



Moduł 1, Sesja 2

Proces zarządzania ryzykiem i narzędzia



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 omówienie procesu i narzędzi zarządzania ryzykiem oraz sposobu ich zastosowania w kontekście turystyki z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw.

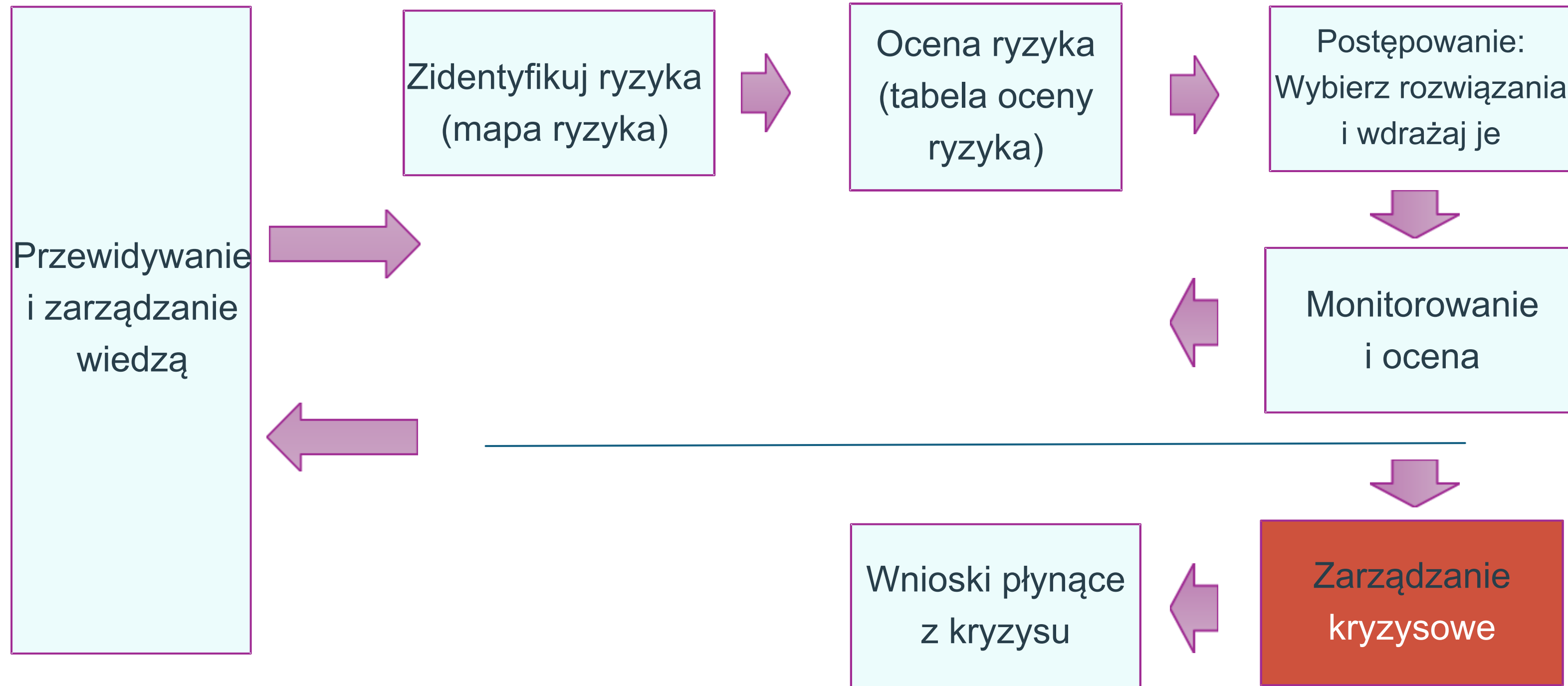
Słowa kluczowe: proces zarządzania ryzykiem, narzędzia, prognozowanie

Słowa kluczowe



- Proces zarządzania ryzykiem = Systematyczny i ciągły sposób przewidywania ryzyka i zarządzania nim, zarówno w wewnętrznym, jak i zewnętrznym środowisku operacyjnym.
- Przewidywanie = W kontekście biznesowym przewidywanie — często nazywane przewidywaniem strategicznym — to zdyscyplinowana umiejętność przewidywania przyszłych trendów, zakłóceń i możliwości, dzięki czemu organizacje mogą podejmować dziś świadome decyzje, które kształtują bardziej odporne i pełne sukcesów jutro.

