

Koncepcje ryzyka i niepewności w zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstw turystycznych

Małgorzata Kurleto*

Słowa kluczowe: ryzyko, niepewność, zarządzanie kryzysem, zarządzanie ryzykiem

Keywords: risk, uncertainty, crisis management, risk management

Synopsis: Niniejsze opracowanie ma na celu usystematyzowanie podejścia do problematyki ryzyka i niepewności, zarówno w zakresie zarządzania kryzysowego, jak również zarządzania ryzykiem. Autorka próbuje określić i odróżnić możliwość zarządzania kryzysowego od zarządzania ryzykiem, które w teorii i praktyce często są w niewłaściwy sposób łączone. Stara się włączyć do toczącej się dyskusji na temat najbardziej skutecznych metod i strategii zarządzania kryzysowego w obszarze odnoszącym się do ustalenia kontekstu identyfikacji, oceny ryzyka i jego analizy, jak również zajmuje się reagowaniem na zagrożenia. W analizie uwzględniono nie tylko strategiczne i operacyjne metody zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem funkcjonujące w przedsiębiorstwie turystycznym, ale starano się też pokazać, jak przezwyciężyć wpływ kryzysu na działalność i rentowność firmy, wskazując możliwości w zakresie zidentyfikowania zagrożeń w przyszłości, dokonywania zmian oraz wyjaśniania niepewności.

Wstęp

Turystyka wiąże się z podróżami milionów ludzi do praktycznie wszystkich zakątków kuli ziemskiej. Branża turystyczna ze względu na swoje cechy jest szczególnie podatna na wszelkie kryzysy, które nie ograniczają się tylko do napięć i przełomów w regionach geograficznych spowodowanych klęskami żywiołowymi, epidemiami, wojnami, konfliktami zbrojnymi, niepokojami społecznymi, terroryzmem czy przestępczością i przynoszących zagrożenie bezpieczeństwa turystów, ale obejmują nawet wstrząsy w firmach spowodowane złym zarządzaniem [*Creativity and Innovation...*, 2009].

Problem ryzyka i niepewności powinien być brany pod uwagę w każdym projekcie turystycznego zarządzania i na każdym etapie jego realizacji. Praktycznym tego wyrazem powinno być strategiczne wprowadzenie do przedsiębiorstwa turystycznego zarządzania ryzykiem [Carrol, 2009, s. 92], a także przygotowanie planu awaryjnego na wypadek zdarzenia, które miałyby katastrofalne skutki dla uczestników ruchu turystycznego [Van der Wagen, Goonetilleke, 2008, s. 473].

Wzrost rangi umiejętności zarządzania ryzykiem znajduje potwierdzenie m.in. w tym, że od lat 90. XX w. zwiększył się kilkakrotnie poziom ryzyka systemowego, na które przedsiębiorstwo nie może skutecznie oddziaływać poprzez ubezpieczanie się i dywersyfikację, a zakłócenia na rynku finansowym i pozafinansowym są tak duże, że mogą przyczynić się do upadku gigantów finansowych i dużych korporacji z sektora przedsiębiorstw, co było niewyobrażalne przez okres ostatnich kilkudziesięciu kilka lat [Kasiewicz, 2009, s. 1; Beck, 2009].

Niestety w praktyce często istnieje spore zamieszanie w zakresie prawidłowego ujęcia zakresu ryzyka sprawiające, że wąsko pojmowane zarządzanie ryzykiem mające na celu zabezpieczenie się przed ryzykiem finansowym, na jakie jest się narażonym przy prowadzeniu biznesu [Hirschey, 2000, s. 595], rozpatrywane jest równocześnie w szeroko rozumianym

* Dr Małgorzata Kurleto, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

ryzykiem, na które narażone są przedsiębiorstwa (w tym turystyczne), obejmującym m.in. tzw. kruchość ekologiczną, podatność na niestabilność polityczną, konflikty etniczne, przestępczość i zagrożenie światowym terroryzmem. Innowacyjne metody zarządzania (które inwestorzy turystyczni muszą oczywiście też brać pod uwagę) powinny prowadzić do analizy ryzyka, której wyniki mogą przyczynić się zarówno do zwiększenia bezpieczeństwa turystów, jak i firmy (zarówno w sensie fizycznym, jak i w sensie bezpieczeństwa finansowego).

Niniejsze opracowania ma na celu usystematyzowanie podejścia do omawianych problemów, jak i zabranie głosu w toczącej się dyskusji dotyczącej najbardziej efektywnych metod i strategii zarządzania kryzysowego w omawianym zakresie, wliczając w to analizę ryzyka i jego oszacowanie.

