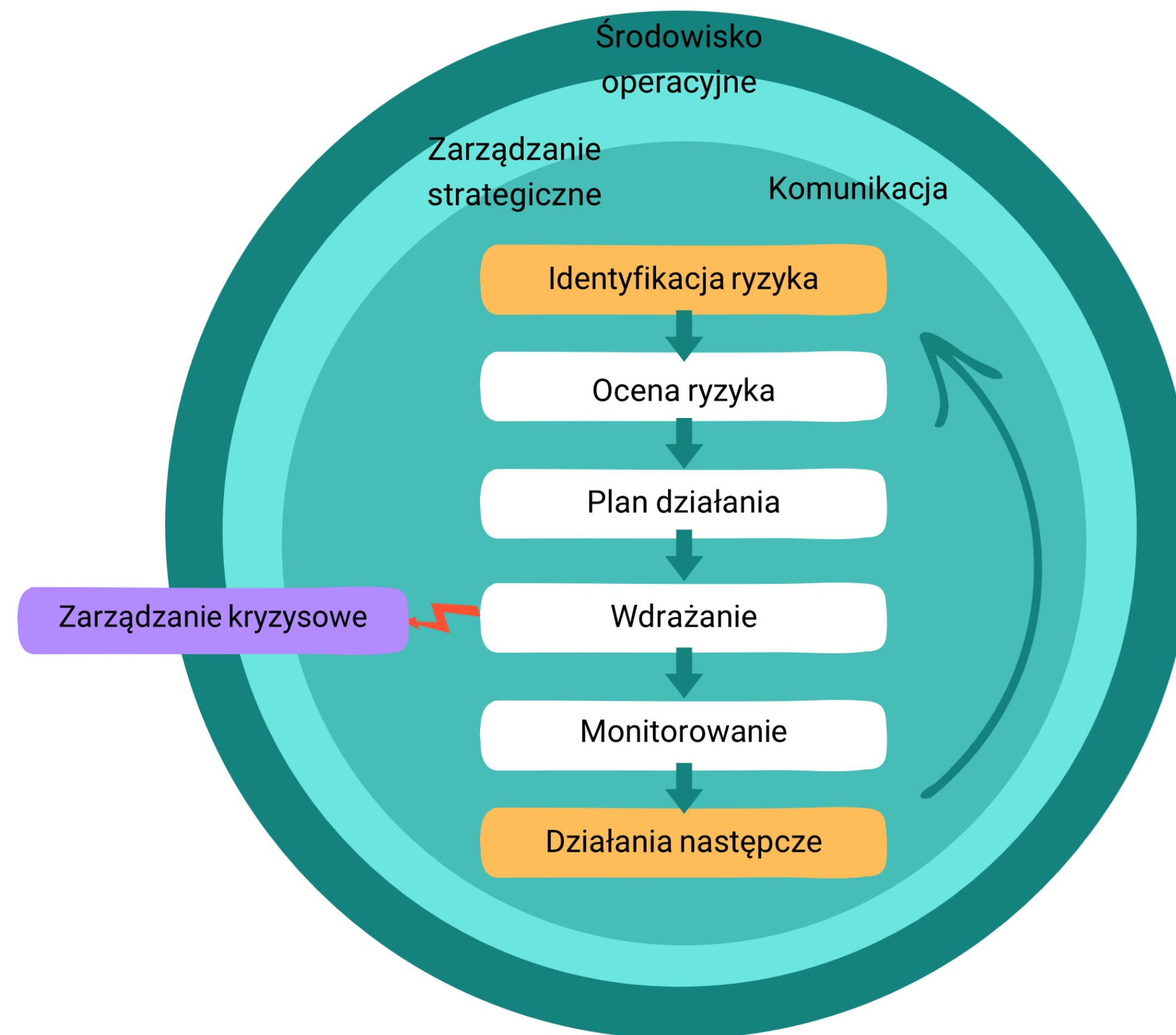


Zarządzanie ryzykiem nie jest wyłącznie wewnętrzną działalnością przedsiębiorstwa. Aby było skuteczne, musi odbywać się w ramach sieci i całego łańcucha wartości turystyki. Angażuje kierownictwo przedsiębiorstwa, pracowników, klientów, podwykonawców i sieci, a wszystko to odbywa się w szerszym środowisku operacyjnym. Zmiany i działania mają również wpływ na innych.

Proces zarządzania ryzykiem



Konieczna jest stała **komunikacja** zarówno między wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami.



Co-funded by
the European Union

Projekt ten otrzymuje finansowanie z programu Unii Europejskiej w ramach umowy o dotację nr 101181590.