Proces zarządzania ryzykiem w branży turystycznej



Systemy klasyfikacji ryzyka i narzędzia



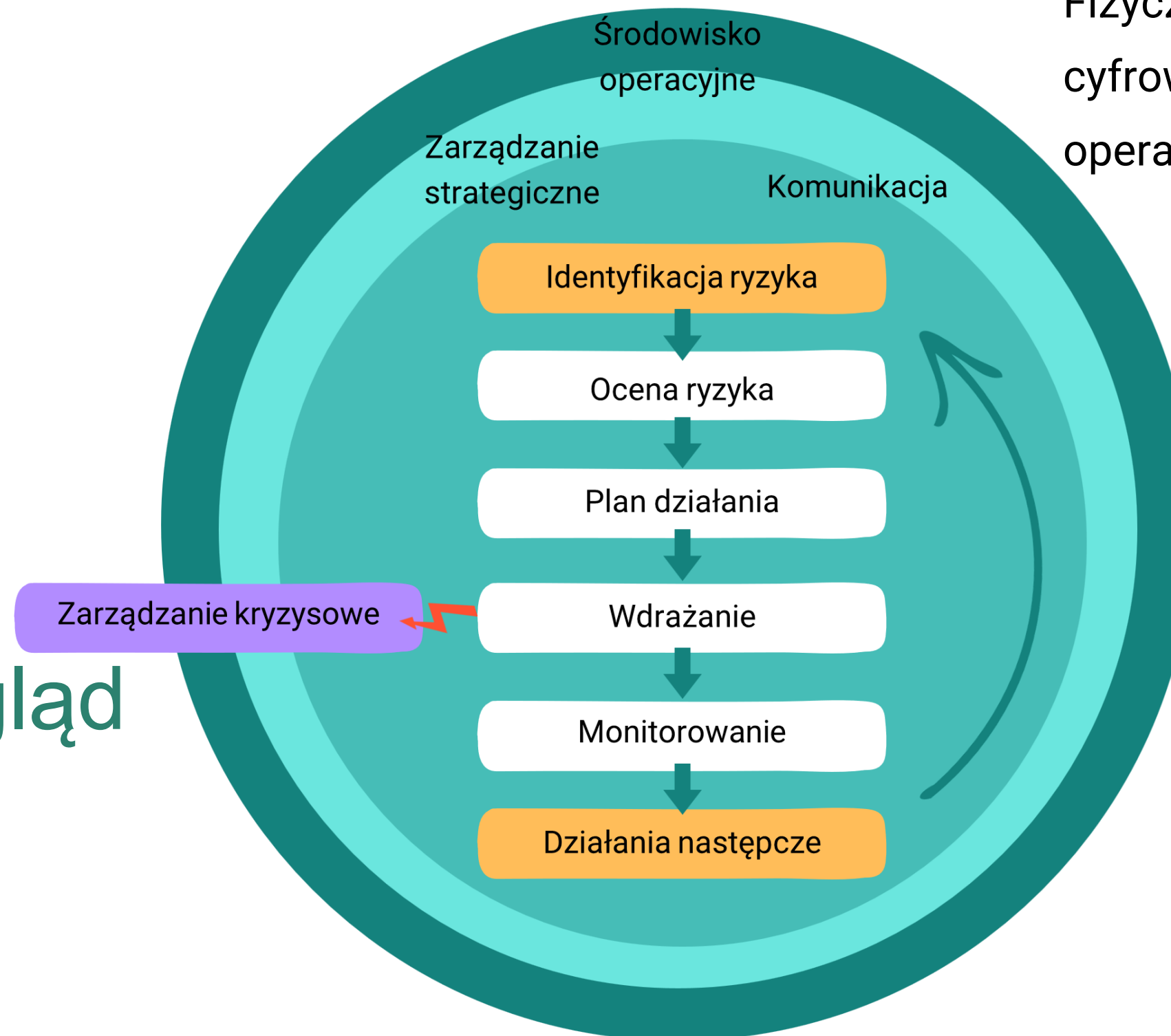
- COSO ERM
- Standard IRM
- Karta oceny ryzyka FIRM
- Analiza PESTLE
- Ilustracja zarządzania ryzykiem w formie muszki
- Mapa ryzyka i tabela oceny ryzyka (Lapland UAS)



Proces zarządzania ryzykiem krok po kroku

Fizyczne i
cyfrowe środowisko
operacyjne

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania



1. Identyfikacja ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

- W oparciu o wiedzę na temat środowiska operacyjnego, proaktywność i uważność, posiadanie systemów umożliwiających wykorzystanie danych i informacji uzyskanych od klientów, personelu, sieci itp.
- **Wyszukiwanie, rozpoznawanie i opisywanie**
- Kategoryzowanie ryzyka według jednego systemu klasyfikacji ryzyka nie zawsze jest pomocne — może być zbyt uproszczone i oferować zbyt wąskie spojrzenie
- Wszystkie organizacje muszą znaleźć system klasyfikacji ryzyka, który odpowiada ich konkretnym potrzebom i charakterowi ryzyka

Rodzaje ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

- Istnieje **wiele sposobów klasyfikacji ryzyka**: według źródła pochodzenia, charakteru, wpływu i innych czynników. Jedną z powszechnie stosowanych klasyfikacji jest podział według źródła ryzyka, rozróżniający ryzyko zewnętrzne i wewnętrzne.
- Nie ma standardowego systemu klasyfikacji ryzyka, który mógłby być stosowany przez wszystkie rodzaje organizacji. Niemniej jednak normy ISO są odpowiednie dla wielu z nich.

