

Sandra GRABOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii

ANALIZA RYZYKA DZIAŁAŃ W KLUCZOWYCH PROCESACH BIZNESOWYCH – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie. Zarządzanie ryzykiem stanowi jeden z elementów pracy menedżera. Świadome i uporządkowane zarządzanie ryzykiem pozwala ograniczyć niepewność w zarządzaniu procesami biznesowymi. Celem artykułu jest przedstawienie i analiza ryzyka występującego w procesach biznesowych badanych przedsiębiorstw z branży turystycznej.

Słowa kluczowe: procesy biznesowe, ryzyko.

RISK ANALYSIS OF ACTIONS IN KEY BUSINESS PROCESSES

Summary. Risk management is one of the elements of the manager's work. The deliberate and structured risk management helps reduce uncertainty in the management of business processes. The aim of the publication is to present and analyze the risks involved in business processes studied tourism enterprises.

Keywords: business processes, risk.

1. Wstęp

Dynamicznie zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej sprzyjają generowaniu coraz to nowszych źródeł ryzyka w procesach biznesowych.

Jak wynika z przeglądu literatury krajowej i zagranicznej, definicje ryzyka są bardzo różne. W artykule pojęcie „zarządzanie ryzykiem” będzie rozumiane jako system metod i działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu odpowiednich decyzji. Szczegółowe poznanie charakteru oraz zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie działań zapobiegawczych bądź też minimalizujących jego wpływ i skutki [3, s. 25].

Podejście przedstawione w definicji determinuje poziom rozwiązań technicznych i organizacyjnych, zależnych głównie od zasobów technicznych, finansowych, ale i od zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Duży wpływ na zarządzanie ryzykiem ma wiedza pracowników o otoczeniu makroekonomicznym i konkurencyjnym organizacji. Podjęcie ryzyka w działalności gospodarczej jest koniecznością, a właściwe nim zarządzanie decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia. Zarządzanie ryzykiem wymaga więc wnikliwej analizy wszystkich wątków działalności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z branży turystycznej, dotyczących analizy ryzyka występujących w procesach biznesowych.

2. Opis przeprowadzonych badań

W celu dokonania analizy ryzyka działań w kluczowych procesach biznesowych przeprowadzono badanie z zastosowaniem wielokrotnego studium przypadków. Wykorzystano metodę Sędziów Kompetentnych do wyboru przedsiębiorstw, dla prowadzenia badań wielokrotnego studium przypadku. W skład Sędziów Kompetentnych weszło: trzech pracowników nauki, zajmujących się badaniem turystyki, dwóch strategicznych klientów przedsiębiorstw turystycznych, siedmiu przedsiębiorców, dwóch członków Izby Turystycznej.

Wielokrotne studium przypadków oparto na wybranym panelu siedmiu przedsiębiorstw turystycznych. Wynika to z przyjmowanego w naukach społecznych założenia, że dla niektórych problemów bardziej odpowiednie jest stosowanie pogłębionych analiz mniejszej liczby przypadków niż powierzchownych badań ich dużej liczby [2, s. 162-176].

Po wyłonieniu przedsiębiorstw do badań posłużono się szczegółową analizą dokumentów oraz przeprowadzono skategoryzowane problemowe wywiady z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw turystycznych.

W pierwszej części analizy dokonano identyfikacji i podziału procesów zachodzących w badanych przedsiębiorstwach, następnie sporządzono mapy kluczowych procesów biznesowych, aby na ich podstawie móc zidentyfikować działania obarczone największym ryzykiem.

Następnie opracowano mapy procesów sprzedaży oferty turystycznej, realizacji oferty, zarządzania architekturą informatyczną i e-biznesem. W przygotowanych mapach procesów zidentyfikowano działania dla zarządzania ryzykiem.