Inne problemy, które w sposób krytyczny ujęto w niniejszym opracowaniu, dotyczą zakresu zarządzania kryzysowego, w tym: anatomii i inkubacji kryzysu, wychodzenia z kryzysu i zapobiegania mu.

Teorie dotyczące koncepcji ryzyka i niepewności

Niepewność występuje wtedy, kiedy wyniki zarządzających decyzji nie mogą być przewidziane z absolutną dokładnością, a wszystkie możliwości i związane z nimi prawdopodobieństwa są zmienne [Hirschey, 2000, s. 595]. Zdefiniowanie ryzyka jest zadaniem trudnym. Podanie jednoznacznej, precyzyjnej definicji jest wręcz niemożliwe [Czerwonka, Cież, 2009, s. 1]. F.H. Knight [1921] zdefiniował ryzyko jako „mierzalną niepewność”.

Z ryzykiem mamy zatem do czynienia, kiedy jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych przyszłych zdarzeń, np. zysku i straty. Natomiast niepewność utożsamia się z niemożnością podjęcia racjonalnej decyzji wobec braku informacji o przyszłych wydarzeniach [Czerwonka, Cież, 2009, s. 1].

W języku potocznym obydwa terminy często są wykorzystywane zamiennie, lecz dla osób zarządzających ryzykiem znaczą coś zupełnie innego. Ryzyko ma charakter obiektywny i oznacza połączenie możliwych efektów działania z prawdopodobieństwem (obiektywnym) ich wystąpienia. Ryzyko może być badane w różnych kontekstach, nie tylko jako niepewność, ale również jako niebezpieczeństwo lub prawdopodobieństwo jego wystąpienia [*Encyklopedia zarządzania*, 2002].

Niepewność natomiast to stan umysłu powodujący pojawienie się wątpliwości związanych ze zdolnością predykcji skutków obecnych działań na ich przyszłe efekty, spowodowane niebezpieczeństwem występowania ryzyka lub braku wiedzy [Klimczak, 2007].

Według standardowej normy ISO 31000:2009 i ISO 31010:2009 [*Principles and Guidelines on Implementation*, 2009] ryzyko zdefiniowane jest jako „efekt niepewności celu”. W tej definicji niepewność obejmuje wydarzenia spowodowane brakiem informacji lub niejasnością sytuacji (które mogą mieć miejsce, ale nie muszą). Wiele sprzeczności i niejasności odnoszących się do pojęcia „ryzyko” jest powodem nieporozumień, mających wpływ na sposób zarządzania. Dlatego występują różne podejścia do zarządzania ryzykiem, widoczne w różnych dziedzinach zarządzania firmą [Hubbard, 2009].

S. Kasiewicz [2009, s. 1] wyraża pogląd, że istota ryzyka sprowadza się do oceny wpływu zjawisk ekonomicznych, które mogą ujawnić się w przyszłości, np. zmiany liczby klientów, wielkości popytu, wprowadzenia na rynek nowych produktów lub wejścia nowych konkurentów, na wyniki finansowo-ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Według J. Tomaszewskiego [2010, s. 5] w działalności gospodarczej istotne znaczenie ma rozróżnienie na ryzyko finansowe i niefinansowe. Mimo że obie grupy ryzyka wpływają na wyniki finansowe podmiotu gospodarczego, to przy ryzyku finansowym jest to wpływ bezpośredni, natomiast przy ryzyku niefinansowym – pośredni. W omawianym zakresie interesujące wydaje się też odróżnienie ryzyka ekonomicznego i finansowego. M. Hirschey [2000, s. 595] uważa, że ekonomiczne ryzyko jest szansą utraty wszelkich możliwych wartości przedsiębiorstwa i jego dochodowości na skutek zdarzeń, które są nieznanne. Wynika z tego, że ryzyko ekonomiczne jest pojęciem szerszym aniżeli ryzyko finansowe. Przeciwnego zda-

nia są J.E. Peter i P.A. Bowen [2005, s. 28], którzy wyrażają opinię, że rozróżnienie pomiędzy ryzykiem ekonomicznym a finansowym nie jest konieczne.

