

**Ema Halawach, Aliaksandr
Rubakhau**

**Выбранные аспекты управления
маркетинговыми рисками
туристических предприятий**

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 23-35

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

EMA HALAWACH¹

ALIAKSANDR RUBAKHAU²

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

Wydział Wychowania Fizycznego i Sportu w Białej Podlaskiej

ВЫБРАННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

Необходимость действовать в условиях неопределенности внешней и внутренней среды придаёт деятельности туристских предприятий рискованный характер. Следовательно, перед руководством встают задачи выявления и оценки возможных рисков, в том числе и маркетинговых. Целью работы является идентификация факторов маркетингового риска туристского предприятия и предложение метода его анализа и оценки для предприятий с незначительными базами данных на основе результатов маркетинговых исследований. Исследования проводились среди клиентов туристических фирм Люблинского воеводства. Для сбора данных использована специально сконструированная анкета, ответы на вопросы которой позволяют установить факторы маркетинга риска и оценить его уровень.

Ключевые слова: риск, факторы маркетингового риска, маркетинговые исследования, управление рисками.

Введение

Необходимость принимать решения и эффективно функционировать в условиях неопределенности внешней и внутренней среды придаёт деятельности туристских предприятий рискованный характер. Поэтому управление рисками является неотъемлемой частью стратегического

¹ e.halavach@wp.pl.

² rubal@rambler.ru.

и оперативного управления туристических предприятий, стремящихся обеспечить непрерывный рост и развитие своего бизнеса. Авторы остановятся только на маркетинговом риске, совокупное влияние которого для туристических предприятий, как следует проведенных авторами исследований, достаточно велико.

Для идентификации и оценки маркетинговых рисков с небольшой доработкой успешно могут применяться стандартные методики риск-менеджмента. Разработанные в настоящее время методы оценки рисков в основном ориентированы на использование статистических данных и анализ соответствующих тенденций. Реальная же ситуация такова, что многие туристические фирмы не располагают обширными базами данных и должны принять решения опираясь на текущую информацию о ситуации на рынке. Это и определило цель данной работы – идентификацию факторов маркетингового риска туристского предприятия и предложение методики его оценки для предприятий с незначительными базами данных на основе результатов маркетинговых исследований. Для реализации поставленной цели на основе специально сконструированной анкеты был проведен опрос клиентов туристических предприятий воеводства Любельского и г. Бреса (Беларусь), который позволил идентифицировать факторы исследуемого риска и выявить наиболее значимые с целью их использования в дальнейшей оценке уровня риска.

Анализ факторов риска туристских предприятий

Принятие решений в условиях неопределенности существующей на рынке туристических услуг, которая является как следствием быстрых изменений во внешней среде, так и необходимости выбора лучшего варианта деятельности из пакета альтернатив, всегда сопряжено с риском. Поэтому управление рисками является неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления туристических предприятий, стремящихся обеспечить непрерывный рост и развитие своего бизнеса. Основой процесса формирования управленческих методик воздействия на риск становится «измерение риска», которое невозможно без его классификации.

Однако прежде чем говорить о классификации рисков туристских фирм, следует ввести определение риска в целом, и маркетингового в частности. В современной литературе можно найти множество определений риска, где в самых разных вариациях обыгрывается

сочетание таких понятий, как «неопределенность», «вероятность», «событие», «ущерб». У В.И. Даля: «*риск* – отвага, смелость, решимость, предприимчивость»³. У Ф.А. Брокгауза, И.А. Ефрона: «Риск – ...опасность, угрожающая страховому объекту каким-либо вредом, за который страховое учреждение обязано вознаградить страхователя...»⁴. В словаре С.И. Ожегова: «Риск – возможность опасности, ...действие наудачу в надежде на счастливый исход»⁵. М.Ю. Кондратьев и В.А. Ильин рассматривают риск как «особенность деятельностной активности, «задающая» очевидную неопределенность ее результата и порой обуславливающая негативные и даже пагубные последствия для субъекта»⁶. Термин «риск» правомерно употреблять в трех основных его значениях: «1) риск как мера ожидаемого неблагоприятия при неуспехе в деятельности, определяемая сочетанием вероятности неуспеха и степени неблагоприятных последствий в этом случае; 2) риск как действие, в том или ином отношении грозящее субъекту потерей (проигрышем, травмой, ущербом); 3) риск как ситуация выбора между двумя возможными вариантами действия: менее привлекательным, однако более надежным, и более привлекательным, но менее надежным (исход которого проблематичен и связан с возможными неблагоприятными последствиями)»⁷.