Helameri, livari, Nisula & Satokangas 2023

Czym jest bezpieczeństwo?



- Brak szkody lub ryzyka szkody
- „Nie ma się czym martwić”
- Ryzyko jest na akceptowalnym poziomie
- Odporność
- Jest to również:
 - Wysoka pozycja w hierarchii potrzeb
 - Subiektywne i obiektywne (psychologiczne i fizyczne)
 - Względne (zależne od kultury)
 - Częścią jakości i zrównoważonego rozwoju
 - Szerokim zagadnieniem i wielowymiarowym
 - -> Nie można osiągnąć całkowitego bezpieczeństwa

Holistyczny proces zarządzania
ryzykiem
w organizacji wspiera
i umożliwia bezpieczeństwo
zarówno w środowisku
wewnętrznym, jak
i zewnętrznym.



Bezpieczeństwo turystyczne



- Bezpieczeństwo turystyki = Bezpieczeństwo turystyki oznacza zapewnienie niezakłóconego przebiegu procesu turystycznego.
 - Proces turystyczny: turysta, przedsiębiorstwo turystyczne i jego pracownicy, obszar turystyczny, środowisko zewnętrzne i wewnętrzne oraz cały łańcuch usług turystycznych od miejsca wyjazdu do miejsca docelowego i z powrotem, nie zapominając o środowisku cyfrowym i wirtualnym jako części usługi turystycznej.
- Postrzeganie i wizerunek są co najmniej tak samo ważne jak statystyki
- Bezpieczeństwo zajmuje wysokie miejsce w hierarchii czynników decydujących o wyborze podróży
- Część zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności i jakości
- Wdrażane w sieciach i łańcuchach wartości



Niezbędne dokumenty dotyczące bezpieczeństwa w branży turystycznej



- Plan bezpieczeństwa
- **Plan ratowniczy/awaryjny**
- **Plan bezpieczeństwa pracy**
- Instrukcje bezpieczeństwa dla klientów
- Dokumentacja ubezpieczeniowa
- Rejestr szkoleń i orientacji personelu
- **Wykaz substancji chemicznych i karty charakterystyki** (w przypadku stosowania środków czyszczących, paliw itp.)
- **Polityka prywatności**, Wytyczne **dotyczące RODO** i cyberbezpieczeństwa

Przykłady bezpieczeństwa w turystyce



Usługi zakwaterowania

- Plany przeciwpożarowe i ewakuacyjne: Hotele posiadają jasno określone drogi ewakuacyjne, alarmy przeciwpożarowe oraz personel przeszkolony do działania w sytuacjach awaryjnych.
- Kontrole bezpieczeństwa: Regularne kontrole wind, zamków i systemów monitoringu.
- Bezpieczeństwo gości: Personel jest przeszkolony w zakresie rozpoznawania podejrzanych zachowań i odpowiedniego reagowania.

Usługi transportowe

- Konserwacja pojazdów: Autobusy, łodzie i inne pojazdy przechodzą regularne przeglądy techniczne.
- Szkolenie kierowców: Kierowcy są szkoleni w zakresie bezpiecznej jazdy, pierwszej pomocy i obsługi klienta.
- Wyposażenie bezpieczeństwa: kamizelki ratunkowe na łodziach, pasy bezpieczeństwa w autobusach i inne środki ochrony.

Organizatorzy zajęć (np. turystyka przygodowa)

- Odprawy bezpieczeństwa przed rozpoczęciem zajęć: Klienci otrzymują jasne instrukcje i sprzęt (np. kaski, uprząże).
- Certyfikowani przewodnicy: Przewodnicy są szkoleni w zakresie pierwszej pomocy, technik ratowniczych i zarządzania ryzykiem.
- Monitorowanie pogody: Zajęcia są odkładane lub odwoływane, jeśli warunki są niebezpieczne.

Dylematy etyczne w zarządzaniu ryzykiem

- W centrum dylematów etycznych związanych z zarządzaniem ryzykiem znajduje się kwestia **zysku w kontekście tego, ile lub jakiego rodzaju ryzyko można zaakceptować.**
- Włączając tego typu kwestie etyczne do procesów identyfikacji i oceny ryzyka, przedsiębiorstwa turystyczne mogą zapewnić, że ich strategie zarządzania ryzykiem są nie tylko skuteczne, ale także etyczne.