Wiele ważnych decyzji zarządzających podejmowanych jest w warunkach ryzyka i niepewności Według M. Hirshey'a [2000, s. 596] niepewność występuje wtedy, kiedy wyniki decyzji zarządzającej nie mogą być przewidziane z absolutną dokładnością, ale wszystkie możliwości i towarzyszące im prawdopodobieństwa są znane. W warunkach niepewności trafne, oparte na wiedzy decyzje zarządzające są możliwe. Hirshey uważa, że potrzebne jest wyróżnienie tzw. ryzyka biznesowego, które określa jako szansę utraty całości lub części wartości przedsiębiorstwa w związku z wydaną decyzją zarządzającą. Oprócz ryzyka biznesowego w swoich rozważaniach dotyczących analizy ryzyka wspomniany wyżej autor wyróżnia kategorię generalną ryzyka, do której zalicza m.in.: ryzyko rynkowe, ryzyko inflacji, ryzyko związane z kredytem i ryzyko zmiany stopy procentowej [Hirshey, 2000, s. 596; Tomaszewski, 2005, s. 5–6]. Doświadczenie, posiadanie własnych poglądów i roztropność pozwalają menedżerowi przedsiębiorstwa, który ma do czynienia z wymienionymi wyżej rodzajami ryzyka, wybrać właściwe strategie dla zminimalizowania ponoszonych strat, prawdopodobieństwa upadku firmy czy nieosiągnięcia zamierzonych przez nią celów.

Przedsiębiorstwa turystyczne a zarządzanie kryzysowe

Według Pacific Asia Travel Association & World Tourism Organization [PATA, 2006] kryzys jest to „każda sytuacja, która może potencjalnie wpłynąć na długoterminowe zaufanie przedsiębiorstwa albo produktu lub która może zakłócać zdolność do dalszego normalnego funkcjonowania”.

Autorzy odnoszący swoje rozważania do zarządzania ryzykiem w turystyce podkreślają, że jego filarami są identyfikowanie, a następnie oszacowanie, eliminowanie i kontrola ryzyka, monitorowanie i dalsze szacowanie procesów biznesowych. Plan opracowywany w przedsiębiorstwach turystycznych na wypadek nieprzewidzianych okoliczności występujących w trakcie zarządzania ryzykiem obejmuje następujące sytuacje [Van der Wagen, Gootilleke, 2008, s. 473]:

- brak dostępu do części zagrożonego miejsca czy budynku (siedziby) przedsiębiorstwa,
- przerwę lub brak zasilanie w energię elektryczną,
- przerwanie łączności telekomunikacyjnej,
- uszkodzenie instalacji gazowej,
- uszkodzenie instalacji wodnej,
- pożar i zadymienie wewnątrz budynku,
- uszkodzenie struktury budynku,
- skażenie powietrza lub wody,
- eksplozję,
- katastrofę budowlaną obiektu (zawalenie się budynku),
- uwięzienie w budynku osób w wyniku zaistniałej katastrofy,
- wyciek niebezpiecznych środków chemicznych.

Już z pobieżnej analizy powyższego zestawienia widać, że dotyczy ono zarządzania kryzysowego, które jest określane przez przywołanych autorów jako zarządzanie ryzykiem.

Wymienione wyżej sytuacje nadzwyczajne są często skutkiem katastrof (i innych nagłych zdarzeń zewnętrznych) i objęto je odpowiednimi regulacjami prawnymi. Katastrofy (i inne zdarzenia nagłe) wymagają zintegrowanego systemu zarządzania kryzysowego – aktywnego partnerstwa pomiędzy odpowiednimi agendami rządowymi i samorządowymi, przedsiębiorstwami turystycznymi i innymi instytucjami oraz społecznościami lokalnymi. Chociaż przedsiębiorstwa turystyczne rzadko zostają formalnymi partnerami w tych systemach zarządzania kryzysowego, które wymagają zintegrowanego działania, zaleca się, aby brały one udział w działaniach omawianych systemów. Dobrym przykładem procedur, jakie mają stosować firmy turystyczne na wypadek kryzysu, może być tzw. Turystyczne zarządzanie kry-

zysowe, opracowane przez Pacific Asia Travel Association [PATA, 2006] oraz World Travel Organization w grudniu 2006 r.

Wydaje się, że jasne wyliczenie konkretnych fizycznych sytuacji zagrożenia [PATA, 2006, pkt 1–12] nie pozostawia wątpliwości co do tego, w jaki sposób zarządzanie kryzysowe różni się od zarządzania ryzykiem ekonomicznym (biznesowym, finansowym), któremu poświęcimy uwagę w następnych częściach niniejszej analizy.

Przemysł turystyczny nie ponosi odpowiedzialności za wdrażanie planów zarządzania katastrofą lub innym nagłym zdarzeniem zewnętrznym. Za zarządzanie kryzysowe odpowiedzialne są odpowiednie agendy rządowe i samorządowe. Jednak jeśli to możliwe, przemysł turystyczny powinien uczestniczyć w przewidywaniu zdarzeń nagłych (w tym katastrof) i prowadzić działalność w zakresie zarządzania kryzysowego poprzez odpowiednie instytucje lokalne, regionalne lub krajowe, a także współpracować i współdziałać z agendami rządowymi w zakresie przewidywania katastrof i planów zarządzania nimi oraz procedur i procesów, które obejmują potrzeby wchodzące w zakres działalności turystyki.