Исходя из теории риска, его источником выступают процессы или явления, обусловленные случайностью возникновения, неоднозначностью и вариативностью протекания, неопределенностью исхода⁸. Обобщая вышесказанное, риск можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате выбора оптимального решения из числа альтернативных на основе оценки вероятности достижения желаемого результата и степени отклонения от него в условиях неопределенности.

³ В.И. Даль, *Толковый словарь*, <http://enc-dic.com/dal/Riskovat-36150/>.

⁴ Ф.А. Брокгауз, И.А. Ефрон, *Энциклопедический словарь*, http://dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz_efron/87701/%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BA (24.03.2014).

⁵ С.И. Ожегов, *Толковый словарь русского языка*, <http://glosum.ru/%D0%97%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BA> (2.03.2014).

⁶ М.Ю. Кондратьев, В.А. Ильин, *Азбука социального психолога-практика*, <http://vocabulary.ru/dictionary/894/word/risk> (2.03.2014).

⁷ Там же.

⁸ <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BA> (24.03.2014).

Риск охватывает все стороны деятельности туристского предприятия, а классификация факторов риска является обязательным этапом управления им. Анализ информации по развитию рынка туристических услуг позволяет все факторы риска поделить на две группы:

1. Потребительские или собственно туристские риски – им подвержены туристы при планировании, приобретении и реализации путешествия. Данная группа предполагает появление неблагоприятных событий, связанных либо с материально-финансовыми потерями (утрата и порча имущества, финансовые убытки, кражи и т.п.), либо с угрозами жизни и здоровью туриста;
2. Риски деятельности туристических предприятий, которые могут возникнуть и проявиться при формировании, продвижении и реализации турпродуктов, а также при оказании туристско-рекреационных услуг (экономические или хозяйственные риски). Риски данной группы могут быть поделены на:
 - на внешние риски (политические, макроэкономические, научно-технические, социальные и природные факторы),
 - внутренние риски, охватывающие все стороны деятельности предприятия (финансово-экономические, коммерческие, маркетинговые, логистические и т.п.).

Проведенные авторами исследования рисков на рынке туристических услуг Беларуси⁹ позволил выявить факторы, которые с точки зрения руководства туристических фирм в наибольшей степени ограничивают их деятельность, т.е. относятся с области рисков (рис. 1).

Специфической чертой риска туристического предприятия является его многоаспектность и мультипликативность. Иначе говоря, риски накладываются друг на друга, возникает их временное и пространственное рассредоточение. Для расчета мультипликатора позволяющего определить, как дополнительные выгоды для туристического предприятия, так и угрозы связанные с проявлением каждого из возможных рисков, необходимо исследовать каждый из них¹⁰. Однако, это не является целью данной работы. Авторы остановятся только на маркетинговом риске, совокупное влияние которого для туристических предприятий, как следует из приведенных данных, достаточно велико и составляет 27,1%.

⁹ Исследования проводились в 2012 г. на базе 9 основных туристических фирм г. Бреста (Беларусь).

¹⁰ Э.П. Головач, А.И. Рубахов, *Коммерческие риски*, Изд. БПИ (Брест), 1999, с. 89.

