

MAPOWANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH JAKO TECHNIKA WSPIERAJĄCA IDENTYFIKACJĘ DZIAŁAŃ KSZTAŁTUJĄCYCH KONKURENCYJNOŚĆ I RYZYKO

Sandra GRABOWSKA

Streszczenie: W pracy przedstawiono mapowanie procesów biznesowych w działalności przedsiębiorstw turystycznych działających w wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Zaprezentowano mapy procesów biznesowych, dzięki którym można było dokonać identyfikacji działań obciążonych największym ryzykiem oraz działań silnie wpływających na konkurencyjność procesu, co w konsekwencji przekłada się na konkurencyjność modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Celem opracowania jest wykazanie, że mapowanie procesów biznesowych wspiera identyfikację działań kształtujących konkurencyjność i ryzyko.

Słowa kluczowe: mapowanie procesów biznesowych, konkurencyjność, ryzyko

1. Wstęp

Dynamicznie zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej, gwałtowny rozwój nowych technologii, wzrastająca intensywność konkurencji, postępująca globalizacja stawiają przedsiębiorców przed nowymi, znacznie trudniejszymi niż dotychczas zasadami; zwłaszcza, że wzrost intensywności i złożoności otoczenia oraz jego niestabilność powodują zwiększenie niepewności przy podejmowaniu decyzji.

W przypadku przedsiębiorstw turystycznych oznacza to możliwość oferowania klientom bardzo zróżnicowanych usług, przez całą dobę i niemal w dowolnym miejscu na świecie. Skuteczność i efektywność takiego funkcjonowania wymaga od przedsiębiorstw turystycznych stosowania odpowiednich modeli biznesu i dokonywania w nich często istotnych zmian. Celowym dla tych przedsiębiorstw jest wdrażanie zarządzania procesowego, które nierozdzielnie związane jest z identyfikowaniem, analizą i definiowaniem procesów biznesowych. W efekcie definiowania, czyli projektowania zidentyfikowanych procesów, powstają graficzne mapy, obrazujące realizowane procedury w formie diagramów przebiegu, których podstawowym atutem jest czytelność.

Jak podaje P. Grajewski 1. modelowanie (często zwane też mapowaniem) procesów jest w istocie budowaniem obrazu przedsiębiorstwa w perspektywie dynamizmu jej działania. Podobnie mapowanie procesów postrzegają T. Kafel, M. Lisiński, J. Czekaj [2. uznając, że jest jedną z form przedstawienia, gdzie i w jaki sposób w przedsiębiorstwie jest budowana wartość dla klienta, która ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono mapy procesów biznesowych zachodzących w przedsiębiorstwach turystycznych, w celu identyfikacji działań obciążonych największym ryzykiem oraz działań bezpośrednio przekładających się na konkurencyjność procesu, a w konsekwencji na konkurencyjność model biznesu.

2. Metoda badawcza

W artykule zaprezentowano badanie z zastosowaniem wielokrotnego studium przypadków. Wyniki wielokrotnego studium przypadków miały dostarczyć szczegółowych odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie procesy są kluczowe dla przedsiębiorstw turystycznych?
- Z jakich działań składają się kluczowe procesy?
- Jak opracowanie map procesów i ich analiza wpłynie na konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego?
- W jakim stopniu opracowanie map procesów i ich analiza umożliwi wskazanie elementów procesu o największym ryzyku?

W badaniu wykorzystano metodę Sędziów Kompetentnych. Sędziami Kompetentnymi było: trzech pracowników nauki zajmujących się badaniem turystyki, dwóch strategicznych klientów przedsiębiorstw turystycznych, siedmiu przedsiębiorców, dwóch członków Izby Turystycznej.

Wielokrotne studium przypadków oparto o wytypowany panel siedmiu przedsiębiorstw turystycznych. Wynika to z przyjmowanego w naukach społecznych założenia, iż dla niektórych problemów bardziej odpowiednie jest stosowanie pogłębionych analiz mniejszej liczby przypadków, niż powierzchownych badań ich dużej liczby [4]. Jak już wspomniano wyboru panelu siedmiu przedsiębiorstw turystycznych do badań dokonali Sędziowie Kompetentni. Po wytypowaniu przedsiębiorstw do badań posłużono się szczegółową analizą dokumentów oraz przeprowadzono skategoryzowane oraz problemowe wywiady z przedsiębiorcami reprezentującymi wybrane przedsiębiorstwa turystyczne.

3. Mapowanie procesów biznesowych

W pierwszej części badania dokonano identyfikacji działań kształtujących konkurencyjność procesów biznesowych poprzez analizę ich poszczególnych składowych, wykorzystując technikę mapowania.