Żadne przedsiębiorstwo turystyczne zaangażowane w zarządzanie kryzysowe nie powinno działać w odosobnieniu. Każdy operator turystyczny i przedstawiciel przedsięwzięcia turystycznego jest zazwyczaj częścią planu zarządzania kryzysowego i funkcjonuje w zintegrowanym systemie [PATA, 2006, s. 18].

Fundamentalną rolę dla turystyki w zakresie zarządzania kryzysowego ma odgrywać aktywny rozwój strategii zapewniającej ciągłość normalnej działalności, a także ochronę bezpieczeństwa turystów i pracowników w przypadku kryzysu [PATA, 2006, s. 19].

Zagrożenia i ryzyko to dwie odmienne rzeczywistości. Zagrożenia nie są same w sobie katastrofą, każde z nich może potencjalnie przynieść straty czy szkody społeczności lub środowisku. Zagrożenia są również określane jako źródła ryzyka.

Światowa Organizacja Turystyki identyfikuje zagrożenia dla bezpieczeństwa zwiedzających, lokalnych społeczności przyjmujących turystów oraz pracowników turystyki według następujących źródeł [PATA, 2006, s. 20]:

- ludzie i środowisko,
- zdarzenia spowodowane aktem terrorystycznym,
- wojny, konflikty społeczne, polityczne i religijne niepokoje,
- brak publicznych i instytucjonalnych służb ochrony.

Z punktu widzenia turystyki nagłe zdarzenia (katastrofy) są w stanie wpływać na przedsiębiorstwo turystyczne w skali globalnej. Przypadki katastrof globalnych (np. atak terrorystyczny z 11 września w 2001 r. na World Trade Centre, trzęsienie ziemi połączone z tsunami w 2004 r. w obrębie południowo-wschodniej Azji albo uderzenie huraganu Katrina z sierpnia 2005 r. w Nowym Orleanie) są ujęte i przeanalizowane w licznych opracowaniach z zakresu turystyki i zarządzania. Wśród tzw. globalnych zagrożeń wymienia się: tsunami, epidemie, trzęsienia ziemi, przestępstwa przeciwko turystom, zamieszki w destynacji turystycznej i katastrofy komunikacyjne (głównie lotnicze, samochodowe i kolejowe).

Interesujący model zarządzania ryzykiem, przydatny w działalności turystycznej, przedstawiają fazy australijsko-nowozelandzkiego standardu nr 4360: Risk Management z 2004 r. (zmienionego w 2009 r.) [*Principles and Guidelines on Implementation*, 2009]:

- ustalenie rodzaju („kontekstu”) źródła ryzyka,
- zidentyfikowanie zagrożeń,
- analiza ryzyka,
- oszacowanie ryzyka,
- ustalanie sposobów zaradczych unikania ryzyka.

W standardzie AS/NZS nr 4360 ważną kwestią jest unikanie wydarzeń przynoszących zagrożenia, analiza powtarzającego się ryzyka i zredukowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, a także zredukowanie skutków wydarzeń przynoszących zagrożenia, transferowanie ryzyka (ubezpieczenia), wstrzymanie ryzyka, monitorowanie i opracowywanie specjalnych raportów efektywności zapobiegania ryzyku. Jak już wyżej wspomniano, w 2009 r.

standard ten zmieniono na AS/NZS ISO 1300:2009, zmieniając pkt 5, w którym obecnie położono nacisk na ustosunkowanie się do ryzyka poprzez „właściwe jego potraktowanie”.

W standardzie AS/NZS ISO 1300:2009 wprowadzono zmianę w stosunku do poprzedniego standardu zarządzania ryzykiem polegającą na wskazaniu konieczności brania pod uwagę czynników ludzkich i kulturowych, a także podejmowania przejrzystych i dynamicznych działań w odpowiednim momencie.

Przemysł turystyczny powinien być zaangażowany zarówno w zarządzanie ryzykiem (w procesie biznesowo-organizacyjnym), jak również w zarządzanie kryzysowe (współdziałanie z władzami i ze społecznością lokalną).