3. Analiza ryzyka – studium przypadku

Aby móc rozpocząć proces zarządzania ryzykiem, należy na początku dokładnie określić jego źródła. Znajdują się one w otoczeniu przedsiębiorstwa lub w samym przedsiębiorstwie, które chcemy ustrzec od destabilizacji lub nadmiernych strat [5, s. 15].

W wyniku przeprowadzonej analizy i mapowania zidentyfikowano najistotniejsze ryzyka w kluczowych procesach biznesowych, zachodzących w działalności firm branży turystycznej, działających w warunkach konkurencyjności (tabela 1). Opracowana lista ryzyka występującego w konkretnych procesach biznesowych została zweryfikowana przez przedsiębiorców i menedżerów wytypowanych we wcześniejszym etapie badań.

Tabela 1

Najważniejsze ryzyko zidentyfikowane w kluczowych procesach biznesowych

Proces Biznesowy	Działania/elementy o największym ryzyku	Czynniki
Sprzedż oferty	- ustalenie ceny, - angażowanie się pracowników w wysoką jakość obsługi klienta	- kursy walut (w korelacji z kursem walut może stać na pograniczu rentowności, możliwe rozbieżności od założonego kursu walut), - zaangażowanie w zakresie relacji z klientem
Realizacja usługi	- organizacja bazy noclegowej, - organizacja i kontrola wyżywienia, - organizacja wycieczek, obowiązkowych, - opieka rezydenta, - zapewnienie bezpieczeństwa klientom	- jakość niezgodna z deklarowaną/zakładaną w fazie tworzenia oferty, - brak nadzoru, - brak zaangażowania kontrahenta obsługującego konkretną wycieczkę, - brak kompetencji, - brak zaangażowania, - niska jakość obsługi turystów, - pomoc w nagłych przypadkach zachorowań, wypadków
Zarządzanie architekturą informatyczną oraz e-biznesem	- korzystanie z ICT	- awarie systemu, - awarie spowodowane tzw. siłą wyższą (np. warunkami pogodowymi), - awarie wywołane wrogim oprogramowaniem (np. wirusami), - awarie powstałe wskutek zaniedbań pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z analizy przedstawionej w tabeli 1, w zakresie procesu biznesowego, jakim jest sprzedaż oferty, największym stopniem ryzyka obarczone jest ustalenie ceny oferty (z uwagi na rozchwiany rynek waluty, a tym samym niestabilne kursy walut). Poziom obsługi klientów, również wiąże się z ryzykiem, gdyż jest on ściśle uzależniony od zaangażowania pracowników w budowanie relacji z klientami.

Ryzyko wskazane w procesie realizacji usługi wynika z obawy o niedostateczne zaangażowanie kontrahentów, np. w zapewnienie bazy noclegowej i wyżywienia zgodnego z deklarowaną jakością lub brakiem zaangażowania kontrahenta w realizację programu usługi

(np. wycieczek fakultatywnych). W tym miejscu należy silnie zaakcentować aspekt zapewnienia bezpieczeństwa klientom podczas wypoczynku, zwiedzania czy też transportu.

Proces zarządzania architekturą informatyczną oraz e-biznesem obarczony jest ryzykiem za sprawą korzystania z systemów komunikacyjno-informacyjnych. Systemy te są podatne na awarie, które owocują przestojami w pracy, ale także utratą ważnych danych.

W tabeli 2 dokonano syntetycznego ujęcia rodzaju ryzyka w odniesieniu do konkretnego procesu lub działania.

