

Marta Sidorkiewicz, Anna Tokarz

Otoczenie jako źródło ryzyka w działalności przedsiębiorstw hotelarskich

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 453-461

2011

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.

dr MARTA SIDORKIEWICZ

dr ANNA TOKARZ

Uniwersytet Szczeciński

OTOCZENIE JAKO ŹRÓDŁO RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH

Streszczenie

Celem artykułu jest próba identyfikacji głównych źródeł ryzyka, związanych ze zmiennością otoczenia, w działalności przedsiębiorstw hotelarskich. Artykuł składa się z dwóch części merytorycznych oraz wstępu i zakończenia. W pierwszej części opracowania szczegółowo omówiono istotę i rodzaje ryzyka, w drugiej zaś otoczenie przedsiębiorstwa hotelarskiego, ze szczególnym uwzględnieniem czynników mikro- i makroekonomicznych, w kontekście ryzyka jego funkcjonowania.

Wstęp

Współczesne podmioty gospodarcze funkcjonują w warunkach charakteryzujących się znaczną nieokreślonością ze względu na narastającą złożoność i dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu. Otoczenie przedsiębiorstwa to skomplikowany system wielu zmiennych zewnętrznych, które tworzą okoliczności jego działania. Wpływa ono wielostronnie na przedsiębiorstwo – dostarcza mu zasobów, jest odbiorcą dostarczanych przez nie produktów, jak również stanowi źródło ryzyka w działalności gospodarczej. Celem artykułu jest próba identyfikacji głównych źródeł ryzyka, zwłaszcza w kontekście zmienności otoczenia, w działalności przedsiębiorstw hotelarskich. Jest to istotne w kontekście tworzenia wartości dla klienta. Umiejętność identyfikacji źródeł ryzyka i właściwa jego kontrola podejmowania mogą stać się stymulatorami innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa.

Istota i rodzaje ryzyka

Ryzyko jest nietrywialnym do zrozumienia pojęciem i wiele kontrowersji łączy się zarówno z próbami jego określenia, jak i pomiaru. Jest to konsekwencją przede wszystkim tego, że ryzyko stanowi kombinację wielu zmiennych czynników i dla-

tego trudno jest sformułować jedną wyczerpującą definicję. Przez wieki rozwoju społeczeństw pojęcie „ryzyko” ewoluowało: od utożsamiania go z fatum (losem), nieubłaganą siłą wyznaczającą bieg zdarzeń, po postrzeganie go jako zjawisko, które można rozpoznać, zmierzyć, i kontrolować.

Niemieckojęzyczni ekonomiści ograniczają treść pojęcia ryzyka do negatywnego stanu faktycznego, traktując ryzyko jako niebezpieczeństwo – możliwość wystąpienia wydarzenia szkodzącego¹. Z takim podejściem można się także spotkać w polskiej literaturze, np. według *Słownika współczesnego języka polskiego* ryzyko należy rozumieć jako „możliwość niepowodzenia, porażki, straty; przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny”². Ryzyko „to działanie, które wiąże się z pewnym niebezpieczeństwem i może przynieść niekorzystne lub niepożądane skutki”³.

Amerykańscy autorzy rozszerzają pojęcie ryzyka, biorąc pod uwagę także jego pozytywne działanie, czyli obok wystąpienia straty – możliwość wystąpienia korzyści⁴.

W polskiej literaturze na dwa aspekty ryzyka wskazywał m.in. W. Grzybowski⁵, według którego „ryzyko grożąc ewentualnością powstania odchylenia ujemnego – straty gospodarczej musi równocześnie stwarzać szansę zwiększenia korzyści ponad stan przewidywanej równowagi lub co najmniej osiągnięcia tej równowagi”⁶. Jeśli podejmujemy trudne zadanie, to narażając się na niebezpieczeństwo niepowodzenia, mamy nadzieję, że go unikniemy. Ryzyko wynika z faktu niepełnej znajomości warunków działania, a w rezultacie również końcowego efektu tego działania, który może ukształtować się tak poniżej, jak powyżej wielkości planowanej. Grzybowski traktuje ryzyko jako funkcję niepewności. Ryzyko nie występuje samoistnie, gdyż jest skutkiem niepewności, która zawsze mu towarzyszy. Niepewność jest pojęciem szerszym od ryzyka, ponieważ obejmuje również zjawiska i sytuacje, w których ryzyko wystąpić nie musi.