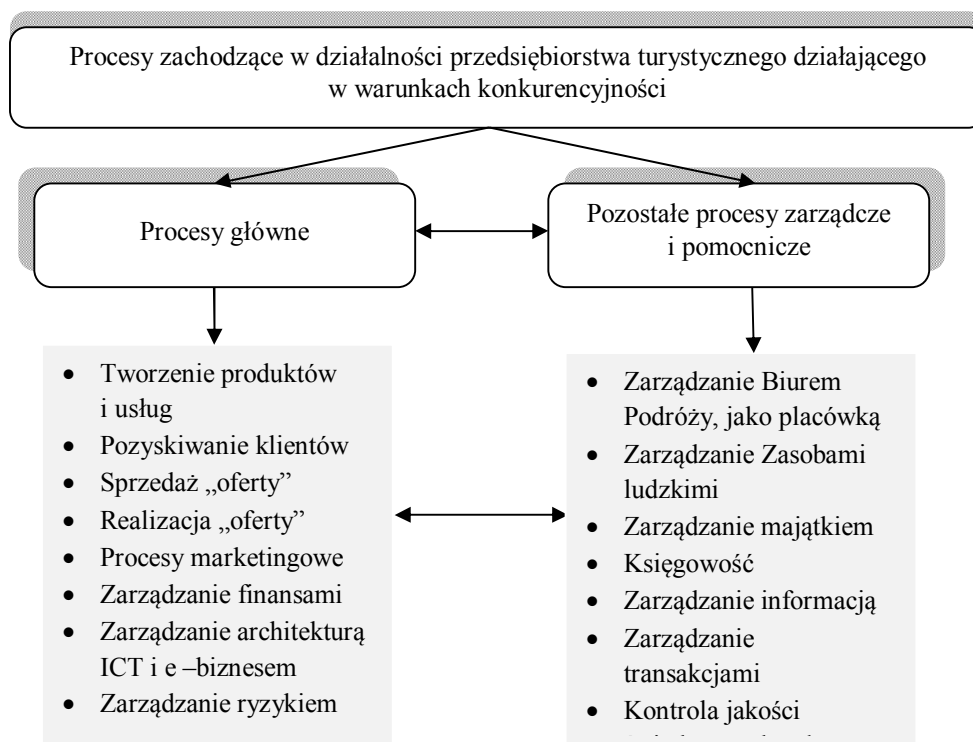
Wyszczególnienie procesów zachodzących w działalności przedsiębiorstwa turystycznego działającego w warunkach konkurencyjności przedstawiono na rysunku 1.

Podczas przeprowadzonego wywiadu z przedsiębiorcami i menedżerami przedsiębiorstw turystycznych zweryfikowano listę zilustrowanych procesów.

Wśród zidentyfikowanych procesów wyróżniono najważniejsze procesy biznesowe. W dalszej analizie badawczej uporządkowano je w dwóch decydujących wymiarach – w wymiarze architektury społecznej i technicznej. W zakresie procesów wymiaru architektury technicznej zwrócono szczególną uwagę na technologię informatyczną, jej narzędzia, bazy danych i systemy występujące w całym przedsiębiorstwie, takie jak planowanie zasobów przedsiębiorstwa, aplikacje własne i odziedziczone, komputery i serwery. Efektywność tych procesów uwarunkowana jest jednak skutecznością i poziomem procesów wymiaru architektury społecznej, chodzi tutaj o: szkolenia, kwalifikacje i postawy wszystkich pracowników.

Analizując opisywane procesy oraz uwzględniając wyniki badań można zauważyć, że największy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa turystycznego ma proces: sprzedaż i proces realizacji usługi oraz zarządzanie ICT i e-biznesem. Procesy bezpośrednio przyczyniające się do tworzenia wartości dodatniej w firmie to te, w których następuje

bezpośredni kontakt klienta ze sprzedawcą. Spośród tych procesów wszystkie są równie ważne, gdyż determinują wysokość sprzedaży w długo i krótkoterminowym okresie czasu.