Analizując informacje zawarte w tabeli 2 można dokonać charakterystyki procesu podstawowych elementów zarządzania ryzykiem, dzieląc je na poszczególne, następujące po sobie, etapy:

- identyfikacja i szacowanie ryzyka, czyli jego ocena, która jest odpowiedzią na pytanie, na co i jak bardzo narażona jest organizacja we wszystkich obszarach jej działalności,
- podjęcie zidentyfikowanego ryzyka, czyli zapobieganie przyczynom lub ewentualnym skutkom niebezpiecznych zdarzeń,
- zatrzymywanie ryzyka w miarę możliwości finansowych, nazywane retencją – aktywną redukcją przez tworzenie specjalnych funduszy lub rezerw na pokrycie różnych zdarzeń losowych i pasywną reakcją, polegającą na przyjęciu ryzyka ze świadomością pokrycia jego kosztów z bieżących funduszy,
- transfer ryzyka – przerzucanie ryzyka na kogoś innego, na przykład wynajęcie firmy zewnętrznej do wykonania określonych prac, przeniesienie części odpowiedzialności na kontrahenta, zawarcie umowy ubezpieczenia,
- planowanie ewentualnych zdarzeń przez ciągłe śledzenie możliwości powstania nowego ryzyka i stałe korygowanie podejmowanych decyzji,
- wprowadzanie procedur postępowania w sytuacji awaryjnej lub kryzysowej w organizacji, stały kontakt menedżera ryzyka z zarządem, dyrekcją bądź właścicielem organizacji.

Analiza ryzyka wymaga zbierania i przetwarzania wielu danych, podejmowania decyzji, planowania oraz nadzoru nad realizowanymi działaniami. Pełna automatyzacja realizowanych działań, procesów oraz projektów, wsparcie dla obiegu informacji, digitalizacja i archiwizacja dokumentów to podstawowe funkcje zarządzania ryzykiem.

Umiejętne zarządzanie ryzykiem ma bezpośrednie przełożenie na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, a tym samym na jego konkurencyjność i efektywność.

Tabela 2

Kluczowe rodzaje ryzyka w działalności przedsiębiorstw turystycznych,
powiązane z procesem/działaniem

Rodzaj ryzyka	Proces lub działanie	Opis ryzyka	Przyczyna ryzyka	Skutek ryzyka
Ryzyko rynkowe	Ustalanie ceny Formułowanie oferty	Jest definiowane jako potencjalna strata, wynikająca z niekorzystnych zmian rynkowych czynników ryzyka, obejmujących np: ryzyko rentowności ceny	Wahania kursu walut	Nierentowne oferty przynoszące stratę dla przedsiębiorstwa turystycznego, mające bezpośredni wpływ na wynik finansowy firmy x; negatywny skutek ryzyka płynie z otoczenia przedsiębiorstwa
Ryzyko kredytowe	Zarządzanie płynnością finansową Realizacja rozliczeń księgowych Realizacja oferty	Wynika z możliwości niewywiązania się kontrahenta ze swoich zobowiązań wobec drugiej strony	Przyczyny zewnętrzne: - tendencje panujące na międzynarodowych rynkach finansowych, - czynniki ogólnogospodarcze, - sytuacja w branży kredytobiorcy, - czynniki społeczno rynkowe Przyczyny wewnętrzne: - stan i warunki techniczne, - kondycja finansowa, - perspektywy rozwojowe, - jakość zarządzania, - cechy menedżerskie, - powiązania kapitałowe, - powiązania organizacyjne, - sprawność działania	Strata powstała w wyniku utrzymania określonego kontraktu bądź kontraktów z danym kontrahentem Efektem ryzyka jest obniżenie wartości kapitału własnego, a więc i wartości przedsiębiorstwa turystycznego

