

Magdalena Kachniewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WSPÓLPRACA HOTELI Z WŁADZAMI LOKALNYMI JAKO CZYNNIK REDUKCJI RYZYKA SPECYFICZNEGO

Streszczenie: Zarządzanie ryzykiem realizowane jest w turystyce przede wszystkim na poziomie przedsiębiorstwa. Polscy hotelarze coraz częściej dostrzegają konieczność włączenia w proces zarządzania ryzykiem władz lokalnych i organizacji turystycznych, których działania zarówno stanowią dodatkowe źródło ryzyka, jak i służą jego ograniczeniu. Wynika to ze struktury szeroko rozumianego produktu turystycznego, którego jakość wpływa na wynik finansowy obiektu hotelowego. Badania przeprowadzone w 2012 r. wskazują, że ryzyko specyficzne postrzegane jest przez hotelarzy (niejako wbrew logice) jako obszar większej niepewności niż ryzyko systematyczne. Wynika to z tego, że w obrębie czynników kształtowania ryzyka specyficznego mieszczą się elementy mezootoczenia, kształtujące jakość oferty turystycznej regionu, ale niepoddające się kontroli przedsiębiorcy.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, mezootoczenie, hotelarstwo, produkt turystyczny.

1. Wstęp

Celem przedstawionego opracowania jest zdefiniowanie charakteru ryzyka występującego w działalności hotelarskiej oraz wskazanie tych jego elementów, które nie podlegają kontroli przedsiębiorcy i wymagają współpracy z podmiotami mezootoczenia. Polscy hotelarze coraz częściej dostrzegają konieczność włączenia w proces zarządzania ryzykiem podmiotów zewnętrznych, których działania z jednej strony mogą stanowić dodatkowe źródło ryzyka a z drugiej – służyć jego ograniczeniu. Zjawisko to wydaje się oczywiste w kontekście szeroko pojmowanego produktu turystycznego miejsca/miejscowości, ale dotychczas było słabo uświadomione przez samych przedsiębiorców turystycznych.

W opracowaniu przywołano wyniki badań ankietowych prowadzonych wśród właścicieli i kierowników obiektów hotelowych. Badania na temat sposobów postrzegania i narzędzi zarządzania ryzykiem w hotelarstwie prowadzone były od marca do maja 2012 r. i stanowiły część badań poświęconych reagowaniu tej branży na

sytuacje kryzysowe¹. Zakresem badań objęto 104 obiekty hotelowe. Ostatecznie wywiady przeprowadzono w 86 obiektach, zlokalizowanych na terenie działania 8 regionalnych organizacji turystycznych². W toku badania przeprowadzono wywiady³ z właścicielami lub dyrektorami wybranych obiektów dotyczące sposobów identyfikacji różnych rodzajów ryzyka oraz narzędzi zarządzania ukierunkowanych na jego redukcję.

Wśród badanych obiektów znalazły się m.in. 24 obiekty sieciowe oraz 12 hoteli należących do ugrupowań marketingowych. Te dwie grupy obiektów wyróżnia fakt prowadzenia wspólnej polityki marketingowej, co warunkuje również znajomość i dobór narzędzi zarządzania ryzykiem (co najmniej w zakresie redukcji ryzyka popytowego, w tym stosowania różnicowania cen i outsourcingu). Ze względu na liczne podobieństwa w zakresie stosowanych technik zarządzania i reagowania na ryzyko, hotele te zostały poddane wspólnej analizie, a w niniejszym opracowaniu określane będą łącznie jako hotele sieciowe, mimo że ugrupowanie marketingowe stanowi znacznie luźniejszą relację aniżeli sieć hotelowa (zazwyczaj oparta na umowie franczyzowej).

2. Pojęcie i rodzaje ryzyka w działalności hotelarskiej

Potocznie ryzyko rozumiane jest jako możliwość wystąpienia zdarzeń mających w konsekwencji negatywny wpływ na wynik działalności (niebezpieczeństwo poniesienia straty). W rzeczywistości w działalności gospodarczej ryzyko należy rozumieć jako niebezpieczeństwo nieosiągnięcia celu założonego w momencie podejmowania decyzji. Taki charakter ryzyka uwzględniają definicje odwołujące się do probabilistycznych lub statystycznych miar zjawiska, np. definicja D.G. Uyemury i D.R. van Deventera, zgodnie z którą „ryzyko to zmienność (odchylenie standardowe) strumieni pieniężnych netto generowanych przez podmiot gospodarujący”⁴. Ryzyko można więc określić jako miarę niepewności odnoszącej się do przyszłych wyników finansowych lub jako miarę odchylenia aktualnych wyników od oczekiwanych⁵.