Specyfika zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach turystycznych

W minionej dekadzie przemysł turystyczny i przedsiębiorstwa w nim funkcjonujące zostały dotknięte szeregiem kryzysów, które wpłynęły w sposób znaczący na ich operacje i wynik finansowy. Aby ograniczyć ten wpływ, w przedsiębiorstwach turystycznych trzeba było wprowadzenie strategiczne zarządzanie ryzykiem, które zajmuje się nie tylko opisem zagrożeń (przykładowo nawet długa deszczowa pogoda może nieść za sobą katastrofalne skutki dla turystyki, w tym dla przedsiębiorstw hotelarskich), ale również możliwości wynikających ze sprzyjających okoliczności (przykładowo boom turystyczny spowodowany specjalnymi wydarzeniami przyciągającymi turystów do danego miejsca może spowodować taki wzrost zapotrzebowania na zakwaterowanie, że przedsiębiorstwa hotelowe nie będą mogły podołać temu zadaniu).

Ustalenie źródła potencjalnego zagrożenia to pierwszy krok w procesie zarządzania ryzykiem w firmach turystycznych. W pierwszej kolejności należy określić podstawowe parametry, w ramach których nastąpi zarządzanie ryzykiem, oraz ustalić kryteria oceny ryzyka.

Komunikacja i konsultacja wewnętrznych i zewnętrznych uczestników ruchu turystycznego jest pierwszą częścią każdej fazy procesu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa turystycznego [PATA, 2006, s. 25].

Komunikacja i konsultacje powinny obejmować tych operatorów ruchu turystycznego, którzy zajmują się kierunkami i planami rozwoju tego ruchu. Poza tym ważnymi źródłami informacji dla ustalania źródła zagrożenia mogą być: klienci ruchu turystycznego, prawni reprezentanci operatorów ruchu turystycznego, księgowi prowadzący dany biznes, pośrednicy ubezpieczeniowi czy reprezentanci agend rządowych i samorządowych.

Po fazie komunikacji i konsultacji następuje właściwa faza ustalenia rodzaju źródła („kontekstu”) ryzyka. W tym miejscu należy wyróżnić trzy konteksty zarządzania ryzykiem – strategiczny, organizacyjny i właściwy.

Celem strategicznego kontekstu zarządzania ryzykiem jest środowisko zewnętrzne. Generalnie ustalenie rodzaju ryzyka i jego znaczenia następuje w środowisku biznesu turystycznego, włączając wewnętrznych i zewnętrznych uczestników oraz kluczowe siły napędzające biznes turystyczny. Dla menadżerów turystyki oznacza to, że muszą patrzeć na ekonomię w skali lokalnej i globalnej, obserwować trendy turystyczne, inicjatywy polityczne, konkurencję i siły społeczne [Van der Wagen, Goonetilleke, 2008, s. 468].

Niektóre przejawy zewnętrznego zagrożenia, jak np. zmiany kursów walut, są poza kontrolą przedsiębiorstw turystycznych, jednak wiadomo, że zmiany te nie pozostają bez wpływu na możliwości specyficzne rynku turystycznego. Najlepszą odpowiedzią na te i inne zagrożenia, przeciwstawiającą się ustalonemu rodzajowi ryzyka, może być tzw. marketing mix, obejmujący produkt, cenę, miejsce i promocję [Hamilton, 2012, s. 1] oraz łączący turystykę międzynarodową i krajową, wypoczynkową oraz biznesową. Należy jednak pamiętać, że zajmowanie się zbyt szerokim zakresem rynku turystycznego może nie być zgodne z niektórymi operacjami dokonywanymi przez przedsiębiorstwo turystyczne. Tak więc podejmowanie decyzji nie jest łatwe.

Organizacyjne znaczenie danego rodzaju ryzyka (czyli tzw. kontekst organizacyjny) związane jest z rozmiarem danego biznesu i jego zależnością od różnych turystycznych

i rynkowych segmentów. Z turystyką zazwyczaj wiąże się sezonowość, ale nie zawsze jest ona siłą napędzającą popyt. Biznes, który oparty jest na innowacyjnej koncepcji (przykładowo przedsiębiorstwo hotelowe połączone z zabiegami leczniczymi), może proponować ofertę turystyczną prawie przez cały rok, niezależnie od pory roku. Wewnętrzny kontekst organizacyjny włącza kulturę i strukturę przedsiębiorstwa turystycznego oraz jego możliwości (obejmujące ludzi i systemy finansowe) i cele. Wszystkie czynniki włączające zaangażowane rynki, produkty i czynniki je koordynujące (synchronizacje) są częścią znaczenia organizacyjnego. Należy pamiętać, że zarządzanie ryzykiem nie jest odłączone od planowania strategii biznesu i stanowi jego integralną część. Powinno się ono kierować również paradygmataми zarządzania XXI w., którymi są: kreowanie wartości przedsiębiorstwa, jakość (stanowiąca fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności), reagowanie (na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów), zwinność (elastyczność w komunikowaniu się i w operacjach), innowacja (postępowanie według nowych idei) oraz integracja [Grudzewski, Hejduk, 2007, s. 78].