cd. tabeli 2

Ryzyko płynności	Zarządzanie płynnością finansową Realizacja rozliczeń księgowych Realizacja oferty turystycznej	Związane jest z zagrożeniem utraty zdolności do regulowania bieżących zobowiązań i nieoczekiwanych wydatków w dacie ich wymagalności.	Przyczyny makroekonomiczne: - działania polityczne, - wahania kursów walut, - załamanie popytu na produkt/usługi Przyczyny branżowe: - zmiany cen składowych oferty (wyżywienia, noclegów, transportu itd.) - pogorszenie kondycji finansowej potencjalnych klientów - pojawienie się silnej konkurencji Przyczyny mikroekonomiczne: - zarządzanie kapitałem obrotowym (zapasy należności, zobowiązania), - monitorowanie zewnętrznego zadłużenia przedsiębiorstwa turystycznego	- Niemożność uregulowania przez przedsiębiorstwo turystyczne bieżących zobowiązań w dacie ich wymagalności, - zmniejszenie elastyczności podejmowania decyzji, - pogorszenie rentowności przedsiębiorstwa turystycznego, - pogorszenie pozycji przedsiębiorstwa turystycznego na rynku
Ryzyko wolumetryczne	Formułowanie oferty Sprzedaż oferty	Związane jest ze zmianami poziomu popytu i podaży	Zachwianie elastyczności popytowo-podażowej produktu na rynku turystycznym	Pogorszenie sprzedaży ofert.
Ryzyko prawne	Zarządzanie płynnością finansową	Ryzyko poniesienia strat na skutek niekorzystnych zmian regulacji prawnych, niestabilności uregulowań prawnych, zmian w orzecznictwie, błędnego ukształtowania stosunków prawnych czy też niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub organów administracji publicznej	Powstaje w przypadku uchwalenia aktów prawnych, mających negatywny wpływ na sytuację danego przedsiębiorstwa turystycznego lub w przypadku niekorzystnych efektów prawnych w umowach zawartych przez podmiot	- Nieprawidłowa interpretacja obowiązujących przepisów prawnych przy podejmowaniu decyzji biznesowych, - wadliwe zabezpieczenie pozycji przedsiębiorstwa turystycznego przy zawieraniu kontraktów handlowych i ich wykonywaniu, - negatywny wpływ sporów sądowych z kontrahentami i pracownikami

cd. tabeli 2

Ryzyko operacyjne	Realizacja rozliczeń księgowych Obsługa klienta Realizacja usługi turystycznej	Ryzyko strat spowodowanych nieodpowiednimi lub zawodnymi procesami wewnętrznymi, działaniem ludzi i systemów lub wynikające ze zdarzeń zewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> - Nadużycia wewnętrzne: kradzieże dokonywane przez pracowników, fałszowanie dokumentów i inne oszustwa, - nadużycia zewnętrzne: napady, włamania, fizyczne i komputerowe, - złe warunki pracy, - wykorzystanie danych o klientach 	<ul style="list-style-type: none"> - Brak ciągłości pracy, - przerwanie pracy systemów, - problemy ze sprzętem, łącznością, oprogramowaniem, - błędy przy wprowadzaniu danych, - niekompletna dokumentacja, - ciągłe reklamacje
Ryzyko reputacji	Obsługa klienta Sprzedaż oferty Realizacja usługi turystycznej	Związane jest z negatywnym odbiorem wizerunku spółki i/lub spółek zależnych przez klientów, kontrahentów, akcjonariuszy, inwestorów	<ul style="list-style-type: none"> - Zanik komunikacji w przedsiębiorstwie, - złe zarządzanie, - krytyka ze strony mediów, organizacji ekologicznych i społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> - Negatywny rozgłos o działalności przedsiębiorstwa, - utrata klientów, - kosztowne sprawy sądowe, - obniżenie dochodów przedsiębiorstwa
Ryzyko biznesowe	Realizacja rozliczeń księgowych Marketing Źle wykonana usługa	Związane jest z zagrożeniem przyszłych wyników finansowych na skutek decyzji biznesowych lub wpływu otoczenia biznesowego, w którym działa firma (konkurencja, negatywne zjawiska makroekonomiczne, zmiany preferencji klientów, zjawisko substytucji, nietrafione inwestycje)	<p>Przyczyny finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niepewność, co do kursu walut, inflacji, stóp procentowych, wypłacalności klientów, uczciwości partnerów - błędy w obliczeniach księgowych <p>Przyczyny handlowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - utrata lojalności klientów - starzenie się produktu, <p>Przyczyny techniczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - awaryjność urządzeń - zagrożenia pożarowe odnoszące się do linii elektrycznych - zatrucie środowiska <p>Przyczyny strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie błędnych decyzji o znaczeniu strategicznym 	<ul style="list-style-type: none"> - Pogorszenie wyników organizacji - pogorszenie poziomu sprzedaży produktu, - przerwy techniczne utrudniające prawidłowe działanie organizacji - kary za zatrucie środowiska - nieodpowiednia strategia, przynosząca straty