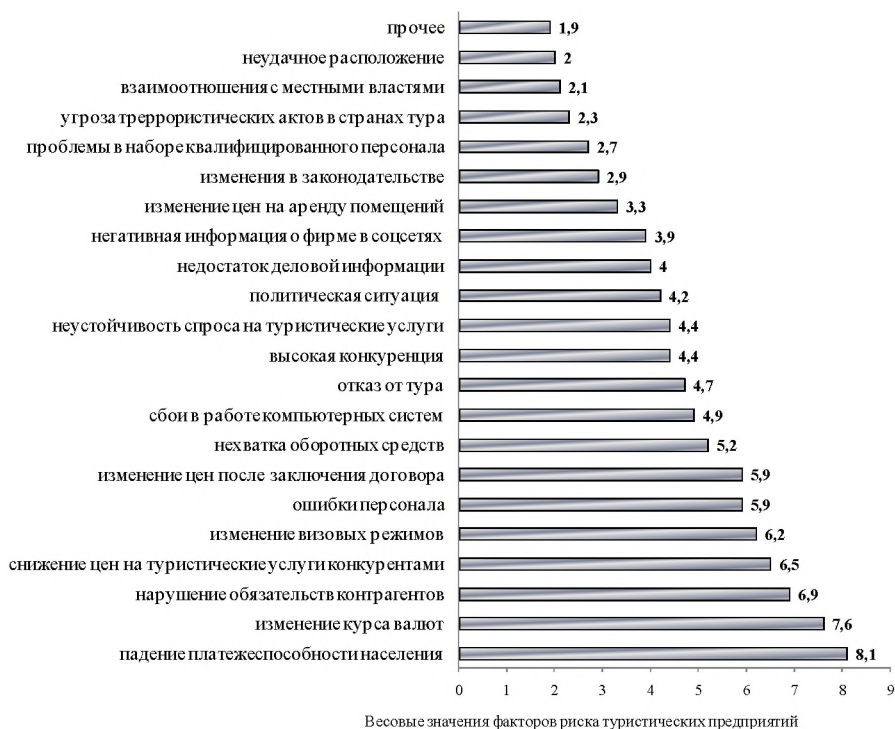


Рис. 1. Структура факторов риска туристических предприятий

Источник: Собственные исследования.

Одной из основных проблем, связанных с управлением маркетинговых рисков, является определение самого понятия «маркетинговые риски». Под маркетинговым риском туристической фирмы можно понимать риск недополучения прибыли в результате снижения объема продаж или цены туристических услуг, неправильный выбор рынков или неточный расчет их емкости, задержку в предложении новых направлений путешествий и новых форм продукта¹¹. Типичные факторы рисков, относимые к маркетинговой деятельности, представлены в таблице 1.

¹¹ *Экономический словарь*, http://mirslivarej.com/content_eco/counterparty-risk-risk-protiv-noj-storonny-9804.html.

Таблица 1

Факторы риска туристских предприятий в области маркетинговой деятельности

Внешние факторы	Внутренние факторы	Интерактивные факторы
<ul style="list-style-type: none"> – Снижение платежеспособного спроса населения – Изменение предпочтений клиентов – Сезонность спроса на туристические услуги – Высокий уровень конкуренции – Неверно выбранный сегмент рынка – Ограниченное число направлений и видов туризма – Возможность появления новых конкурентов в сегменте фирмы – Неэффективное продвижение турпродукта на рынок – Малая известность фирмы на рынке – Неэффективная компания по продвижению турпродуктов на рынок – Неэффективный подбор контрагентов 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие стратегии маркетинга у туристического предприятия – Отсутствие практики проведения маркетинговых исследований – Недостатки в системе управления качеством услуг – Отсутствие стандартов обслуживания клиентов – Слабая связь системы поощрения с результатами продаж турпродукта – Отсутствие возможности карьерного роста – Отсутствие возможности повышения квалификации – Ограниченный маркетинговый бюджет 	<ul style="list-style-type: none"> – Неквалифицированная работа персонала – Отсутствие индивидуального подхода к клиентам фирмы – Отсутствие или ограниченные программы лояльности – Отсутствие базы данных постоянных клиентов – Неэффективный сайт – Неудачное расположение офиса – Слабая работа в социальных сетях

Источник: Собственная обработка на основе А.П. Дурович, *Маркетинг в туризме*, ИНФРА-М, Москва 2010, с. 29–56; Э.П. Головач, А.И. Рубахов, *Коммерческие риски*, Изд. БПИ (Брест), 1999, с. 189–203.