Rodzaje ryzyka: ramy czasowe wpływu

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

- Jednym ze sposobów jest klasyfikacja ryzyka **jako mającego wpływ długoterminowy, średnioterminowy i krótkoterminowy**
 - **Długoterminowe** = wpływ na zdolność organizacji do utrzymania podstawowych procesów, wpływ utrzymuje się przez kilka lat -> decyzje strategiczne, np. wprowadzenie nowego produktu
 - **Średnioterminowe** = pewien czas po wystąpieniu zdarzenia/podjęciu decyzji, miesiące – rok -> często związane z projektami lub programami pracy (taktyka), np. nowy system komputerowy dla firmy
 - **Krótkoterminowe** = wpływ bezpośrednio po wystąpieniu zdarzenia -> powodują natychmiastowe zakłócenie normalnego, sprawnego funkcjonowania i są prawdopodobnie najłatwiejszym do zidentyfikowania rodzajem ryzyka (działalność operacyjna), często ubezpieczane np. pożar, wypadek

Rodzaje ryzyka: źródłowe, wewnętrzne i zewnętrzne



Definicja: **Ryzyko wewnętrzne** to ryzyko, które ma swoje źródło wewnątrz organizacji i jest związane z jej wewnętrznymi operacjami, procesami, decyzjami lub kulturą. Na ryzyko to często wpływają czynniki i działania wewnętrzne.

Przykłady: Przykładami ryzyka wewnętrznego są awarie operacyjne, błędy zarządzania, niewłaściwe postępowanie pracowników, niegospodarność finansowa, braki technologiczne, zakłócenia w łańcuchu dostaw i konflikty organizacyjne.

Cechy charakterystyczne: Ryzyko wewnętrzne zazwyczaj pozostaje pod kontrolą organizacji lub w jej sferze wpływów.

Definicja: **Ryzyko zewnętrzne** to ryzyko wynikające z czynników zewnętrznych względem organizacji i pozostające poza jej bezpośrednią kontrolą. Na ryzyko to często wpływają zdarzenia zewnętrzne, warunki lub interesariusze.

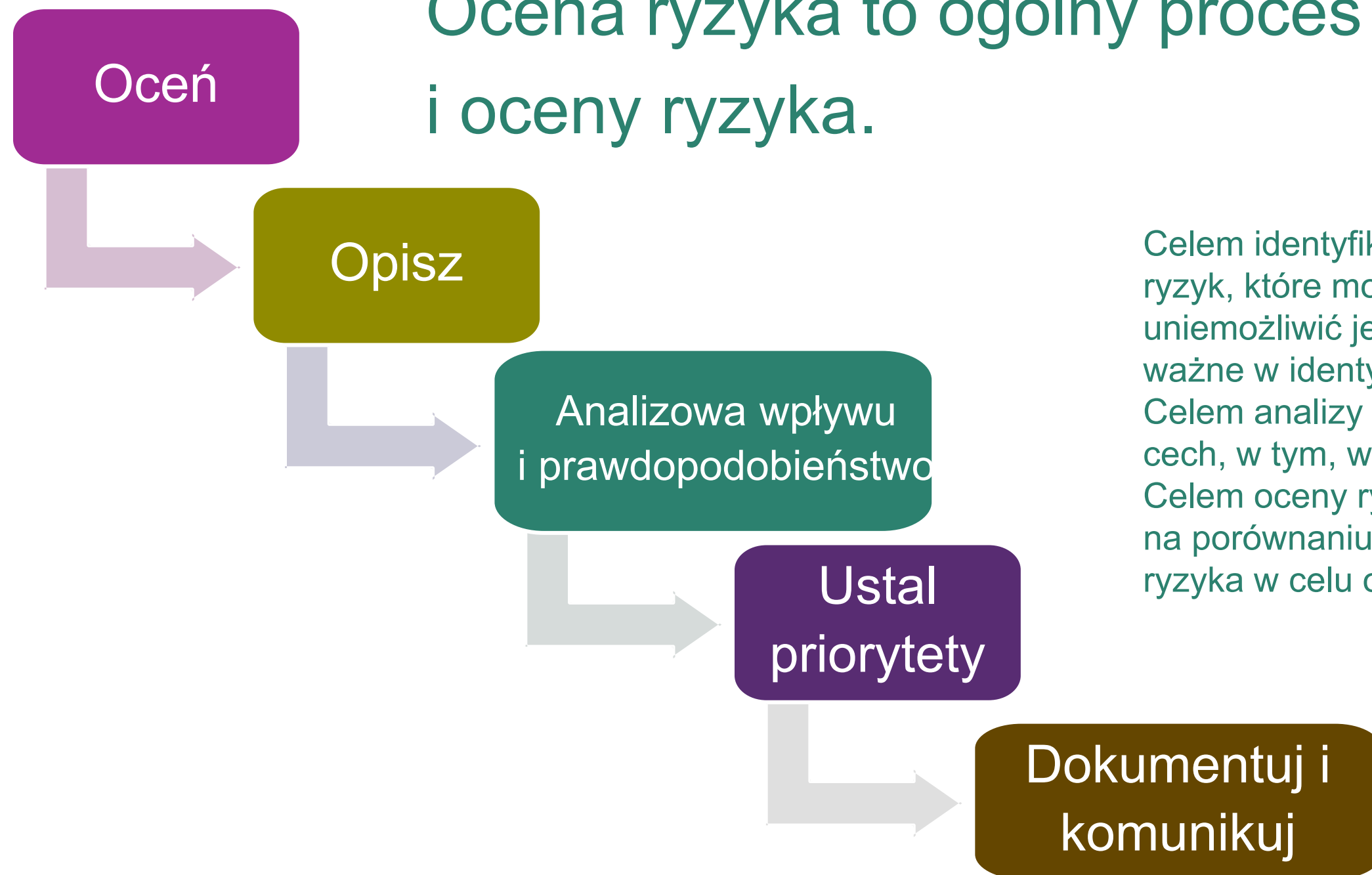
Przykłady: Spowolnienie gospodarcze, zmienność rynku, zmiany preferencji konsumentów, zakłócenia technologiczne, klęski żywiołowe, zakłócenia w łańcuchu dostaw, niestabilność geopolityczna, zmiany regulacyjne i presja konkurencyjna to przykłady ryzyka zewnętrznego.