¹ Szczegółowy opis badania i jego wyników przedstawiono w monografii E. Dziedzic (red.), *Reagowanie branży turystycznej na zjawiska kryzysowe* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa [w druku].

² Organizacje: Kujawsko-Pomorska, Małopolska, Mazowiecka, Wielkopolska, Podlaska, Śląska, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego i Województwa Świętokrzyskiego.

³ Zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego łączącego zalety wywiadu i badań ankietowych. W kwestionariuszu znalazły się pytania zamknięte i otwarte, także w postaci kafeterii, użyto również skali. Respondentami były osoby zatrudnione w analizowanych hotelach na stanowiskach kierowniczych. W procesie przetwarzania zgromadzonego materiału empirycznego wykorzystano metody statystyczne.

⁴ D.G. Uyemura, D.R. van Deventer, *Financial Risk Management in Banking: The Theory and Application of Asset and Liability Management*, Probus Publishing, Chicago 1992, s. 36.

⁵ P. Jorion, *Financial Risk Manager Handbook*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ. 2000, s. 533-534.

W naukach ekonomicznych można wyróżnić dwie podstawowe koncepcje ryzyka: negatywną i neutralną. Pierwsza z nich traktuje ryzyko jako zagrożenie, zmuszające podmioty gospodarcze do podejmowania działań mających na celu jego zmniejszenie. Neutralna koncepcja ryzyka uwzględnia natomiast zarówno zagrożenie, jak i szansę (np. w postaci większych zysków z tytułu podjęcia ryzyka): zrealizowany wynik może być lepszy albo gorszy od spodziewanego. Podmiot podejmujący ryzyko czyni to w celu uzyskania dodatkowych korzyści, które stanowią tzw. premię za ryzyko⁶.

Inne definicje koncentrują się przede wszystkim na poszukiwaniu źródła (przyczyny) ryzyka. W szczególności – nawiązując do teorii kosztów transakcyjnych O. Williamsona – należy wskazać na problem niedoskonałości (lub braku dostępu do) informacji, jaką dysponują uczestnicy procesów gospodarczych („ryzyko oznacza, że na skutek niepełnej informacji są podejmowane decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu”⁷).

W kontekście założonego tematu niniejszego opracowania, spośród różnorodnych sposobów klasyfikowania ryzyka wyróżnić należy metodę o dużej przydatności praktycznej. Rozróżnia ona ryzyko systematyczne, niedywersyfikowalne (*systemic risk*) i ryzyko niesystematyczne, specyficzne, dywersyfikowalne (*unsystemic risk*)⁸.

Pierwsze z nich (ryzyko systematyczne) spowodowane jest czynnikami ogólnogospodarczymi (takimi jak ustrój gospodarczy, polityka, czynniki koniunkturalne) oraz losowymi (np. inflacją, aktami terroru). Zjawiska te wywierają wpływ na indywidualne osoby i organizacje (w tym przedsiębiorstwa), ale są od nich niezależne. Na poziom ryzyka systematycznego mogą próbować wpłynąć parlament, rząd, bank centralny lub struktury ponadnarodowe. Ten typ ryzyka nie może zostać wyeliminowany przez przedsiębiorstwo (np. poprzez skonstruowanie zdywersyfikowanego portfela inwestycji), ponieważ jest ono wynikiem działania sił zewnętrznych, niepoddających się kontroli podmiotu narażonego na ryzyko. Dotyczy ono wszystkich realizowanych projektów inwestycyjnych i przedsięwzięć gospodarczych.

Ryzyko specyficzne spowodowane jest czynnikami mikrogospodarczymi. Dotyczy konkretnych przedsięwzięć, inwestycji, ich wariantów i scenariuszy. W odróżnieniu od ryzyka systematycznego jest związane z przyszłymi zdarzeniami, które można częściowo kontrolować albo przewidywać. Wiąże się z indywidualnymi decyzjami, toteż jego źródłami mogą być m.in.: zarządzanie firmą, konkurencja, dostępność surowców, płynność, bankructwo firmy, poziom dźwigni finansowej i operacyjnej⁹.

⁶ K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13, 14.

⁷ H. Stanisławiszyn, *Ryzyko w kredytowaniu gmin*, [w:] S. Dolata (red.), *Problemy finansowe w działalności samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2002, s. 289.

⁸ E. Ostrowska, *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002, s. 41, 42.