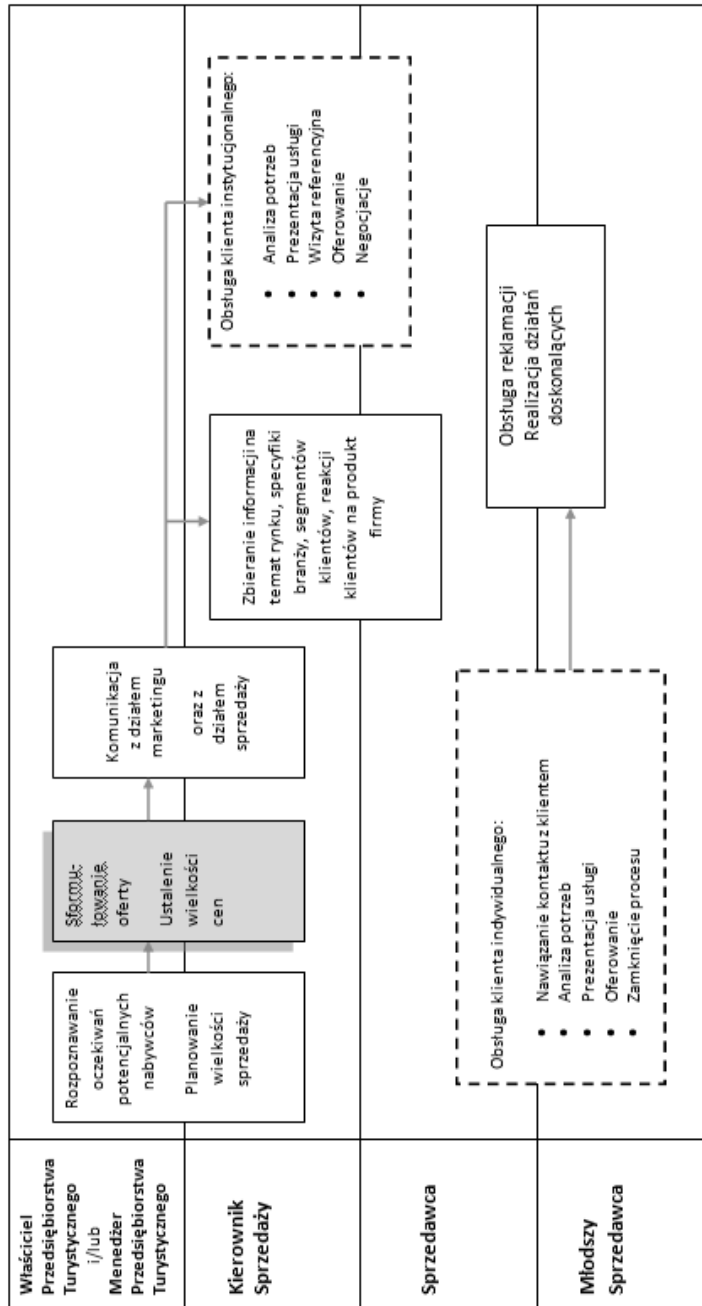


Rys. 1. Procesy zachodzące w działalności przedsiębiorstwa turystycznego działającego w warunkach konkurencyjności

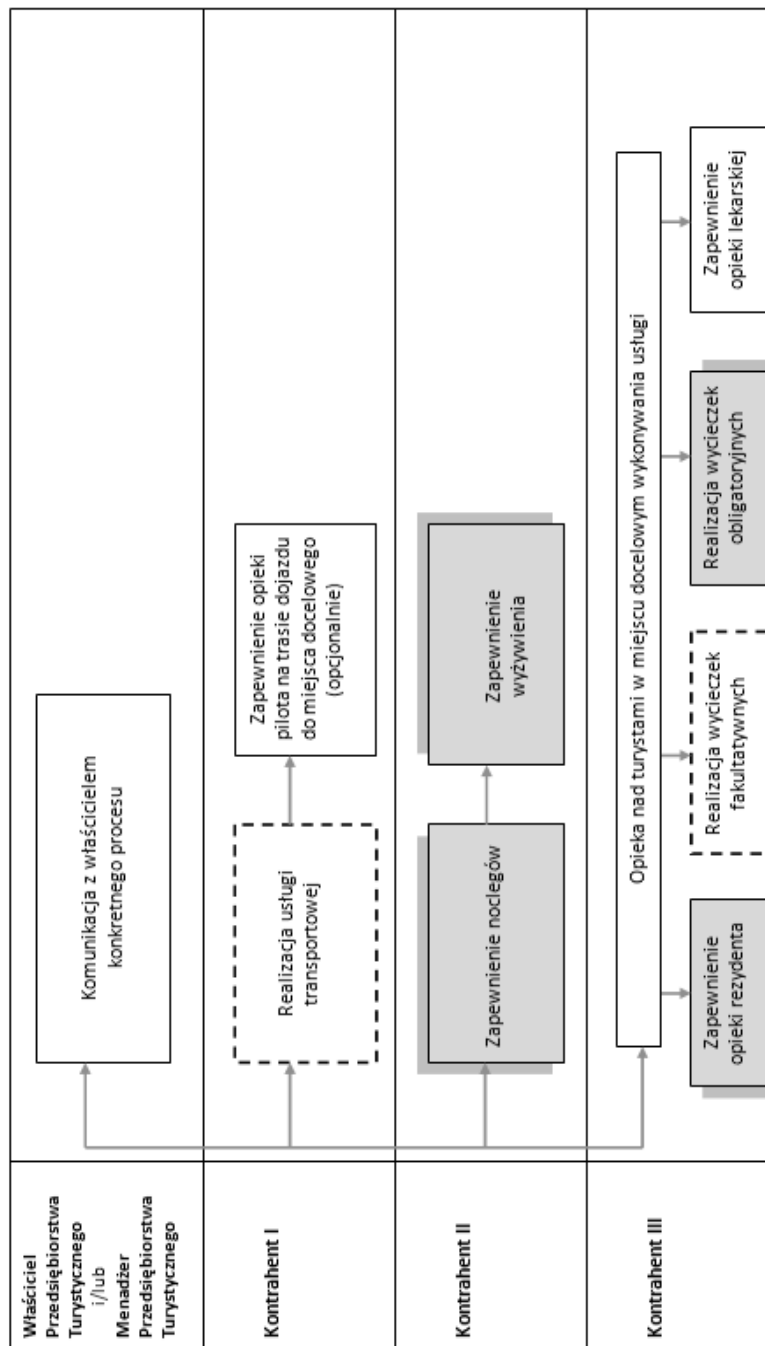
Źródło: opracowanie własne.