Cechy charakterystyczne: Ryzyko zewnętrzne jest zazwyczaj nieprzewidywalne, niepewne i podlega wpływom czynników pozostających poza sferą wpływów organizacji.

2. Ocena ryzyka

1. Identyfikacja ryzyka
- 2. Ocena ryzyka**
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

Ocena ryzyka to ogólny proces analizy i oceny ryzyka.



Celem identyfikacji ryzyka jest wykrycie, rozpoznanie i opisanie ryzyk, które mogą pomóc organizacji w osiągnięciu jej celów lub uniemożliwić jej to. Istotne, odpowiednie i aktualne informacje są ważne w identyfikacji ryzyk.

Celem analizy ryzyka jest zrozumienie charakteru ryzyka i jego cech, w tym, w stosownych przypadkach, poziomu ryzyka.

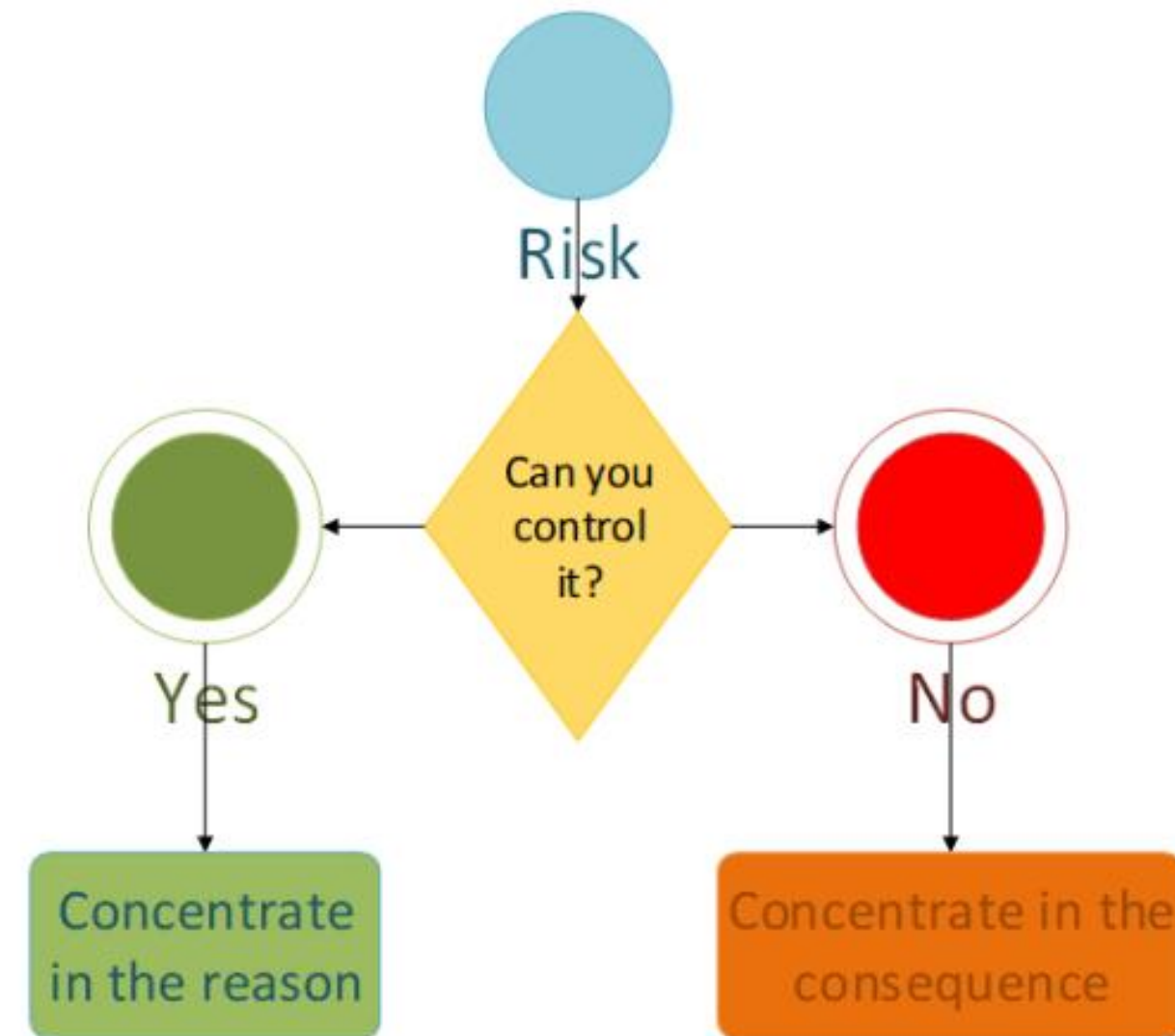
Celem oceny ryzyka jest wspieranie decyzji. Ocena ryzyka polega na porównaniu wyników analizy ryzyka z ustalonymi kryteriami ryzyka w celu określenia, gdzie konieczne są dodatkowe działania.