Analiza ryzyka jako najistotniejsza część zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach turystycznych

Analiza ryzyka jest najistotniejszą częścią zarówno zarządzania ryzykiem, jak i zarządzania kryzysowego. Najważniejsze jest w niej zlokalizowanie [Peter, Bowen, 2005, s. 114] i ustalenie rozmiarów istniejącego aktualnie lub perspektywicznie ryzyka. W modelu, jaki tworzy się dla ustalenia rozmiarów ryzyka, bierze się pod uwagę siłę oddziaływania skutków zagrożenia, długość (czas trwania) i prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zagrożenia (jednego lub wielu). Analiza perspektywicznego ryzyka włącza i oszacowuje dane dotyczące zdarzeń, które mogą zaistnieć w przyszłości [Peter, Bowen, 2005, s. 150]. Przyszłość nie może być znana z całą pewnością, a wszelkie przewidywania i analizy związane są z niepewnością. Niepewność ta nie jest ograniczona tylko do tzw. wartości wejściowych zmiennych oszacowanych. Według J.E. Petera i P.A. Bowena [2005, s. 115] wśród stosowanych technik biorących pod uwagę niepewność przy modelowej analizie ryzyka należy podkreślić wartość technik policzalnych, które używają matematycznej bazy opierającej się na danych statystycznych i rachunku prawdopodobieństwa, a na podstawie których można przeprowadzić symulację określonego przedsięwzięcia. Tego typu modele są najwłaściwsze i najbardziej skuteczne w prognozowaniu przedsięwzięcia. Zdaniem Petera i Bowena [2005, s. 116] modele bazujące na jakościowym oszacowaniu przedsięwzięcia są zbyt subiektywne, gdyż opierają się na ludzkim sądzie, który może być nadmiernie optymistyczny lub pesymistyczny.

P. Hobs [2009, s. 30–31] zauważa słusznie, że dokonywanie analizy ryzyka nie powinno być „fazowe”, ale musi stanowić cykl zarządzania prowadzonego przez cały czas realizacji projektu. Autor, zajmujący się zarządzaniem kryzysowym, podkreśla, że odpowiedzią na zagrożenie, któremu nie udało się zapobiec, powinna być zawsze jedna z następujących akcji: akceptacja, zmniejszenie zagrożenia lub transfer zagrożenia. Działania te powinny być przewidziane w specjalnie przygotowanym planie awaryjnym. Podobny sposób zarządzania ryzykiem przewidują S. Nokes, J. Major, A. Greenwood, D. Allen i M. Goodman [2003, s. 24–25], którzy zauważają, że raz zidentyfikowanemu ryzyku nadaje się określone znaczenie w zależności od wagi zagrożenia i podkreślają, że decyzja dotycząca poszczególnego ryzyka zależna jest od względnego balansu (równowagi) pomiędzy powagą ryzyka w danym biznesie a wielkością kosztów biznesowych, które należy ponieść podczas akcji. Wspomniani autorzy [Nokes *et al.*, 2003, s. 12] w swoich rozważaniach dotyczących źródeł ryzyka bardzo trafnie czynią rozróżnienie pomiędzy zarządzaniem kryzysowym a zarządzaniem ryzykiem biznesowym.

Według S. Nokesa [Nokes *et al.*, 2003, s. 12] niektóre zagrożenia dotyczące przedsiębiorstw (w tym turystycznych) powinny być uwzględnione w zarządzaniu ryzykiem. Dotyczy to zwłaszcza:

- zmian zachodzącym na rynku, które mogą wpłynąć na handlową atrakcyjność firmy,
- ograniczeń administracyjnych, prawnych lub środowiskowych wpływających na profil danego przedsiębiorstwa (niektóre z tych ograniczeń są związane z wymaganiami opinii publicznej, która nie chce widzieć działalności podejmowanej (wykonywanej) przez to przedsiębiorstwo).

Warto wspomnieć również o innych ryzykach, do których należy się odnieść przy omawianiu zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in. [Nokes *et al.*, 2003, s. 124]: ryzyko technologiczne, ryzyka związane ze stopniem innowacji, ryzyko związane z bezpieczeństwem i tajemnicą, ryzyko związane ze skalą czasową, ryzyko związane z kosztami, ryzyko związane z brakiem doświadczenia, ryzyko związane z jakością wyrobu końcowego. Patrząc na zagadnienie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach turystycznych od strony tzw. czasowo następujących po sobie etapów, można wyróżnić trzy zasadnicze fazy:

- faza przygotowania,
- faza odpowiedzi na kryzys,
- faza wychodzenia z kryzysu.