Podobnie jak w przypadku samej definicji ryzyka, w literaturze nie istnieje jedna wyczerpująca systematyzacja ryzyka. Przyczyn takiej sytuacji upatrywać należy

¹ Zob. B. Brühwiler, *Risk Management – eine Aufgabe der Unternehmensführung*, Paul Haupt Verlag, Stuttgart 1980, s. 40; F. Philipp, *Risiko und Risikopolitik*, C.E. Porschel Verlag, Stuttgart 1967, s. 13; W. Mellwig, *Anpassungsfähigkeit und Ungewissheitstheorie*, Paul Siebeck Verlag, Tübingen 1972, s. 50.

² *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Wyd. SMS, Kraków 2000, t. 4, s. 257.

³ *Słownik języka polskiego*, red. M. Bańko, Warszawa 2007, t. 4, s. 537.

⁴ G.N. Crockford, *An Introduction to Risk Management*, Woodward-Fanlker, Cambridge 1980, s. 18–21; C.A. Williams, R.M. Heins, *Risk Management and Insurance*, Me Graw-Hill Publishing, New York 1989, s. 21–23; E.J. Vaughan, *Risk Management*, John Wiley & Sons, Inc. New York 1997, s. 30–40.

⁵ Podobny pogląd reprezentują S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Warszawa 2001; R. Borkowski, *Cywilizacja ryzyka*, w: *Cywilizacja. Technika. Ekologia*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2001.

⁶ W. Grzybowski, *Ryzyko w procesie podejmowania decyzji*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1976, s. 25–26.

w bogactwie i różnorodności rodzajów ryzyka oraz celów, dla których dany podział jest dokonywany. Najczęściej wymieniane w literaturze rodzaje ryzyka to⁷:

- a) ryzyko właściwe, subiektywne i obiektywne,
- b) ryzyko systematyczne i specyficzne,
- c) ryzyko czyste i spekulacyjne,
- d) ryzyko makroekonomiczne, mezogospodarcze oraz mikrogospodarcze,
- e) ryzyko egzogeniczne i endogeniczne.

Zaznaczyć należy, że nie są to podziały rozłączne, lecz komplementarne, wzajemnie się przenikające.

Wśród wielu spotykanych w literaturze sposobów klasyfikacji najbardziej ogólny wyróżnia ryzyko: właściwe, subiektywne i obiektywne. Ryzyko właściwe jest wynikiem działania prawa wielkich liczb i odnosi się głównie do zjawisk o charakterze katastroficznym (np. powodzie, pożary, huragany, trzęsienia ziemi)⁸. Ryzyko subiektywne związane jest z niedoskonałością człowieka, wynika z jego indywidualnej (subiektywnej) oceny możliwości wystąpienia określonych zjawisk (np. błędne oszacowanie stopnia wykorzystania zdolności usługowej obiektu, przyjęcie nierealnego poziomu rotacji należności). Ryzyko obiektywne zaś związane jest z absolutnym brakiem możliwości przewidzenia rozwoju niektórych zjawisk i nie zależy od indywidualnych ocen i stanu wiedzy⁹.