Kontrola

Nie można kontrolować np.
pogody

Można kontrolować sposób
wykorzystania środków
finansowych firmy (np.
przygotowania na wypadek
powodzi lub pożarów lasów)

1. Identyfikacja ryzyka
- 2. Ocena ryzyka**
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania



Narzędzie: Mapa ryzyka i tabela oceny ryzyka (Lapland UAS)

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

- Opracowany w ramach projektu Lapland UAS dla przedsiębiorstw turystycznych
- Prosty sposób na rozpoczęcie
- Ryzyko podzielono na pięć kategorii:
 - **Ryzyko strategiczne**
 - **Ryzyko finansowe**
 - **Ryzyko związane z personelem**
 - **Ryzyko operacyjne**
 - **Ryzyko szkód/wypadków**
- Pomoc w identyfikacji ryzyka



Tabela oceny ryzyka

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 - To be dealt with soon
- Significantly affected

How soon to act is
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								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-

Kategoria

Przykłady zagrożeń

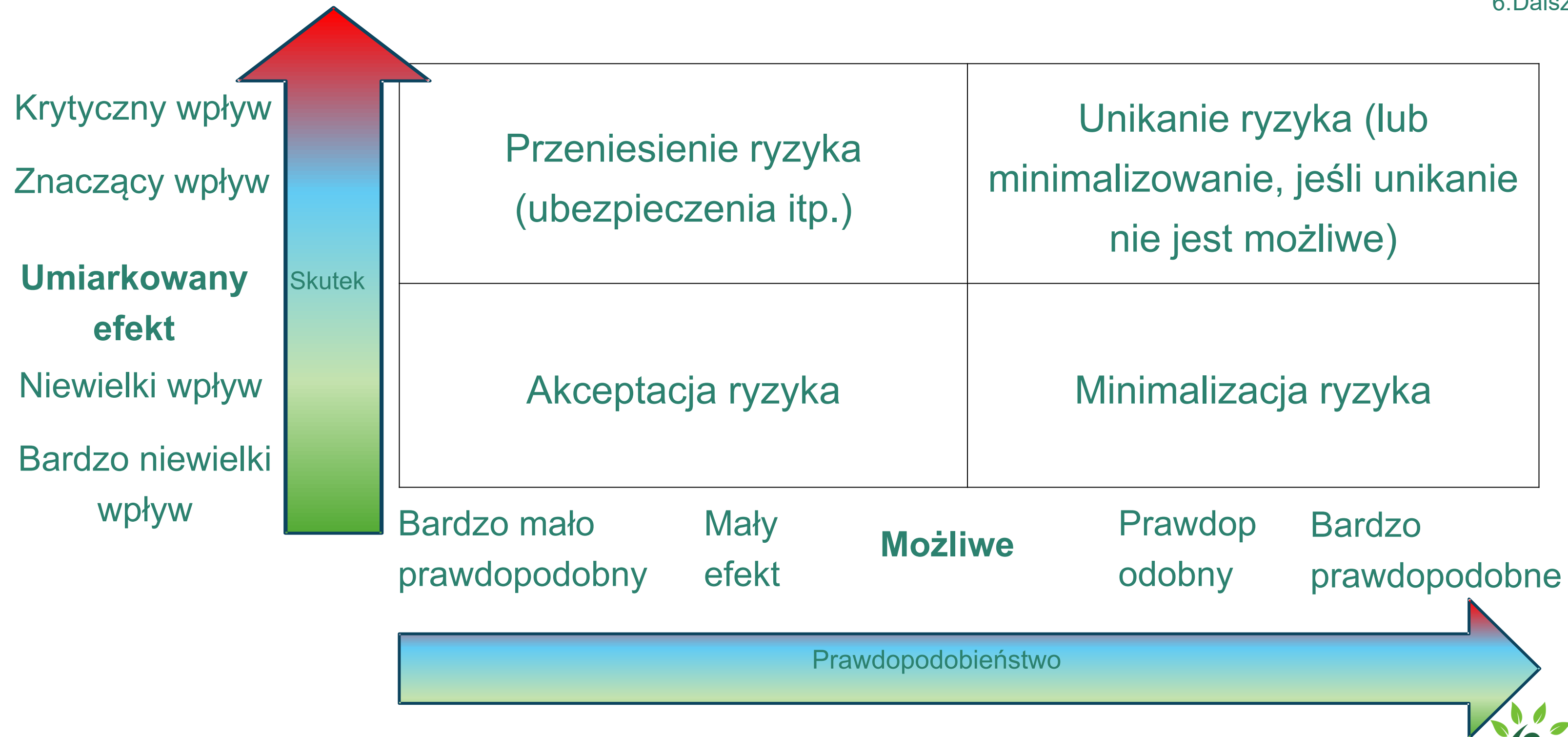
Ryzyka zidentyfikowane w sektorze turystycznym