Źródło: Opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Skuteczne oraz elastyczne zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym otoczeniu jest jednym z najważniejszych czynników minimalizacji ryzyka. Zdolność organizacji do realizowania stawianych przed nią zadań wymaga szybkiego adaptowania się do zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu, a także kreowania własnych innowacyjnych rozwiązań.

Analiza sektora turystycznego wskazuje, że w Polsce na rynku turystycznym obserwujemy proces postępującej globalizacji. Wprowadza ona konkurencję między poszczególnymi podmiotami tego specyficznego rynku, ze szczególnym uwzględnieniem znaczących konkurentów zagranicznych. Powoduje to narastanie i powstawanie nowych form ryzyka. Jego pojawienie się w organizacjach turystycznych nie jest nowym zjawiskiem, ale wciąż przybiera nowe formy i pochodzi z nowych źródeł.

W przeprowadzonym badaniu opracowano mapy procesów, dzięki czemu udało się zidentyfikować działania istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem. W procesie sprzedaży oferty turystycznej etapem obciążonym największym ryzykiem okazało się ustalanie ceny, która jest najważniejszym czynnikiem dla klienta, chcącego dokonać zakupu. Z punktu widzenia przedsiębiorcy cena jest zmienną, charakteryzującą się dużymi wahaniami ze względu na rozchwiany rynek walutowy.

W zakresie realizacji usługi wśród elementów procesu obciążonych największym ryzykiem znalazły się: zapewnienie odpowiedniej jakości, bazy noclegowej, wyżywienia, wycieczek obligatoryjnych, opieki rezydenta oraz bezpieczeństwa.

Elementem procesu zarządzania architekturą informatyczną i e-biznesem obciążonym ryzykiem jest utrata danych wskutek np. wirusów czy awarii systemu. Utrata danych często wywołuje poważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa, dlatego powinno się zadbać o minimalizację wystąpienia tego rodzaju usterek, np. przez tworzenie kopii zapasowych danych i dokumentów.

Można uznać, że sytuacje ryzykowne mogą się pojawić w dowolnym obszarze biznesowym prowadzonej działalności i powodować znaczne straty. Kierownictwo przedsiębiorstw turystycznych nie może całkowicie zlikwidować procesu występowania sytuacji ryzykownych, ale musi wprowadzać systemy ograniczające te negatywne zjawiska i w skoordynowany sposób minimalizować szkody, jakie wyrządzają.

Bibliografia

1. Bizoń-Górecka J.: Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001.
2. Churchill G.A.: Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002.
3. Coleman T.S.: A practical guide to risk management. The Research Foundation of CFA Institute, New York 2011.
4. Crouhy M., Galai D., Mark R.: Risk management. The McGraw-Hill Companies, New York 2001.
5. Kaczmarek T.: Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Difin, Warszawa 2005.
6. Korombel A.: Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

Abstract

Resulting risks in organizations of tourist is not a new phenomenon, but it still takes on new forms and sources.

Efficient and flexible management of the company in a dynamic environment is one of the most important factors in minimizing the risks.

Risky situations can occur in any area of the enterprise business and cause significant losses. The management of tourism enterprises can not completely eliminate the process of occurrence of risky situations. It should introduce systems of limiting the negative phenomena and in a coordinated manner to minimize the damage it inflicts.