⁹ Zsumowane ryzyko systematyczne i niesystematyczne daje w sumie całkowite ryzyko rynkowe. Zgodnie z tzw. modelem Sharpe’a ryzyko całkowite ulega zmniejszeniu w wyniku redukcji ryzyka niesystematycznego osiąganego poprzez zwiększanie liczby spółek w portfelu. Obserwacja ta spowodowała rozpowszechnienie zjawiska dywersyfikacji portfela inwestycyjnego.

Powyższe rozróżnienie wskazuje, że ryzyko specyficzne obejmuje obszar działania danego podmiotu (przedsiębiorstwa) i może być przez ten podmiot kontrolowane. Menedżerowie obiektów hotelarskich posiadają liczne narzędzia, które można w tym obszarze stosować, poczynając od transferu działalności kreującej potencjalne straty (outsourcing, umowy allotmentu), poprzez transfer odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat (ubezpieczenie), po bardziej wyrafinowane narzędzia (aktywnego oddziaływania na ryzyko) – np. techniki dyskryminacji cenowej, które pozwalają oddziaływać na wielkość i strukturę popytu. Poza możliwościami ich oddziaływania pozostają natomiast elementy ryzyka systematycznego.

W działalności gospodarczej (hotelarskiej) istotne znaczenie ma także rozróżnienia ryzyka finansowego i niefinansowego. Mimo że obie wymienione grupy wpływają na wyniki finansowe podmiotu gospodarczego, to w przypadku ryzyka finansowego jest to wpływ bezpośredni. W ramach ryzyka finansowego w szczególności wyróżnić można:

- ryzyko handlowe (wynikające bezpośrednio z prowadzonej działalności handlowej) – w tym ryzyko płynności i ryzyko kredytowe¹⁰,
- ryzyko rynkowe bezpośrednie – dotyczy prawdopodobieństwa zmian wartości instrumentów rynkowych¹¹,
- ryzyko rynkowe pośrednie – w tym np. ryzyko zasobów, zmiany cen, ryzyko koniunkturalne i technologiczne¹².

Ryzyko niefinansowe obejmuje ryzyko społeczne, ryzyko wystąpienia zdarzeń losowych oraz ryzyko polityczno-gospodarcze.

Ryzyko społeczne związane jest ze sposobem zachowania się obywateli danej społeczności, zasad religii, ustroju, kultury, tradycji. Ma ono tym większe znaczenie w działalności hotelarskiej, że dotyczy zarówno nabywców usług, jak i pracowników tej branży oraz ludności miejsca/miejscowości, w której zlokalizowany jest obiekt hotelowy. Wpływ ryzyka społecznego przejawia się nie tylko po stronie popytowej (zachowania nabywców, modele wzorców konsumpcyjnych, sposoby podejmowania decyzji) i po stronie podażowej (struktura rynku pracy i zatrudnienia,

¹⁰ W działalności hotelarskiej w relacjach B2B ponad 80% wymiany handlowej prowadzi się z odroczonym terminem płatności. Długość okresu kredytu kupieckiego udzielanego nabywcom waha się od 14 do 60 dni i zależy od przedmiotu wymiany, trwałości relacji z kontrahentem i wielkości skumulowanych obrotów generowanych przez kontrahenta. Ze względu na coraz większą walkę konkurencyjną hotele, walcząc o klienta instytucjonalnego, coraz bardziej wydłużają te terminy.

¹¹ Jego szczególnymi przykładami są: ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe. Ich znaczenie w działalności hotelarskiej wynika m.in. z dużego udziału kosztów stałych i wysokiej kapitałochłonności inwestycji hotelarskich, które powodują, że realizacja inwestycji w tej branży praktycznie zawsze wymaga finansowania kredytowego. Z kolei ryzyko walutowe wynika z międzynarodowego wymiaru działalności turystycznej (szczególnie w obiektach wyższej kategorii, które współpracują z touroperatorami międzynarodowymi).

¹² Znaczenie ryzyka technologicznego w hotelarstwie wzrasta wraz z rozwojem możliwości zastąpienia pracy żywej pracą zmechanizowaną. Zabieg ten zazwyczaj przynosi oszczędności i stabilizację poziomu jakości, ale jednocześnie oznacza konieczność nieustannego śledzenia rozwoju technologii, która ma zastosowanie w działalności operacyjnej i marketingowej przedsiębiorstw hotelowych.

standard obsługi, poziom kwalifikacji), ale także w procesie interakcji między nabywcami a usługodawcami turystycznymi (jakość relacji, luka kulturowa itp.)