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		

Narzędzie: Tabela oceny ryzyka



1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania



Narzędzie: Macierz ryzyka

		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

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

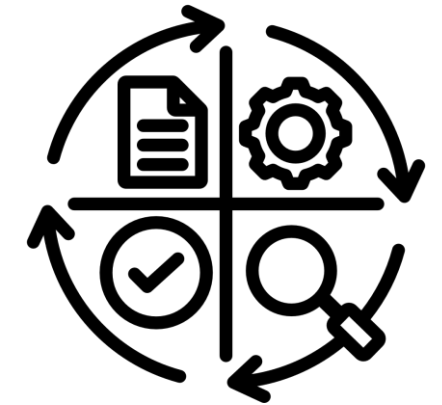


3. Plan działania

- 1. Identyfikacja ryzyka
- 2. Ocena ryzyka
- 3. Plan działania**
- 4. Wdrożenie
- 5. Monitorowanie i przegląd
- 6. Dalsze działania

- Wyznaczanie **celów i zadań** w zakresie zarządzania ryzykiem.
 - Określenie jasnych celów dla inicjatyw związanych z zarządzaniem ryzykiem, zgodnych z celami biznesowymi.
 - Ustal mierzalne cele, aby śledzić postępy i skuteczność działań związanych z zarządzaniem ryzykiem.
- Cele zarządzania ryzykiem powinny bezpośrednio wspierać priorytety strategiczne, misję i wartości organizacji.
- Organizacje powinny **nadać priorytet** obszarom ryzyka, które są najbardziej istotne dla osiągnięcia ich celów strategicznych -> część oceny ryzyka
- Cele – co organizacja **zamierza osiągnąć** poprzez zarządzanie ryzykiem: zwiększenie odporności, ochronę aktywów, usprawnienie procesu podejmowania decyzji lub maksymalizację możliwości.

Plan działania



- Mierzalne cele zapewniają przejrzystość i odpowiedzialność, umożliwiając organizacjom ocenę wpływu działań związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz podejmowanie decyzji opartych na danych.
- Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI): Mierzalne cele są często powiązane z konkretnymi kluczowymi wskaźnikami wydajności (KPI), które odzwierciedlają oczekiwane wyniki lub rezultaty działań związanych z zarządzaniem ryzykiem. KPI mogą obejmować wskaźniki związane z ekspozycją na ryzyko, apetytem na ryzyko, tolerancją ryzyka, skutecznością ograniczania ryzyka, czasem reakcji na incydenty, poziomami zgodności i ogólną kulturą ryzyka.

4. Wdrożenie

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
- 4. Wdrożenie**
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania

- Wdrożenie powinno obejmować wszystkich wewnętrznych interesariuszy. Na tym etapie bardzo ważna jest komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.
- Plan działania powinien zostać wdrożony i przekazany pracownikom oraz innym interesariuszom.