Большинство из представленных в таблице 1 факторов внешнего риска относятся к так называемому систематическому риску, уменьшить который туристское предприятие не может, но используя определенные методики может рассчитать и учесть при формировании планов развития. Что касается внутренних и интерактивных факторов риска, то на них можно воздействовать с целью снижения их влияния на результаты деятельности предприятия, т.е. данный вид риска поддается управлению.

Система управления маркетинговыми рисками туристического предприятия

Система управления рисками является интегрированным в систему управления предприятием элементом. Она оказывает воздействие на другие подсистемы управления и ориентирована на достижение определенной цели – минимизации потерь (финансовых, кадровых, материальных и т.д.) для туристической фирмы связанных с возникновением рисков ситуаций¹².

Для выявления и оценки маркетинговых рисков с небольшой доработкой успешно могут применяться стандартные методики риск-менеджмента, который можно рассматривать как отдельную функцию управления маркетингом, обусловленную неопределенностью факторов внутренней и внешней среды туристского предприятия при принятии решений в области маркетинга. Практическая реализация данной функции предполагает включает следующие этапы: 1) выявление рисков; 2) оценка рисков (определение вероятности и величины последствий); 3) выбор и использование методов воздействия на риски; 4) обмен информацией; 5) контроль результатов¹³.

Для выявления рисков в условиях нестабильной маркетинговой среды, когда отсутствует информация о возможности появления рисков событий, важно использовать уже имеющуюся статистику по прошлым периодам, если она ведется. Если же туристическое предприятия ею не располагает, то можно использовать субъективные методы экспертных оценок, суждений и личного опыта эксперта, мнения менеджеров или потенциальных клиентов и т. д. Для сокращения перечня учитываемых видов маркетингового риска необходимо использовать так называемый «фильтр» для отбора наиболее важных рисков, которые подлежат непосредственно анализу и оценке. Конкретный вид «фильтра» может быть разработан на базе накопленного опыта турестского предприятия, либо путем составления реестра рисков на основе маркетинговых исследований.

Следующий этап риск-менеджмента – оценка вероятности и последствия наступления неблагоприятных событий. Реализация

¹² Э.П. Головач, А.И. Рубахов, *Коммерческие...*, с. 89.

¹³ C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS, Warszawa 2002, с. 4–5.

данного этапа предполагает использование различных методик¹⁴. В частности, можно применить метод, предложенный Жан-Жаком Ламбеном¹⁵, предлагающий позиционировать риски с помощью «координатной матрицы уязвимости» построенной в осях: 1) значимость фактора риска для туристической фирмы, иначе говоря, размер возможного ущерба (влияние на состояние фирмы); 2) уровень контроля над фактором риска со стороны туристического предприятия. Каждый квадрант матрицы Ж.-Ж. Ламбена соответствует определенной рискованной ситуации из которой вытекают методы управления ими. Так же возможно использование методики бальной оценки маркетинговых рисков туристического предприятия на основе построения собственной шкалы рисков и соотнесения с ней всех возможных рисков.

Ключевым элементом риск-менеджмента на туристском предприятии является разработка механизма адаптации к рискам, к которому относятся различные методы и приемы риск-менеджмента и экономического моделирования, такие как страхование (передача), удержание, избежание и диссипация риска¹⁶. При этом в туристской деятельности могут использоваться методы, характерные только при управлении рисками туристских продуктов и неприменимые в других сферах¹⁷.

Методический подход к оценке рисков неудовлетворенности потребителя

Успешная деятельность на рынке туристских услуг зависит от потребителя, его отношения к турпродукту и самой турфирме. Это делает необходимым изучение потребностей клиентов и выработку на основе проведенных исследований мероприятий по уменьшению силы воздействия рисков, связанных с потребителем¹⁸. Одним из наиболее важных видов

¹⁴ Там же, с. 205–251.