Sprzedaż i realizacja usługi są procesami głównymi, a wspomagającymi dla nich będą: kontrola, jakości wykonywanych usług, współpraca z podwykonawcami oraz sposób obsługi klienta – reakcja na jego uwagi i życzenia. Proces ten jest bardzo istotny, gdyż determinuje przyszły wybór klienta oraz ogólną opinię na rynku o usługach świadczonych przez przedsiębiorstwo. Ma na to bezpośredni wpływ personel, jego zaangażowanie, dobra współpraca z podwykonawcami i wysoka jakość komponentów usługi (bazy hotelowej, gastronomii itd.).

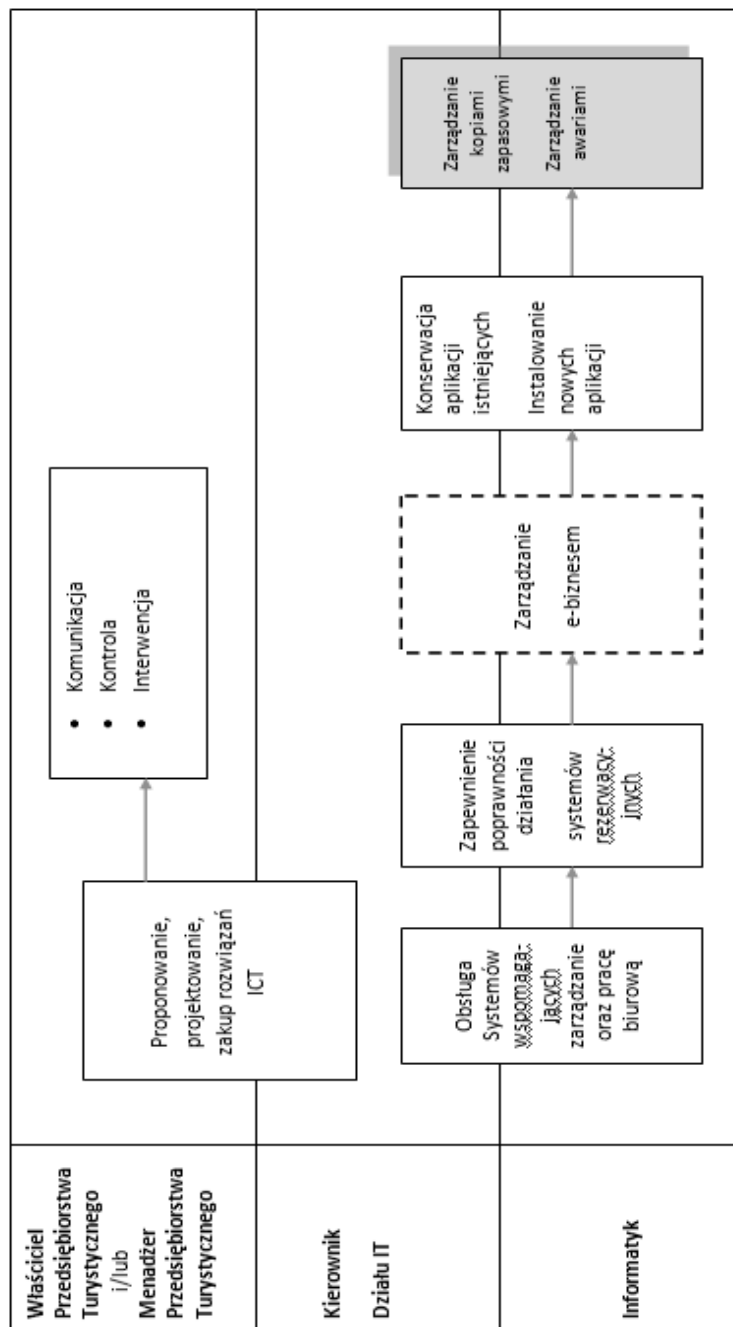
Reasumując, kluczowymi procesami tworzącym wartość dodaną w firmie są: sprzedaż usługi, realizacja usługi turystycznej oraz proces zarządzania architekturą informatyczną i e-biznesem. Z uwagi na ograniczoną możliwość publikowania poufnych danych, w artykule przedstawiono po jednym przykładzie map każdego procesu biznesowego. Przedstawione mapy, dla każdego procesu zostały losowo wybrane i zilustrowane kolejno na rysunkach 2,3,4.



Rys 2. Proces biznesowy – Sprzedaż oferty turystycznej
Źródło: opracowanie własne.