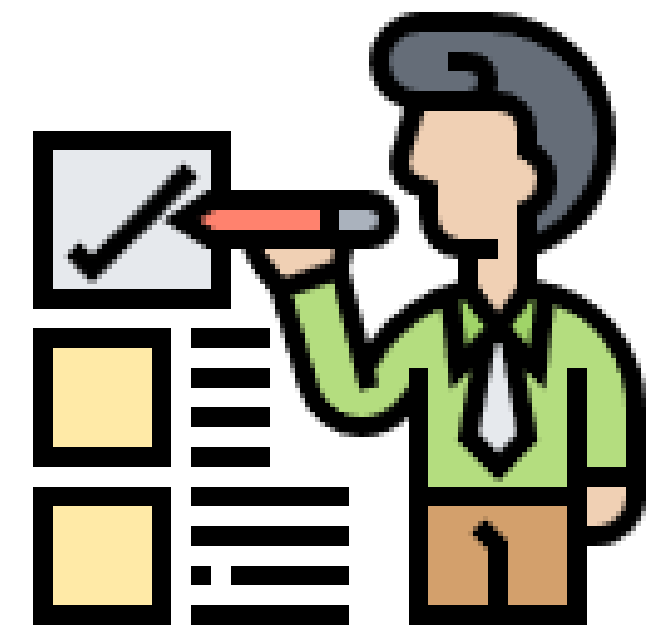
5. Monitorowanie i przegląd

1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
- 5. Monitorowanie i przegląd**
6. Dalsze działania

- Celem monitorowania i przeglądu jest zapewnienie i poprawa jakości oraz skuteczności projektowania procesów, ich wdrażania i wyników.

6. Działania następne

- Działania następne powinny być systematycznie uwzględniane w spotkaniach i kulturze firmy.



Przypadek Laponii: planowanie roczne



1. Identyfikacja ryzyka
2. Ocena ryzyka
3. Plan działania
4. Wdrożenie
5. Monitorowanie i przegląd
6. Dalsze działania



Podsumowanie

- Dla firmy turystycznej ważne jest ustanowienie jasnego procesu zarządzania ryzykiem, obejmującego następujące etapy: identyfikację ryzyka, ocenę ryzyka, plan działania, wdrożenie, monitorowanie i przegląd oraz działania następne.
- Dostępnych jest wiele narzędzi. Zacznij od prostego.
- Przewidywanie jest ważną częścią procesu zarządzania ryzykiem.

Referencje



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

Hopkin, P. 2017. Podstawy zarządzania ryzykiem. Zrozumienie, ocena i wdrażanie skutecznego zarządzania ryzykiem.

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

Norma ISO. <https://www.iso.org/standards.html>

Matryca ryzyka. https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_32357064



*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 dofinansowanie z programu
w ramach umowy o dotację nr 101181590.