¹⁵ Жан Жак Ламбен, *Стратегический маркетинг: европейская перспектива* // *Осуществление стратегии сегментации*, http://polbu.ru/lamben_marketing/ch30_all.html (2.03.2014)

¹⁶ С.Л. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem...*, с. 71–78.

¹⁷ М.И. Малков, *Маркетинговые исследования в управленческой деятельности компании*, *Маркетинг* 2008, № 4, с. 31–37.

¹⁸ E. Halawach, A. Rubakhau, *Анализ факторов, влияющих на поведение потребителей на рынке туристских услуг*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument jako uczestnik procesów rynkowych i odbiorca komunikatów marketingowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 777, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 32*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, с. 185–200.

маркетингового риска, связанного с потребителем, является риск неудовлетворенности турпродуктом или непосредственно деятельностью туристского предприятия, поскольку именно он в конечном счете приводит к возникновению риска падения объемов продаж вследствие не востребоваемости продуктов (услуг).

Следует отметить, что риск не востребоваемости турпродукта имеет двойственный характер. С одной стороны он связан непосредственно с ошибками в области маркетинга предприятия, а с другой – с индивидуальными потребностями клиентов. Для минимизации данного вида риска необходимо провести маркетинговое исследование, которое позволит выявить основные факторы, влияющие на поведение потребителя при принятии решения о покупке турпродукта. Авторский алгоритм исследования риска неудовлетворенности потребителя туристической услугой представлен на рис. 2.

На первом этапе исследований необходимо установить факторы влияющие на выбор потребителями туристической фирмы. Исследования были реализованы в 2012 году на территории Любельского воеводства, в котором приняло участие 275 клиентов. На вопросы относящиеся к данному исследованию ответили опрошиваемые. Большинство респондентов (70,83%), – люди в возрасте до 40 лет. Месячные доходы распределились в следующей шкале – до 1999 зл. у 53,79% респондентов, выше 2000 зл. у 46,21% соответственно. Метод используемый для сбора данных – это диагностический сондаж, в рамках которого была использована анкета. Для презентации полученных данных в данном исследовании авторы ограничились исключительно такой статистической мерой, как частота наступления события (%). В частности, при ответе на вопрос, какие факторы влияют на выбор туристической фирмы при покупке турпродукта, необходимо было выбрать три наиболее значимых. Ответы расположились следующим образом.