Posługując się kryterium możliwości kontrolowania źródła, ryzyko można dzielić na systematyczne (ciągłe) i specyficzne. Ryzyko systematyczne (określane także jako niezależne, niedywersyfikowalne, stałe) nie podlega kontroli podmiotu, który jest w jego zasięgu, nie może być wyeliminowane; związane jest z siłami przyrody (np. zmiany pogody) oraz warunkami makroekonomicznymi (np. przepisami podatkowymi, inflacją, wysokością stóp procentowych, kursami walut). Z kolei ryzyko specyficzne (nazywane zależnym, dywersyfikowalnym, zmiennym) może być przynajmniej częściowo kontrolowane i wyeliminowane przez dany podmiot, gdyż obejmuje obszar jego funkcjonowania; jego źródłem są czynniki mezo- i makrogospodarcze (np. działania konkurencji, kontrahentów, sposób zarządzania firmą, kwalifikacje kadry).

Tradycyjnie w literaturze dokonuje się podziału na ryzyko czyste i ryzyko spekulacyjne¹⁰. Podział ten jest konsekwencją wyodrębnienia alternatyw i kryterium

⁷ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 31–32; M. Kuchlewska, *Ubezpieczenie jako metoda finansowania ryzyka przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 46–80; *Ryzyko w rachunkowości*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2008, s. 23–62.

⁸ M. Bednarska, *Zarządzanie ryzykiem w działalności hotelu*, Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2005, s. 24.

⁹ A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 31–32.

¹⁰ A.H. Mowbray, R.H. Blanchard, C.A. Williams Jr., *Insurance*, McGraw-Hill Book Co., New York 1969, s. 24–29; C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 31–32.

rodzaju skutków materializacji ryzyka. Następstwem realizacji ryzyka czystego jest tylko i wyłącznie strata. Ryzyko spekulacyjne (dynamiczne) ma charakter symetryczny; następstwem jego realizacji może być zarówno strata, jak i korzyść. Biorąc pod uwagę zasięg oddziaływania następstw realizacji, można wyszczególnić ryzyko makroekonomiczne, na które składa się ryzyko w skali kraju; mezoekonomiczne, obejmujące ryzyko regionu i sektora; mikroekonomiczne (indywidualne), dotyczące konkretnego podmiotu.

Kryterium lokalizacji źródła prowadzi do wyróżnienia ryzyka wewnętrznego i zewnętrznego. Pierwsze wywołane jest przez czynniki endogeniczne (np. działania pracowników, jakość produktu, system zarządzania przedsiębiorstwem) i zawsze ma charakter specyficzny. Drugie determinowane jest przez czynniki egzogeniczne, siły otoczenia dalszego i bliższego, takie jak sytuacja polityczna, koniunktura gospodarcza, środowisko naturalne, zmiany legislacyjne, technologiczne, społeczne demograficzne, a także istniejący i potencjalni konkurenci, dostawcy i odbiorcy.

Otoczenie przedsiębiorstwa hotelarskiego a ryzyko jego funkcjonowania

W ramach otoczenia przedsiębiorstwa najczęściej wyróżnia się makrootoczenie (otoczenie dalsze, ogólne) i mikrootoczenie (otoczenie bliższe, bezpośrednie, operacyjne)¹¹.

Na makrootoczenie przedsiębiorstwa hotelarskiego składa się zespół warunków, w jakich funkcjonuje podmiot, wynikający z jego działania w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp. Jest to zespół czynników niekontrolowanych i niezależnych od podmiotu, tworzący dla niego określone możliwości rynkowe, jak również stanowiący pewne zagrożenia, warunkując przez to jego funkcjonowanie¹². Dla działalności obiektu hotelarskiego istotne jest ryzyko tkwiące w otoczeniu ekonomicznym, społeczno-demograficznym i przyrodniczym.

Najbardziej oczywistym przykładem wpływu makrootoczenia na przedsiębiorstwa hotelowe jest oddziaływanie państwa na sektor turystyczny (zarówno na podaż, jak i na popyt) przez różne narzędzia formalnoprawne. Oddziaływanie to odbywa się nie tylko poprzez akty prawne dotyczące samej turystyki¹³. Jest to dzie-

¹¹ W literaturze można znaleźć różne sposoby klasyfikowania jego elementów, np. M. Bednarczyk wyróżnia dodatkowo mezootoczenie (otoczenie regionalne), które obejmuje czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwa w układzie regionalnym. Autorka traktuje ten poziom jako warstwę pośrednią, w której występuje przenoszenie się wpływów makrootoczenia na mikrootoczenie przedsiębiorstw. Za: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 46–49.