Rys 3. Proces biznesowy – Realizacja oferty turystycznej.
Źródło: opracowanie własne.



Rys 4. Proces biznesowy – Zarządzanie architekturą informatyczną i e-biznesem
Źródło: opracowanie własne.

3.1. Proces biznesowy - Sprzedaż oferty turystycznej

Jednym z procesów biznesowych o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa turystycznego jest proces związany z sprzedażą oferty turystycznej. W procesie wyróżniono działania i etapy. Jako etap obarczony największym ryzykiem wskazano ustalanie ceny. Cena jest najważniejszym czynnikiem dla klienta chcącego dokonać zakupu. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorcy jest zmienną charakteryzującą się dużymi wahaniami ze względu na rozchwiany rynek walutowy. Większość transakcji zawieranych w ramach „tworzenia oferty” jest rozliczana w walucie obcej (najczęściej w euro lub w dolarach) na podstawie założonego kursu, który prawdopodobnie będzie obowiązywał za kilka miesięcy w momencie rozliczania się z podwykonawcami (liniami lotniczymi, firmami transportowymi, hotelami, itp.).

Elementami procesu wpływającymi w największym stopniu na konkurencyjność są obsługa klienta oraz atrakcyjność oferty. Do atutów obsługi klienta można tutaj zaliczyć wiedzę z zakresu sprzedawanej oferty, umiejętność doboru oferty dla konkretnego klienta oraz znajomość rynku ofert turystycznych.

Natomiast o atrakcyjności oferty stanowić będzie cena oraz co ona zawiera – oprócz noclegów, wyżywienia, transportu i ubezpieczenia ważnymi czynnikami są dodatkowe atrakcje, itd. Bogactwo oferowanych form i kierunków wyjazdu również nie pozostaje bez znaczenia.

3.2. Proces biznesowy – Realizacja oferty

Jako kolejny proces biznesowy o kluczowym znaczeniu wskazano proces związany z realizacją sprzedanej usługi/ oferty. W procesie wyróżniono działania i etapy. Sukces tej realizacji jest ściśle skorelowany z satysfakcją klienta, a tym samym z opinią o przedsiębiorstwie turystycznym, jaką klient będzie głosił po powrocie z wyjazdu.

Wśród elementów procesu obarczonych największym ryzykiem i zarazem największym wpływem na konkurencyjność znalazły się: baza noclegowa, wyżywienie, wycieczki obligatoryjne oraz opieka rezydenta. Wszystkie te elementy usługi są ściśle zależne od podwykonawców, a co za tym idzie są relatywnie trudne do kontrolowania. Dopiero jak pojawiają się sygnały o ewentualnych nieprawidłowościach właściciel procesu (przedsiębiorstwo turystyczne) może interweniować – niestety klient w takim przypadku jest już najczęściej nieusatysfakcjonowany. To właśnie te składowe elementy procesu stanowią o przewadze konkurencyjnej w odniesieniu do ofert konkurentów.

Do elementów oddziałujących na konkurencyjność zarówno oferty jak i przedsiębiorstwa turystycznego zaliczono, jakość realizacji usługi transportowej, różnorodność dodatkowych atrakcji na miejscu (na plaży, w hotelu, w mieście, itp.) oraz różnorodność, cenę i poziom wykonania wycieczek fakultatywnych – gdzie wielkim atutem jest wysoki poziom kompetencji i wiedzy przewodnika.

3.3. Proces biznesowy – Zarządzanie architekturą informatyczną i e-biznesem

Procesem biznesowym zasługującym na szczególną uwagę jest proces związany z architekturą informatyczną oraz zarządzanie e-biznesem. W procesie wyróżniono etapy i działania. Jak wynika z badań empirycznych T. Dziedzica [5. branża turystyczna jest najbardziej uzależnioną branżą od infrastruktury komputerowej oraz bezawaryjnego dostępu do Internetu. Chodź wydawałoby się, że turystyka od dawna wykorzystuje w pełni

możliwości płynące z e-biznesu, okazuje się, że jest to nadal nurt biznesu z możliwością wyróżnienia się na tle konkurentów [6.]. Obecnie internauci nie tylko szukają informacji na temat miejsca planowanej podróży, ale coraz więcej oczekują od domowej strony WWW przedsiębiorstwa turystycznego, jak np. możliwości zakupu oferty on-line, dokonania płatności on-line za pośrednictwem strony przedsiębiorstwa turystycznego, możliwości zapoznania się z opiniami innych klientów na temat wybranego miejsca wyjazdu, czy też możliwości kontaktu z konsultantem biura w czasie rzeczywistym.