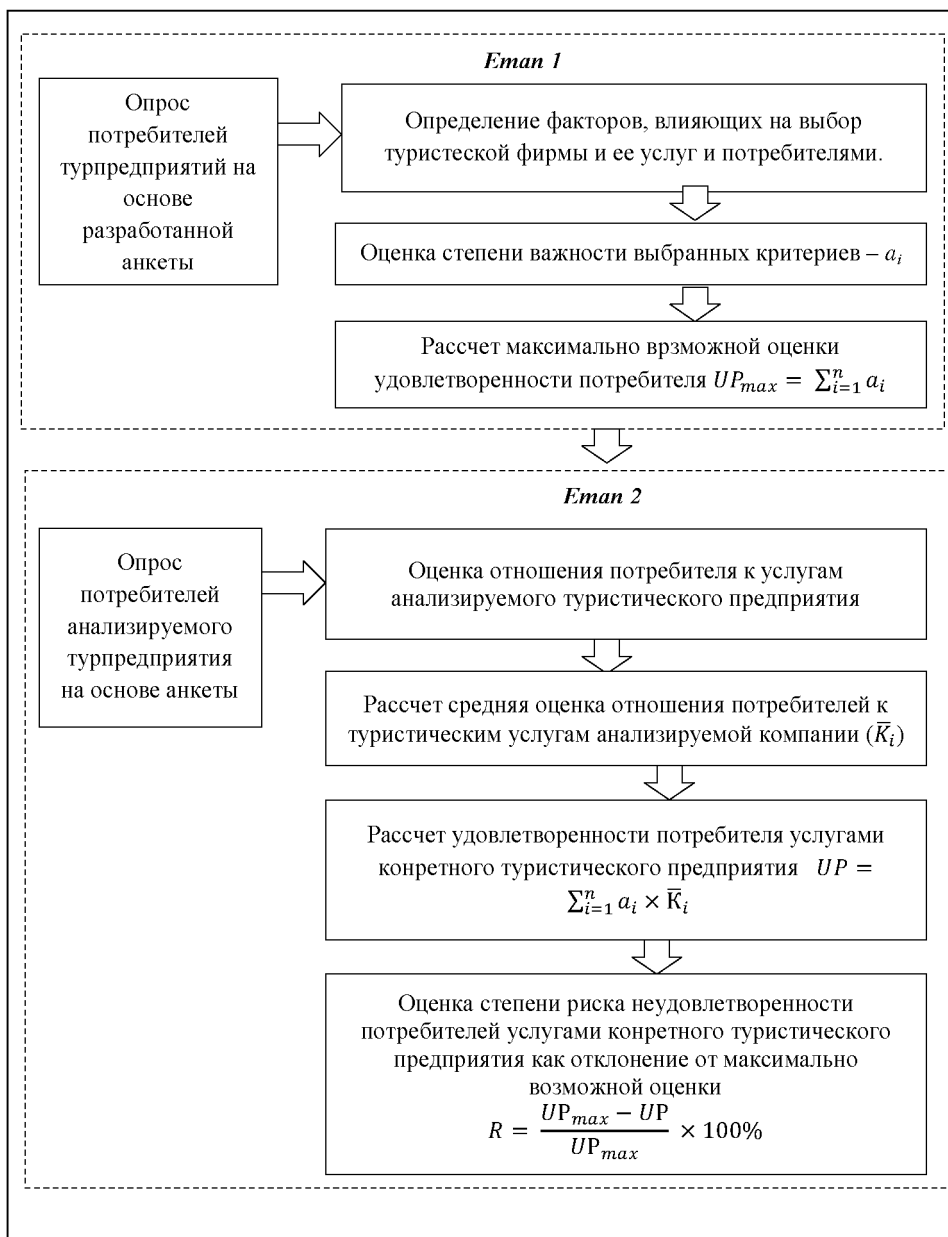


Рис. 2. Алгоритм исследования риска неудовлетворенности потребителя туристической услугой

Источник: Собственная разработка.

Таблица 2

Приоритеты выбора потребителями туристских фирм

Приоритеты выбора	Количество туристов, отдавших предпочтение турфирме на основе данного приоритета
Цена	59,63
Имидж фирмы	26,6
Реклама	26,2
Информация о туристской фирме в Интернете и в социальных сетях	18,1
Наличие скидок	17,3
Известность марки туристской фирмы	14,9
Культура обслуживания	12,0
Комплексность предоставляемых услуг	9,8
Уникальность турпродуктов	7,2
Локализация	6,5
Интерьер офиса	3,6

Источник: Собственные исследования в рамках проекта.

Полученные данные можно использовать для того, чтобы рассчитать максимально возможную оценку удовлетворённости потребителей (UP_{max}), сложив степени важности критериев выбора турфирмы. В дальнейшем полученная оценка может корректироваться, если будет установлено, что приоритеты клиентов изменились. Для оценки степени удовлетворенности потребителя конкретной туристической фирмой необходимо провести следующий этап анализа и рассчитать коэффициент удовлетворенности (UP). Соотнеся между собой полученные величины можно будет установить степень риска неудовлетворенности потребителя для исследуемого предприятия.

Используя предложенный алгоритм, можно выполнить оценку каждого вида маркетингового риска на основе предварительно проведенных маркетинговых исследований.

Выводы

В процессе исследования был изучен опыт в области риск-менеджмента в отнесению к маркетинговым риска туристического предприятия. Следует отметить, что, несмотря на значительный объём

работ по проблеме рисков, они в основном рассматривают теоретические аспекты и не всегда касаются практической стороны деятельности предприятий. В настоящее время практически отсутствуют конкретные рекомендации по планированию и организации маркетинговых исследований с целью выявления рисков и причин их определяющих.