¹² *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, red. G. Gołębski, PWE, Warszawa 2007, s. 66.

¹³ Są to m.in. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, z późniejszymi zmianami, DzU 2010, nr 106, poz. 672; Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w którym świadczone są usługi hotelarskie z późniejszymi

dzina interdyscyplinarna, wiąże się z różnymi sferami życia gospodarczego i społecznego, toteż ostateczny kształt rynku turystycznego jest wypadkową funkcjonowania i regulacji wielu dziedzin ludzkiej aktywności. Polityka turystyczna państwa obejmuje określanie celów społeczno-ekonomicznych i środków realizacji służących rozwojowi turystyki i gospodarki turystycznej i jednocześnie stymulujących interakcje między gospodarką turystyczną a innymi sektorami z jej otoczenia. Wpływ na turystykę odbywa się m.in. za pośrednictwem polityki inwestycyjnej ze względu na duże znaczenie infrastruktury ogólnej dla turystyki oraz kapitałochłonny i importochłonny charakter inwestycji turystycznych. Inne przejawy wpływu państwa to:

- kształtowanie konsumpcji;
- aktywizacja gospodarcza regionów (sporządzanie planów rozwoju turystyki i umieszczanie ich w ogólnych planach rozwoju społeczno-gospodarczego państwa, również z punktu widzenia możliwości pozyskiwania dodatkowych funduszy na działalność);
- polityka społeczna (głównie ustawodawstwo socjalne – płatne urlopy, obowiązujący czas pracy, polityka rodzinna, system emerytalny, działania sprzyjające podnoszeniu świadomości turystycznej społeczeństwa itp.);
- polityka zagraniczna (np. obowiązek wizowy lub jego zniesienie, umowy o małym ruchu granicznym, stosowane w turystyce cła i tzw. zielone linie dla turystów przekraczających granicę bez towarów do oclenia, dwu- i wielostronne umowy międzynarodowe o wymianie turystycznej i in.)¹⁴.

Najważniejszym elementem otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw hotelowych na poziomie makro jest ogólny rozwój gospodarczy kraju, który przekłada się na zamożność społeczeństwa, a tym samym na poziom wydatków ludności i strukturę konsumpcji. Ryzyko popytowe ma charakter spekulacyjny i oznacza możliwość wystąpienia odchyień popytu rzeczywistego od przyjętego w założeniach. Ryzyko to odgrywa pierwszoplanową rolę w branży hotelarskiej z uwagi na fluktuacje popytu turystycznego¹⁵, które w połączeniu ze specyficzną strukturą kosztów powodują znaczące wahania poziomu wyniku finansowego.

Na wielkość popytu na usługi danego hotelu ma m.in. wpływ rodzaj i natężenie działań obecnych i potencjalnych konkurentów, dlatego kolejnym rodzajem ryzyka

zmianami, DzU z 2004, nr 188, poz. 1945 oraz DzU 2006, nr 5, poz. 29. Szerzej na temat aktów prawnych dotyczących turystyki, w tym hotelarstwa: J. Gospodarek, *Prawo w turystyce i rekreacji*, Difin, Warszawa 2007.

¹⁴ M. Dachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 138.