Przykłady dylematów etycznych



Sprzeczne interesy interesariuszy

Dylemat: Osoba zarządzająca ryzykiem musi zrównoważyć interesy różnych interesariuszy, takich jak akcjonariusze, pracownicy, klienci i społeczność. Na przykład wdrożenie środków ograniczających koszty w celu poprawy rentowności może prowadzić do utraty miejsc pracy lub obniżenia jakości produktów, co budzi obawy etyczne dotyczące wpływu na pracowników i klientów.

Bezpieczeństwo produktów a redukcja kosztów

Dylemat: Menedżer ds. ryzyka ma za zadanie oceniać ryzyko związane z bezpieczeństwem i jakością produktów. Jednak presja kosztowa lub terminy produkcji mogą skłaniać organizację do oszczędzania lub rezygnacji z środków bezpieczeństwa w celu obniżenia kosztów. Rodzi to dylematy etyczne związane z przedkładaniem bezpieczeństwa konsumentów i standardów etycznych nad względy finansowe.

Wpływ na środowisko a rentowność

Dylemat: Menedżer ds. ryzyka musi ocenić ryzyko środowiskowe związane z działalnością biznesową, takie jak zanieczyszczenie środowiska, wyczerpywanie się zasobów lub wpływ zmian klimatycznych. Równoważenie kwestii środowiskowych z celami finansowymi rodzi dylematy etyczne dotyczące przedkładania krótkoterminowej rentowności nad długoterminowy zrównoważony rozwój i dobrobyt społeczny.

Etyczne postępowanie partnerów biznesowych

Dylemat: Menedżer ds. ryzyka odkrywa, że partner biznesowy lub dostawca angażuje się w nieetyczne lub nielegalne praktyki, takie jak przekupstwo, korupcja lub łamanie praw człowieka. Równoważenie potrzeby ciągłości działalności i zobowiązań umownych z kwestiami etycznymi rodzi dylematy dotyczące tego, czy kontynuować współpracę, rozwiązać umowę, czy podjąć działania naprawcze.

Podsumowanie



- Zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji, oceny, ustalania priorytetów i ograniczania ryzyka. Obejmuje on systematyczne podejście do zrozumienia i zarządzania ryzykiem na wszystkich poziomach organizacji, od podejmowania decyzji strategicznych po codzienne działania operacyjne.
- Systematyczny i proaktywny proces zarządzania ryzykiem, w który zaangażowane jest zarówno kierownictwo, jak i personel, ma na celu zapewnienie realizacji celów strategicznych firmy.
- Zarządzanie ryzykiem musi odbywać się w sieciach i w całym łańcuchu wartości turystyki.

Referencje



RODO. <https://gdpr.eu/>

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

Hopkin, P. 2017. Podstawy zarządzania ryzykiem. Rozumienie, ocena i wdrażanie skutecznego zarządzania ryzykiem. Wrap Distribution Ltd.

Iivari, P. 2012. Kryzys biznesowy i zarządzanie nim. Zarządzanie kryzysowe jako część zarządzania bezpieczeństwem i ochroną w przedsiębiorstwie turystycznym. Przemówienie programowe.



*Stay
tuned*



inspires-tourism.eu



linkedin.com/company/inspires-tourism



facebook.com/INSPIRES-TOURISM

Dziękujemy za uwagę!



Co-funded by
the European Union

Projekt ten otrzymuje finansowanie z programu
w ramach umowy o dotację nr 101181590.





Ćwiczenia

Zaawansowane zadanie dla MŚP



Test dojrzałości zarządzania ryzykiem dla MŚP:

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



Co-funded by
the European Union

Projekt ten otrzymuje finansowanie z programu
w ramach umowy o dotację nr 101181590.



Zadanie I Mapowanie ryzyka dla własnej działalności gospodarczej



- **Cel:** Zidentyfikowanie i sklasyfikowanie ryzyk charakterystycznych dla działalności każdego z uczestników.
- **Działanie:** Uczestnicy sporządzają listę potencjalnych zagrożeń (np. klęski żywiołowe, cyberataki, incydenty związane z bezpieczeństwem klientów).
- **Dodatek:** Wykorzystanie macierzy ryzyka (prawdopodobieństwo × wpływ) w celu ustalenia priorytetów ryzyka.



Zadanie II Symulacja scenariusza kryzysowego



- **Cel:** Ćwiczenie reagowania na nieoczekiwane sytuacje.
- **Działanie:** Grupy otrzymują scenariusz (np. pożar, nagły wypadek medyczny, negatywna reakcja w mediach społecznościowych) i planują natychmiastowe działania, strategię komunikacji oraz dalsze kroki.
- **Dodatek:** Wprowadzenie presji czasu i odgrywanie ról (np. klient, media, władze).