Elementem procesu zarządzania architekturą informatyczną oraz e-biznesem obarczonych ryzykiem jest utrata danych wskutek np. wirusa, czy awarii systemu. Utrata danych często wywołuje poważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Oto kilka z nich:

- paraliż przedsiębiorstwa, a przynajmniej poważne utrudnienie jego funkcjonowania,
- wysokie koszty odzyskania danych,
- konieczność odtworzenia elektronicznych dokumentów z ich kopii papierowych,
- utrata korespondencji e-mail,
- utrudnienie kontaktów biznesowych, np. z powodu utraty danych kontaktowych do kontrahentów,
- utrata kosztownego oprogramowania,
- utrata przechowywanych na komputerze haseł dostępu do usług internetowych,
- koszty niedotrzymanych umów.

4. Analiza komparatywna map procesów biznesowych

Na podstawie mapowania procesów biznesowych zachodzących w badanych siedmiu przedsiębiorstwach turystycznych można zauważyć, że Przedsiębiorstwo Turystyczne I, III i VII wykazuje rozwinięty proces sprzedaży usług turystycznych. Przedsiębiorstwa te skupiają się na rozpoznaniu potrzeb potencjalnych klientów przed przystąpieniem do planowania wielkości sprzedaży, formułowania oferty i ustalania cen za ofertę turystyczną. Ważnym aspektem dla tych trzech przedsiębiorstw są badania marketingowe zmierzające do poznania: rynku, specyfiki branży, segmentów klientów oraz reakcji klientów na konkretny produkt/usługę turystyczną. Na szczególną uwagę zasługuje proces obsługi klienta zarówno indywidualnego jak i instytucjonalnego z mocno zaakcentowaną obsługą posprzedażową i następującymi po niej działaniami doskonalącymi. Świadczy to o rzetelnym podejściu do klientów i rynku oraz pozwala na tworzenie przewagi konkurencyjnej na tym polu.

Przedsiębiorstwo Turystyczne I i III tworzenie oferty turystycznej poprzedza rozpoznaniem oczekiwań klientów. Natomiast przedsiębiorstwo turystyczne II, IV, V i VI tworzenie oferty opiera wyłącznie na swojej intuicji. Zaskakujący jest ten fakt zwłaszcza, że to właśnie ten element procesu obarczony jest największym ryzykiem.

Jak wynika z map procesów, przedsiębiorstwo turystyczne I, III i VI sprzedaż swoich ofert kieruje do klientów indywidualnych, silnie akcentując działania doskonalące, które następują po obsłudze posprzedażowej.

Analizując kolejny proces biznesowy jakim jest realizacja oferty można zauważyć, że jest to proces zależny głównie od kontrahentów. Zasoby przedsiębiorstw turystycznych są bardzo małe, często charakter tych organizacji określany jest mianem wirtualnego. W procesie realizacji oferty przedsiębiorstwa muszą polegać na swoich kontrahentach realizujących poszczególne składowe konkretnej oferty, takie jak:

- usługa transportowa (wykonawcą: linie lotnicze, firma transportowa, itp.),

- noclegi (kontrahent: właściciel hotelu, pośrednik),
- wyżywienie (kontrahent: właściciel restauracji, pośrednik),
- realizacja wycieczek obowiązkowych i fakultatywnych (kontrahent: lokalny organizator),
- zapewnienie łatwości dostępu do opieki medycznej (kontrahent: lokalne przedsiębiorstwo turystyczne, placówka medyczna, pośrednik),
- ubezpieczenie (kontrahent: firma ubezpieczeniowa),
- realizacja planu animacyjnego (kontrahent: lokalny pośrednik, osoba zarządzająca hotelem),
- zapewnienie opieki rezydenta (pracownik przedsiębiorstwa turystycznego, bądź pracownik kontrahenta).

Poszczególne przedsiębiorstwa turystyczne w tym procesie mają ograniczone możliwości, sprowadzające się do funkcji kontrolera i moderatora.

Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwo turystyczne I, II, IV, V kładzie nacisk na zapewnić swoim klientom: opieki rezydenta, opieki lekarskiej, a także zapewnienie realizacji wycieczek obowiązkowych i fakultatywnych. Dużą staranność w zapewnieniu odpowiednich standardów obsługi klientom znajduje odzwierciedlenie w konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego.

Na podstawie przedstawionych map można zauważyć, że nie wszystkie przedsiębiorstwa turystyczne skupiają swoją uwagę na zapewnieniu opieki pilota podczas podróży, a to z kolei wpływa na obniżenie potencjału konkurencyjnego.

Ciekawym jest, że przedsiębiorstwo turystyczne VII dużą uwagę skupia na zapewnieniu swoim klientom opieki lekarskiej na najwyższym poziomie. Konieczność ta wynika z ukierunkowania jego sprzedaży na ofertę zimową dla narciarzy i snowboardzistów.