W praktyce można stosować ogólne i specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania ryzykiem oparte na teorii gier losowych, rachunku statystycznym i rachunku prawdopodobieństwa [Kasiewicz, Rogowski, 2006, s. 11].

W ostatniej fazie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach w warunkach zmieniających się reguł gry konkurencyjnej uzasadniona lub wręcz niezbędna jest kontrola przedsięwzięcia na każdym etapie jego realizacji.

Celem kontroli jest zbadanie i ocena efektywności przedsięwzięć podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo i zapobieganie w przyszłości zidentyfikowanym lub przewidywanym zagrożeniom.

Uwagi końcowe

Przeprowadzona analiza wykazała, że koncepcja ryzyka i niepewności ma zasadnicze znaczenie zarówno przy zarządzaniu kryzysowym, jak i przy zarządzaniu ryzykiem. Niepewność, chociaż jest tylko stanem umysłu, może negatywnie wpływać na podejmowanie decyzji zarządzających. Z niepewnością można radzić sobie przez zdobywanie wiedzy i doświadczenia albo pozyskanie informacji. Drugie istotne spostrzeżenie związane jest z kwestią nienazywania ryzyka zagrożeniem i niemieszania zarządzania ryzykiem z zarządzaniem kryzysowym. Należy pamiętać, że ryzyko można ominąć poprzez jego unikanie albo transfer, można także zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i jego skutków.

Głównym celem zarządzania ryzykiem jest osiągnięcie stabilizacji przedsiębiorstwa oraz zapewnienie kontynuowania jego działalności w taki sposób, aby firma mogła wytwarzać swój produkt lub usługę skutecznie i sprawnie. Nowoczesne przedsiębiorstwo musi dysponować poprawnie opracowanym planem przewidywania przyszłych zdarzeń ekonomicznych oraz ograniczenia ryzyka występującego w działalności gospodarczej.

Korzyści, jakie wynikają ze stosowania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie turystycznym, to: bardziej efektywne planowanie strategiczne, lepsza kontrola kosztów, minimalizacja strat i maksymalizacja zysku, wykorzystanie wiedzy w zakresie tworzenia najlepszych praktyk i organizacji jakości. W sumie może to prowadzić do wytworzenia wartości dodatkowej i zwiększenia wartości przedsiębiorstwa turystycznego, co – jak wiadomo – jest głównym celem nowoczesnego zarządzania.

Rola umiejętności zarządzania kryzysem (które jak wykazano, powinno być w jak największym stopniu poddane ustawodawstwu) wzrasta w przedsiębiorstwie turystycznym m.in. na skutek: oddziaływania procesów globalizacji, deregulacji rynków, aktualnego kry-

zysu finansowego, natężenia poziomu walki konkurencyjnej, wysokiego tempa wdrażania innowacji, narastania konfliktów politycznych i społecznych, terroru, negatywnych zmian klimatycznych. W wyniku tych procesów rośnie niepewność i ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej w całym świecie. Kryzys finansowy z 2007 r. obnażył z niezwykłą łatwością wszelkie słabości zarządzania ryzykiem w instytucjach finansowych i przedsiębiorstwach. Na pytanie, czy można zapobiegać kryzysom, trudno dać jednoznaczną pozytywną odpowiedź. Nie oznacza to jednak potrzeby dalszego ciągłego analizowania problemów związanych z ryzykiem i niepewnością. Pamiętać należy, że ryzyko jest zawsze połączone z niepewnością, ale odwrotne twierdzenie nie jest już prawdziwe. Najlepszą metodą zmniejszania niepewności jest zarządzanie wiedzą, które powinno być zawsze wprowadzane w przedsiębiorstwie turystycznym, podobnie jak zarządzanie ryzykiem.

Bibliografia

1. Beck U., (2009), *World at Risk*, Polity Press, Cambridge.
2. Bednarczyk M. (red.), (2006), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Bednarczyk M., (1996), *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” nr 128.
4. Carrol J., (2009), *Project Management for Effective Business Change, in Easy Steps*, Warsickshire, UK.
5. Hirshey M., (2000), *Managerial Economics*, The Dryden Press, Orlando.
6. Hobs P., (2009), *Project Management*, Penguin Book, London.
7. Hubbard D., (2009), *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*, John Wiley & Sons, Cambridge.
8. Kasiewicz S., Rogowski W., (2006), *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 1, s. 34-41.
9. Nokes S., Major J., Greenwood A., Allen D., Goodman M., (2003), *Fundamentals of Marketing*, Prentice Hall, London.
10. Peter J.E., Bowen P.A., (2005), *Risk Management and Project Organizations*, Butterworth Heinemann, Australia.