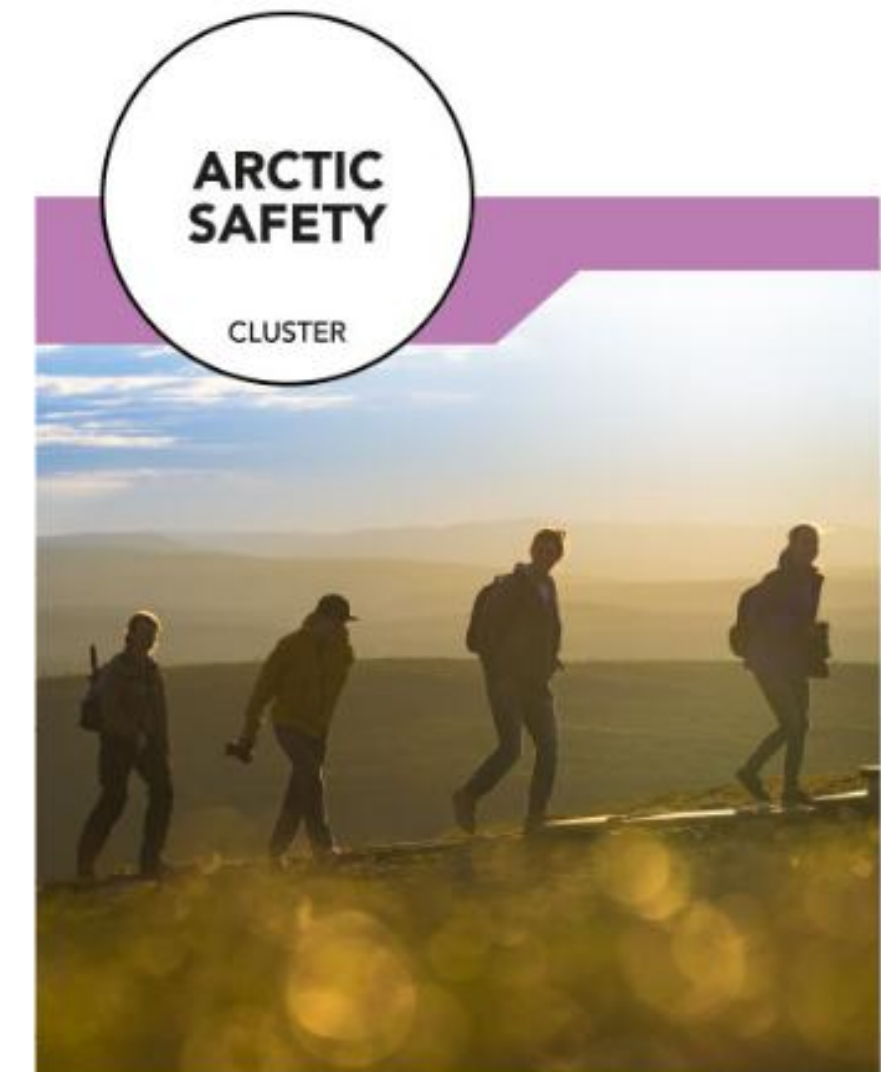
Ćwiczenia

Studium przypadku I



Celem **Arctic Safety Cluster** jest przewidywanie i zapewnienie sprawnego funkcjonowania działalności gospodarczej. Położenie Laponii, niskie zaludnienie, warunki naturalne i duża liczba podróżnych wymagają wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem, znajomości Arktyki oraz kompetencji w zakresie tworzenia sieci kontaktów.

Czy w Twoim regionie istnieje klaster bezpieczeństwa turystycznego, do którego możesz dołączyć?



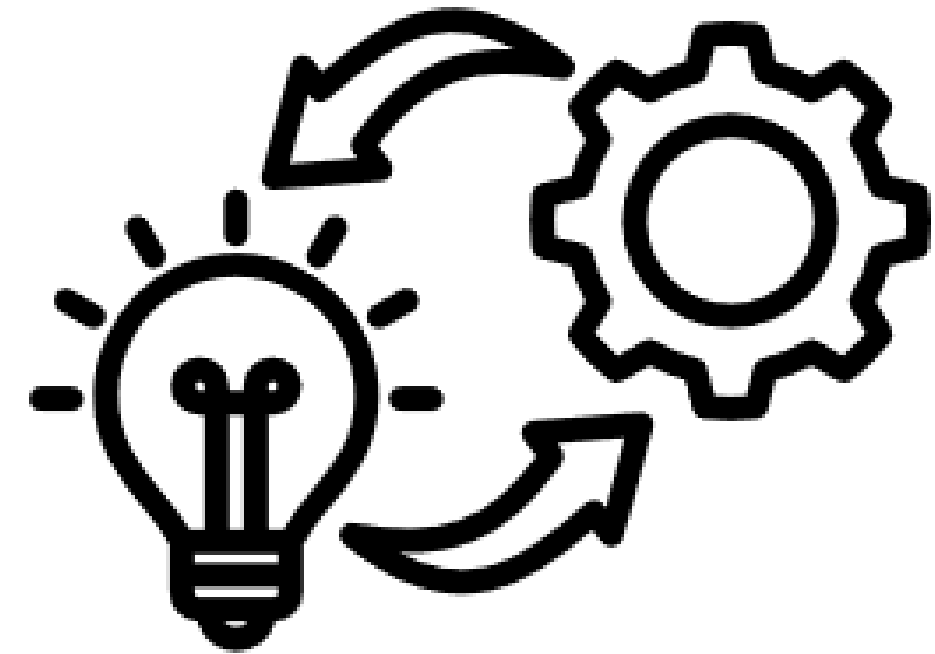
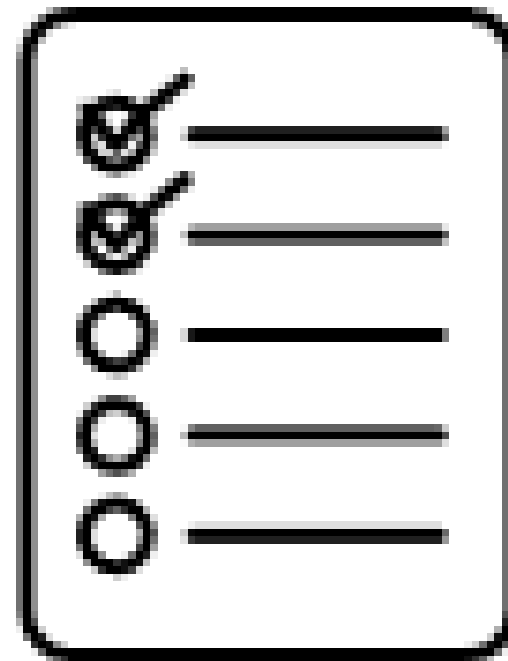
<https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matrix2/>

Zadanie I

Narzędzia zarządzania ryzykiem



Zapoznaj się z różnymi narzędziami klasyfikacji ryzyka. Porównaj je i oceń, które z nich najlepiej pasują do Twojej firmy. Jeśli obecnie korzystasz z jednego konkretnego narzędzia, porównaj je z innymi dostępnymi rozwiązaniami.



Zadanie II

Opracowanie planu bezpieczeństwa



- **Cel:** Stworzenie konkretnego planu bezpieczeństwa dla każdej firmy.
- **Zadanie:** Uczestnicy wypełniają szablon obejmujący:
 - Obowiązki personelu
 - Instrukcje bezpieczeństwa dla klientów
 - Procedury awaryjne
 - Ubezpieczenie i dokumentacja