Badając zarządzanie architekturą informatyczną i e-biznesem udało się wyłonić liderów w tej dziedzinie. Okazały się nimi: przedsiębiorstwo turystyczne I, III, VII. Architektura tego procesu w wymienionych przedsiębiorstwach jest bardzo złożona. Silnym akcentem w niej, jest zarządzanie e-biznesem, które zostało wyróżnione jako działanie mające wpływ na konkurencyjność. Natomiast działanie obciążone ryzykiem związane jest z możliwością wystąpienia różnego rodzaju awarii. Analizując mapy procesów przedsiębiorstw I, III, VII można stwierdzić, że w tych przedsiębiorstwach dostrzega się konieczność zarządzania ryzykiem, czego wyrazem jest tworzenie zapasowych baz danych. Działania te w znaczącym stopniu łagodzą skutki awarii i pozwalają na szybki powrót do sprawnego działania. Tak skonstruowane procesy uważa się za nowoczesne, umożliwiają bowiem dostarczanie klientom elastycznych cenowo, atrakcyjnych usług. Klienci tych przedsiębiorstw mogą:

- przeglądać oferty przedsiębiorstwa i ich pośredników na zorganizowane wyjazdy,
- dokonywać zakupów wybranych ofert,
- dokonać zakupu wyłącznie biletów na określony transport,
- dzielić się opiniami z innymi użytkownikami witryny internetowej,
- kontaktować się on-line z pracownikiem przedsiębiorstwa turystycznego.

Jak wykazały przeprowadzone badania w przedsiębiorstwie turystycznym II, IV i VI zarządzanie architekturą informatyczną i e-biznesem ogranicza się jedynie do zakupu, wdrożenia i konserwacji systemów wspomagających pracę biurową. Taki stan rzeczy w znacznym stopniu ogranicza ich elastyczność i atrakcyjność świadczonych przez nich usług turystycznych.

5. Analiza ryzyka działań w kluczowych procesach biznesowych

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

Tab. 1. Najważniejsze ryzyka zidentyfikowane w kluczowych procesach biznesowych

Proces biznesowy	Działania, elementy o największym ryzyku	Czynniki
Sprzedż oferty	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie ceny, angażowanie się pracowników w wysoką jakość obsługi klienta. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> organizacja bazy noclegowej, organizacja i kontrola żywienia, organizacja wycieczek, obowiązkowych, opieka rezydenta, zapewnienie bezpieczeństwa klientom 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> korzystanie z ICT 	<ul style="list-style-type: none"> awarie systemu, awarie spowodowane tzw. siłą wyższą (np. warunkami pogodowymi), awarie wywołane wrogim oprogramowaniem (np. wirusami), awarie powstałe wskutek zaniedbań pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie ryzykiem jest 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 i zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie działań zapobiegawczych bądź też minimalizujących jego wpływ i skutki.

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 tejże organizacji. Podjęcie wielu ryzyk w działalności gospodarczej jest koniecznością, a właściwe ich podjęcie możliwe jest przy postanowieniu bardzo wysokiego priorytetu dla zarządzania ryzykiem. Wymaga to, bowiem wnikliwej analizy wszystkich wątków działalności przedsiębiorstwa turystycznego.

Jak wynika z analizy przedstawionej w tabeli 1, w zakresie procesu biznesowego, jakim jest sprzedaż oferty, największym stopniem ryzyka obarczone jest ustalanie ceny oferty (z uwagi na rozchwiany rynek waluty, a tym samym niestabilne kursy walut). Poziom obsługa klientów, także jest obciążony ryzykiem, gdyż jest ściśle uzależniony od zaangażowania pracowników w budowanie relacji z nimi.

Ryzyko wskazane w procesie realizacji usługi, wynika z obawy o niedostateczne zaangażowanie kontrahentów, np. w zapewnienie bazy noclegowej i wyżywienia zgodnego z deklarowaną jakością, brakiem zaangażowania kontrahenta w realizację programu usługi (np. wycieczek fakultatywnych). W tym miejscu należy silnie zaakcentować aspekt zapewnienia bezpieczeństwa klientom podczas wypoczynku, zwiedzania, transportu.

Proces zarządzania architekturą informatyczną oraz e-biznesem obciążony 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 1 dokonano syntetycznego ujęcia rodzaju ryzyka w odniesieniu do konkretnego procesu lub działania.

Analizując informacje zawarte w tabeli 1 można dokonać charakterystyki procesu podstawowych elementów zarządzania ryzykiem, dzieląc je na poszczególne, następujące po sobie etapy:

- identyfikacja i szacowanie ryzyka, czyli ocena ryzyka, 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 – aktywna redukcja poprzez tworzenie specjalnych funduszy lub rezerw na pokrycie różnych zdarzeń losowych i pasywna reakcja polegająca na przyjęciu ryzyka ze świadomością pokrycia ich z bieżących funduszy,
- transfer ryzyka –przerzucanie na kogoś innego na przykład wynajęcie firmy zewnętrznej do wykonania określonych prac, przerwienie części odpowiedzialności na kontrahenta, zawarcie umowy ubezpieczenia,
- planowanie ewentualnych zdarzeń poprzez ciągłe śledzenie możliwości powstania nowych ryzyk 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 szeregu danych, podejmowania decyzji, planowania oraz nadzoru nad realizowanymi działaniami. Pełna automatyzacja realizowanych działań, procesów i 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.