Bibliografia elektroniczna

1. Czerwonka K., Cież M., (2009), *Ryzyko*, [online], <http://mfiles.pl/pl/index.php/ryzyko>, [15.01.2012].
2. *Creativity and Innovation in Managing Uncertainty and Risk in Tourism – Theory and Practice*, (2009), 4th International Conference, June 2009, Siofok, Hungary, [online], <http://konferenciakalauz.hu/konferenciak/5751-creativity-and-innovation-in-managing-uncertainty-and-risk-in-tourism-theory-and-practice>, [20.01.2012].
3. *Encyklopedia zarządzania*, (2002), [online], <http://mfiles.pl/pl/index.php/ryzyko>, [15.01.2012].
4. Grudzewski W.M., Hejduk J., (2007), *Kierunki zmian w systemie zarządzania*, [online], http://www.sgsp.edu.pl/studia/wibc/konferencja_bc/referaty/cz2.pdf, [15.01.2011].
5. Hamilton Ch., (2012), *What Are the 4 Cs of Good Business Communications?*, [online], http://www.ehow.com/list_6778767_4-cs-good-business-communications_.html, [15.01.2011].
6. Kasiewicz S., (2009), *Zarządzanie w warunkach ryzyka – strategiczna umiejętność przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa, Konferencja KZS i IP, [online], <http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/Konferencja/5.%20Stanislaw%20Kasiewicz.pdf>, [20.01.2012].
7. Klimczak K.M., (2007), *Wprowadzenie do zarządzania ryzykiem*, [online], http://kmmklim.republika.pl/ekonomia/resource/kurs_demo.htm, [15.01.2012].
8. Knight F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Schaffner & Marx, Boston, [online], <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>, [15.01.2012].
9. PATA (Pacific Asia Travel Association), (2006), *Tourism Risk Management – An Authoritative Guide to Managing Crisis in Tourism*, [online], <http://www.crctourism.com.au/wms/upload/images/Disc%20of%20images%20and%20PDFs/for%20bookshop/Documents/TourismRiskMentFINALa.pdf>, [19.01.2012].

10. *Principles and Guidelines on Implementation*, (2009), ISO 31000:2009 i ISO 31010:2009, [online], http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170, [20.01.2012].
11. Tomaszewski J., (2010), *Zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie*, [online], <http://www.e-sgh.pl/tomaszewski/234140-0701>, [15.01.2012].
12. Van der Wagen L., Goonetilleke A., (2008), *Hospitality management*, Pearson, Australia, [online], <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-mix.html>, [15.01.2012].

The concepts of risk and uncertainty in tourism enterprise crisis management

Summary

The aim of this study is to systematize the approaches to the issues of risk and uncertainty, both in crisis management as well as in risk management. This analysis tries to explain problems of risks and uncertainties, which should be considered in any tourism project management and at every stage of its implementation. The paper is going to distinguish the possibility of crisis management from risk management, which often seems to be mixed together in theory and practice. The analysis is going to show that the practical expression of risk management strategy should be an introduction to any tourism enterprise and apart from this strategy in any tourism company the crisis management strategy and a contingency plan should be prepared in case of an event, which would have disastrous consequences for the participants of tourism. This paper is focussed on entering the ongoing debate about the most effective methods and strategies for crisis management in this area, which additionally determines the context of risk identification, assessment and analysis as well as the response to the threat. Other issues that are critically recognized in this paper relate to crisis management, including: anatomy and incubation crisis, economic recovery and prevention. The analysis focuses particularly on the fundamental development of crisis management strategies that play a very important role in the tourism industry. The mentioned strategies are employed to assure the continuity of normal business and the safety of tourists in the event of a crisis. The analysis tries to show the most effective methods and strategies in the area of crisis management to determine the context of identification, risk assessment and analysis referring to the response to the threat. This study concerns not only strategic and operational methods of crisis management and risk management when referring to the companies operating in tourism, but also is trying to show how to identify threats in the future and how to modify and clarify uncertainties. The paper attempts to approach the wider issues of crisis management relating to the impact of globalization, deregulation of markets, the current financial crisis, the intensity level of competition, the high pace of innovation, the rise of political and social conflicts, terrorism, and adverse climate change. The main objective of this widely recognized area of crisis management will be to provide stability in tourism enterprises.