Вместе с тем, без совершенствования или разработки механизма выявления маркетинговых рисков и их оценки туристское предприятие не сможет эффективно функционировать, быть конкурентоспособным и, что самое главное, удовлетворять нужды современного потребителя. Как следствие, недовольный клиент уйдет в другую фирму.

Для минимизации таких отрицательных ситуаций необходимо использовать методы риск-менеджмента в управлении маркетинговыми рисками с их адаптацией к данной сфере деятельности. В работе предложен алгоритм маркетинговых исследований направленный на идентификацию и оценку маркетинговых рисков туристского предприятия.

Литература

- Halavach E., Rubakhau A., *Анализ факторов, влияющих на поведение потребителей на рынке туристских услуг*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument jako uczestnik procesów rynkowych i odbiorca komunikatów marketingowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 777, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 32, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BA>.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-PRESS Warszawa 2002.
- Брокгауз Ф.А., Ефрон И.А., *Энциклопедический словарь*, http://dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz_efron/87701/%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BA.
- Головач Э.П., Рубахов А.И., *Коммерческие риски*, Изд. БПИ (Брест), 1999.
- Даль В.И., *Толковый словарь*, <http://enc-dic.com/dal/Riskovat-36150/>.
- Дурович А.П., *Маркетинг в туризме*, ИНФРА-М, Moskwa 2010.
- Жан Жак Ламбен, *Стратегический маркетинг: европейская перспектива* / *Осуществление стратегии сегментации*, http://polbu.ru/lamben_marketing/ch30_all.html.
- Кондратьев М. Ю., Ильин В.А., *Азбука социального психолога-практика*, <http://vocabulary.ru/dictionary/894/word/risk>.
- Малков М.И., *Маркетинговые исследования в управленческой деятельности компании*, Маркетинг 2008, № 4.
- Ожегов С.И., *Толковый словарь русского языка*, <http://glosum.ru/%D0%97%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BA>.

Экономический словарь, http://mirslivarej.com/content_eco/counterparty-risk-risk-protivnoj-storony-9804.html.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM MARKETINGOWYM PRZEDSIĘBIORSTW TURYSTYCZNYCH¹⁹

Streszczenie

Konieczność podjęcia działań w warunkach niepewności otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego powoduje, że działalność przedsiębiorstw turystycznych staje się coraz bardziej ryzykowna. Dla menedżerów turystyki oznacza to, że muszą oni podjąć działania związane z identyfikacją i oceną potencjalnych zagrożeń, w tym marketingowych. Celem opracowania jest identyfikacja czynników ryzyka marketingowego przedsiębiorstw turystycznych oraz propozycja metody jego analizy i oceny dla przedsiębiorstw z niewystarczającymi bazami danych statystycznych na podstawie wyników badań marketingowych. Badaniami objęto klientów biur podróży z województwa lubelskiego. Do zgromadzenia danych posłużono się specjalnie skonstruowanym kwestionariuszem ankiety pozwalającym na uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące czynników ryzyka marketingowego i oceny jego poziomu.

Słowa kluczowe: ryzyko, czynniki ryzyka marketingowego, badania marketingowe, zarządzanie ryzykiem

SELECTED ASPECTS OF MARKETING RISK MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

Summary

The need for action under conditions of uncertainty of the external and the internal environment causes that the activities of tourism enterprises become more and more risky. For tourism managers it means that they should take action related to the identification and evaluation of potential hazards, including marketing ones. The aim of the study is to identify marketing risk factors of tourism enterprises as well as stating a proposal for a method of such risk analysis and evaluation for enterprises with insufficient statistical databases, on the basis of the results of marketing research. The study was conducted among clients of travel agencies of Lubelskie Voivodeship. For the collection of the data there was used specially constructed questionnaire which allows obtaining answers to questions about marketing risk factors and evaluation of its level.

Keywords: risk, risk factors of marketing, marketing research, risk management

Translated by Anna Levdonkaja

¹⁹ Pracę wykonano w ramach projektu badań DS.185 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.