6. Wnioski

Przeprowadzone badania wielokrotnego studium przypadków wskazują, że procesy, a zwłaszcza procesy biznesowe przedsiębiorstw turystycznych stanowią bardzo istotne zagadnienie dla ich skutecznego zarządzania, co wyraża się poprzez uzyskiwane wyniki (cele) charakteryzujące konkurencyjność działalności.

Dynamiczne, mające często charakter turbulentny zmiany w otoczeniu wymagają stosowania nowych sposobów i zasad zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi. Dużą rolę w kształtowaniu tych zasad odgrywają koncepcje budowania przewag konkurencyjnych (w tym poprzez modelowanie) i stosowanie odpowiednich procesów biznesowych. Umożliwiają one przedsiębiorstwom turystycznym wysoką elastyczność działania, a także tworzenie wizji przyszłych kierunków rozwoju działalności biznesowej. W koncepcjach modeli biznesowych zwraca się uwagę na nowe sposoby obserwacji i analizy rynku, reorganizacji relacji z klientami, nieustannym wprowadzaniu nowych, innowacyjnych produktów/usług, a zwłaszcza aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania.

Przedmiot zaprezentowanych w artykule badań stanowiły procesy biznesowe stosowane przez przedsiębiorstwa turystyczne działające w warunkach silnego natężenia walki konkurencyjnej. Badania panelowe wskazują, że wzrost konkurencji (w dużym stopniu związany z globalizacją gospodarki) powoduje konieczność kreowania koncepcji prowadzenia biznesu z zastosowaniem procesów skupiających się na e-narzędziach, kreujących duży potencjał konkurencyjny umożliwiający elastyczność zarządzania.

Na rynku turystycznym w Polsce obserwujemy proces postępującej globalizacji. Wprowadza on konkurencję pomiędzy poszczególnymi podmiotami tego specyficznego rynku, ze szczególnym uwzględnieniem znaczących konkurentów zagranicznych. Powoduje to narastanie i powstawanie nowych form ryzyka. Powstające ryzyko w organizacjach turystycznych nie jest nowym zjawiskiem, ale wciąż przybiera nowe formy i źródła.

Należy 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.

W mapach procesów zidentyfikowano działania obciążone największym ryzykiem oraz wskazano czynniki mające wpływ na konkurencyjność. Czynniki o największym wpływie na konkurencyjność zidentyfikowano w następujących procesach:

Z zakresu architektury społecznej

- proces obsługi klienta indywidualnego i instytucjonalnego z akcentem na jego kompleksowość rozbudowaną o obsługę posprzedażową. Proces ten wymaga nieustannych analiz oraz wprowadzania działań doskonalących;
- proces związany z realizacją usługi transportowej;
- proces związany z realizacją wycieczek fakultatywnych (wycieczek zawartych w cenie oferty);
- realizacja programu imprez dodatkowych.

Z zakresu architektury technicznej

- zarządzanie e-biznesem, wykorzystanie e-narzędzi do zarządzania.

Natomiast do działań obarczonych największym ryzykiem zaliczono:

Z zakresu architektury społecznej

- tworzenie oferty (jej atrakcyjność, dopasowanie do rynku, oczekiwań klientów, itp.);
- ustalenie wysokości cen (obciążone ryzykiem związanym z rozbitym rynkiem walutowym);
- zapewnienie noclegów oraz wyżywienia zgodnego z założonym standardem (proces bezpośrednio zależny od kontrahenta);
- zapewnienie opieki rezydenta, która wpływa na jakość obsługi klienta w miejscu docelowym wyjazdu (proces często zależny od kontrahenta);
- realizacja wycieczek obowiązkowych (proces zależny od kontrahenta);

Z zakresu architektury technicznej

- zarządzanie awariami;
- tworzenie kopii zapasowych.

Konstatując należy stwierdzić, że osiągnięto cel badań, potwierdzając, że opracowanie map procesów i ich analiza umożliwia identyfikację działań wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego oraz wskazywanie elementów procesu o dużym ryzyku.

Literatura

1. Grajewski P.: Procesowe zarządzanie organizacją. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s.45.
2. Kafel T., Lisiński M.: Metoda łańcucha wartości M. Portera. Zeszyty Naukowe AE w Krakowie 1995, nr 485, Kraków, s. 23.
3. Czekał J. (red.): Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny. Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009, s.130.
4. Churchill G.A.: Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa 2002, s. 162-176.
5. Dziedzic T.: Turystyka bez Internetu - jak ryba bez wody – raport. http://www.lsi.lublin.pl/co/f_XI.09/turystyka_raport.htm, 04.2015.
6. Internet w turystyce: <http://msport.gov.pl/statystyka-turystyka>, 01.2015.

Dr inż. Sandra GRABOWSKA
Katedra Inżynierii Produkcji
Politechnika Śląska Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii
40-019 Katowice, ul. Krasińskiego 8
tel./fax: (0-32) 603 4341
e-mail: sandra.grabowska@polsl.pl