¹⁵ Szerzej na temat determinant popytu turystycznego: A. Niezgoda, P. Zmyślony, *Popyt turystyczny. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 69–92.

rynkowego, które powinno być przedmiotem szczególnego zainteresowania, jest ryzyko konkurencji – rozumiane jako możliwość osiągnięcia efektów innych niż założone wskutek aktywności podmiotów rywalizujących o te same segmenty odbiorców. Fluktuacja popytu ma wpływ na osiągane przychody zarówno w skali rocznej, jak i tygodniowej, a nawet w skali jednej doby (głównie w działalności gastronomicznej). Jej przyczyną są nie tylko uwarunkowania klimatyczne, lecz także udział obiektu w obsłudze krajowego i zagranicznego ruchu turystycznego, charakter lokalnych walorów turystycznych, organizacja roku szkolnego (przerwy w nauce), rozkład dni wolnych od pracy. Wiele spośród wymienionych czynników nie ma istotnego znaczenia z punktu widzenia innych rodzajów działalności usługowej. Wahania popytu i jednocześnie nieelastyczna podaż usług obiektów hotelowych narzucają na tę grupę przedsiębiorstw szczególne wymagania w zakresie oddziaływania na poziom przychodów. Wymaga to innowacyjności działań marketingowych i specyficznej polityki cenowej, a także stosowania nowoczesnych metod organizacji pracy. Wpływa też na rosnącą popularność systemów franchisingowych w hotelarstwie i szczególne znaczenie przydawane wydajności pracy.

Inny ważny czynnik makroekonomiczny wpływający na turystykę to stopa inflacji, która może doprowadzić do destabilizacji gospodarki, zwiększenia stóp procentowych (koszt kredytów) i wahań kursowych (co jest szczególnie ważne w przypadku importu na potrzeby turystyki lub w odniesieniu do turystyki zagranicznej – przyjazdowej i wyjazdowej). Równie ważna jest dostępność kredytów (związana m.in. z poziomem stopy inflacji) oraz poziom rozwoju rynku kapitałowego w danym kraju.

Niskie ceny kredytów stymulują zarówno rozwój popytu, jak i podaży turystycznej. Po stronie popytu warunkują one nierzadko uczestnictwo wybranych grup konsumentów w ruchu turystycznym, po stronie podaży – m.in. wielkość i jakość podaży usług hotelowych. Niestety, dostępność kredytów dla branży hotelowej (szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw) jest niewielka ze względu na znaczne ryzyko związane ze szczególną strukturą kosztów, nieregularnością dochodów (fluktuacjami popytu przekładającymi się na wahania poziomu sprzedaży) i długim okresem zwrotu inwestycji turystycznych.

Istotnym czynnikiem makroekonomicznym jest polityka podatkowa państwa, a dokładnie współczynnik przejrzystości, przewidywalności, fiskalne nastawienie probiznesowe. Wszystko to ma fundamentalne znaczenie zarówno dla komfortu prowadzenia biznesu, jak i samej jego istoty. Analizując czynniki ekonomiczne makrootoczenia, należy uwzględnić również różnego typu powiązania istniejące między gospodarkami różnych państw. Szczególne znaczenie mają w tym przypadku procesy integracji, zwłaszcza w ramach UE, które tworzą zewnętrzne warunki działania m.in. dla przedsiębiorstw turystycznych. Turystyka jako zjawisko spo-

łeczno-gospodarcze i przestrzenne nie może przecież ograniczać się do terytorium jednego tylko państwa.

Kolejną grupę czynników otoczenia przedsiębiorstwa hotelarskiego stanowią czynniki społeczno-demograficzne. Mają one wpływ zarówno na charakter popytu turystycznego, jak i charakter podaży. Najważniejsze czynniki społeczno-demograficzne oddziałujące na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw hotelowych to:

- struktura wiekowa społeczeństwa;
- tempo starzenia się społeczeństwa (konieczność dostosowania oferty do wymagań klientów w starszym wieku);
- poziom wykształcenia, wpływający m.in. na aktywność turystyczną społeczeństwa;
- rozmieszczenie przestrzenne ludności;
- struktura zawodowa społeczeństwa (odzwierciedlająca poziom dochodów, wykształcenia, determinująca wybór oferty, często wywołująca tzw. efekt demonstracji);
- społeczna akceptacja nowego sposobu wykonywania pracy i zawodu (płynność czasu przeznaczanego na pracę, wypoczynek i kształcenie, zwiększona rola indywidualnej motywacji w podejmowaniu pracy, zaangażowaniu i wydajności, substytucja pieniądza przez czas wolny, wzrost znaczenia miejsca pracy w życiu człowieka);
- wzrost udziału kobiet czynnych zawodowo;
- wielkość i struktura gospodarstw domowych (wpływ liczebności rodziny na aktywność turystyczną, wpływ wieku dzieci na rozkład popytu turystycznego w skali roku, zwiększanie się udziału jednoosobowych gospodarstw domowych).

Ostatnią grupą czynników makrootoczenia mających wpływ na ryzyko działalności przedsiębiorstw hotelarskich stanowią elementy przyrodnicze. Przedsiębiorstwo hotelarskie jest trwale osadzone w otoczeniu przyrodniczym, tj. pobiera z niego niezbędne dla swej działalności zasoby oraz wydała produkt uboczny, prowadząc do jego zanieczyszczenia. W przypadku przedsiębiorstw hotelarskich znaczenie środowiska naturalnego wzrasta ze względu na rangę walorów przyrodniczych w gospodarce turystycznej. Ryzyko przyrodnicze wiąże się głównie z działaniem sił przyrody, zwłaszcza żywiołów (np. powodzie, trzęsienia ziemi, huragany), które poza tym że mogą zagrażać majątkowi przedsiębiorstwa, wpływają także na popyt turystyczny, przy czym doświadczenia pokazują, że skutki destabilizacji w postaci mniejszego napływu podróżnych odczuwa nie tylko region bezpośrednio dotknięty kataklizmem, lecz także obszary sąsiednie. Podobne skutki (choć na mniejszą skalę) może wywołać załamanie pogody. Żywioły i zmienność aury nie wyczerpują ryzyka wywołanego funkcjonowaniem w otoczeniu przyrodniczym. Wielkość popytu na

usługi hotelu zależy m.in. od atrakcyjności turystycznej obszaru recepcji, ta z kolei determinowana jest w znacznej mierze przez walory przyrodnicze. Realne zagrożenie dla środowiska staje się zatem także ryzykiem dla hotelu.

Na mikrootoczenie przedsiębiorstwa hotelarskiego składa się zespół czynników, które w mniejszym lub większym stopniu można kontrolować i w pewien sposób są one zależne od przedsiębiorstwa. W zakresie mikrootoczenia ważnym elementem oddziałującym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelowego jest dostępność i jakość czynnika pracy. Wynika to zarówno z pracochłonności tej branży, jak i dominującego znaczenia elementu niematerialnego (usługowego) w strukturze produktu przedsiębiorstwa hotelowego.

Dominującą własnością produktu oferowanego przez przedsiębiorstwa hotelarskie jest przewaga niematerialnych komponentów. Czynnościowy charakter usługi sprawia, że zachowanie i predyspozycje pracowników obsługujących klientów mają decydujący wpływ na użyteczność finalnego produktu, gdyż personel biorący udział w procesie świadczenia usługi postrzegany jest jako jego integralna część. Powoduje to rosnące znaczenie ryzyka, które wyraża niebezpieczeństwo zachwiania pozycji firmy spowodowane niewłaściwymi postawami i zachowaniami pracowników, a przez to dostarczeniem produktu o jakości nieodpowiadającej oczekiwaniom nabywcy¹⁶.

Próby mechanizacji i informatyzacji pracy w hotelarstwie dotyczą głównie tych zadań i czynności, które nie mają bezpośredniego znaczenia dla usługobiorcy turystycznego (rozwiązania informatyczne i/lub technologiczne w gastronomii, pracach porządkowych, administracji i zarządzaniu, rozwiązania teleinformatyczne). Wyjątkiem są internetowe systemy rezerwacji. Kontakt usługowy pozostaje nieodmiennie elementem atrakcyjności (jakości) usług hotelowych i jego eliminacja ma sens tylko w ściśle określonych przypadkach (np. strategia zubożenia produktu stosowana przez hotele klasy ekonomicznej). Mimo że z punktu widzenia ponoszonych kosztów czynnik pracy jest znaczącym obciążeniem dla obiektu hotelowego¹⁷, ostateczna jakość jego produktu zależy m.in. od liczby personelu, jego fachowości, poziomu kwalifikacji, empatii i doświadczenia.

Nabywca usługi może być narażony na kontakty z pracownikami, których starania nie spełniają kryteriów nienagannej obsługi. Nierozdzielność usługi (czyli jednoczesność jej świadczenia i konsumpcji) powoduje, że „kontrola jakości” w wielu przypadkach dokonywana jest przez gości – a wtedy za późno już na korektę. Reakcja na błąd nie zniweluje przykrych odczuć klienta ani poniesionych

¹⁶ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 21.

¹⁷ W gastronomii (w ramach obsługi kelnerskiej) stosuje się rozmaite zabiegi pozwalające ograniczyć ten koszt, przy zachowaniu zadowolenia gości. Typowym przykładem jest bufet („szwedzki stół”), który pozwala ograniczyć liczbę obsługi, rekompensując gościom ewentualne niedogodności poczuciem większej swobody, możliwości doboru jakości i ilości potraw.

kosztów. Jakość produktu usługowego wypracowywana jest we wszystkich fazach jego powstawania, co wymaga istnienia w przedsiębiorstwie zdefiniowanych i opartych na przebiegach postępowania. Do ich opisu i niezawodnego funkcjonowania potrzebny jest system zapewniający realizację ustalonych kryteriów jakości, określany mianem systemu jakości. W tym kierunku podążają zresztą zazwyczaj obiekty hotelowe i gastronomiczne – szczególnie te o najwyższym standardzie, które funkcjonują na podstawie szczegółowo opisanych standardów wyposażenia i obsługi. Z punktu widzenia jakości kontaktu usługowego szczególne znaczenie należy przypisać opracowaniu schematów (procedur) postępowania w określonych sytuacjach (np. przebieg rozmowy telefonicznej, podawanie do stołu, procedura meldowania gości itp.).

Wskazane rodzaje ryzyka (ryzyko jakości i personalne) łączą się bezpośrednio z ryzykiem utraty reputacji, gdyż jakość oferty i działania personelu są jednym z głównych elementów budujących wizerunek przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstwa mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny – zależnie od tego, w jakim stopniu poddają się kontroli organizacji. Niepewność cechująca otoczenie współczesnych przedsiębiorstw wynika z braku możliwości pełnej identyfikacji czynników determinujących przebieg procesów decyzyjnych oraz określenia ich wpływu na osiągnięte wyniki. Turbulencje dotyczą wszystkich wymiarów otoczenia i sprawiają, że każde przedsięwzięcie gospodarcze obciążone jest ryzykiem.

Ograniczaniu ryzyka przedsiębiorstw służy podejmowanie działań bezpośrednio skierowanych na jego źródła. Możliwości przedsiębiorstw w tym zakresie są bardzo zróżnicowane i ściśle powiązane z identyfikacją i oceną ryzyka. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z tego, że nie ma metod całkowicie wykluczających ryzyko. Wskazane jest jednak podjęcie próby zarządzania nim, aby oddalić perspektywę niepowodzenia, straty, a przybliżyć perspektywę sukcesu, czyli zysku.

ENVIRONMENT AS A SOURCE OF RISK IN HOTELS ACTIVITIES

Summary

The aim of the paper is to identify the main sources of risk, associated with changes of environment, in activities of hotel's companies. The paper consists of two substantial parts, as well as introduction and conclusion. In the first part of the paper the essence and type of risks are in detail presented, in the second part - environment of hotels, with particular emphasis on micro- and macroeconomics' factors, in the context of their operation.