Ryzyko wystąpienia zdarzeń losowych obejmuje np. klęski i wypadki żywiołowe (powódź, trzęsienie ziemi), wypadki, których źródłem są konflikty społeczne i czyny niedozwolone (np. strajki, podpalenia). Zjawisko klęsk żywiołowych najczęściej odnoszone jest do obszarów położonych w strefie tropikalnej lub subtropikalnej – tymczasem zmiany klimatyczne wywołują duże problemy w tym zakresie także w strefie umiarkowanej (np. powódzie w Polsce w 2011 r.). Wybuch wulkanu na Islandii w 2010 r. pozwolił zaobserwować zjawisko „globalnego domina strat”, które stopniowo przenosiło się z działalności transportu lotniczego (w tym ruchu pasażerskiego) na branże komplementarne (w tym hotelarstwo i działalność pośredników turystycznych). Podobny efekt wywołała epidemia ptasiej grypy i SARS: obawa o własne bezpieczeństwo postrzegana jest w turystyce jako jeden z najważniejszych czynników ryzyka.

Ryzyko polityczno-gospodarcze dotyczy możliwości ingerencji władz państwowych w poszczególnych krajach czy też w skali międzynarodowej, zarówno na poziomie całej gospodarki, jak i w poszczególnych jej sektorach (zmiana polityki gospodarczej kraju, przepisów prawnych dotyczących np. prawa podatkowego lub dewizowego itp.).

W działalności hotelarskiej istotne znaczenie ma też rozróżnienie ryzyka strategicznego i operacyjnego. Ryzyko strategiczne pojmowane jest jako ryzyko związane z długookresową działalnością obiektu, w szczególności związane z kadrą zarządzającą i podejmowanymi przez nią decyzjami co do głównych obszarów działania obiektu (definiowanie rynków docelowych, zakres i asortyment usług, długookresowy transfer ryzyka itp.). Ryzyko operacyjne zaś dotyczy bieżącej działalności hotelu i związanych z nią decyzji o charakterze operacyjnym, co nadaje mu charakter techniczno-organizacyjny. Nie oznacza to, że źródłem ryzyka operacyjnego są wyłącznie czynniki wewnętrzne (osobowe, rzeczowe, finansowe lub informacyjne). Ryzyko operacyjne może być efektem czynników endogenicznych (np. czynnika ludzkiego, błędu systemowego) i egzogenicznych (np. klęsk naturalnych).

3. Wpływ mezootoczenia przedsiębiorstwa hotelarskiego na postrzegany poziom ryzyka

Zidentyfikowane w badaniu źródła ryzyka podzielono na czynniki systematyczne i specyficzne. W pierwszej grupie znalazły się takie zjawiska, jak: tempo wzrostu gospodarczego, poziom zamożności ludności, poziom stóp procentowych, tempo inflacji, regulacje prawne dotyczące branży, obciążenia podatkowe, warunki atmosferyczne itd. W grupie czynników specyficznych uwzględniono elementy bezpośrednio lub pośrednio poddające się kontroli przedsiębiorstwa, w tym zarówno elementy charakteryzujące sam obiekt hotelowy (np. liczbę zatrudnionych, poziom ich kwali-

fikacji, rotacji, jakość standardów wewnętrznych itd.), jak i elementy mikro- oraz mezootoczenia (wiarygodność dostawców i odbiorców, stan infrastruktury turystycznej w regionie, natężenie walki konkurencyjnej w regionie itd.)¹³. Badanie wykazało, że obiekty niesieciowe, w szczególności zlokalizowane poza dużymi ośrodkami miejskimi, znacznie słabiej radzą sobie z ryzykiem popytowym, natomiast lepiej identyfikowały egzogeniczne źródła ryzyka. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy było zapewne silniejsze powiązanie między efektywnością funkcjonowania obiektu hotelowego i ofertą turystyczną obszaru recepcji turystycznej (ORT), na terenie którego funkcjonuje dany obiekt.

Ustalono też, że większy wpływ na osiągnięte przez hotele wyniki działalności mają zmienne specyficzne, które jednak rzadziej wykazywane były jako obszar zachodzenia nieprzewidzianych zmian. Podział zmiennych specyficznych na trzy poziomy (elementy mikro-, mezo- i makrootoczenia) pozwolił zaobserwować, że zmienne mezootoczenia były wskazywane jako obszar nieprzewidzianych źródeł ryzyka sześciokrotnie częściej aniżeli elementy mikrootoczenia. Zjawisku temu poświęcono nieco więcej uwagi.

Otoczenie przedsiębiorstwa zazwyczaj dzielone jest na mikro- i makrootoczenie. M. Bednarczyk wyróżnia dodatkowo mezootoczenie (otoczenie regionalne), które obejmuje czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwa w układzie regionalnym. W tej warstwie pośredniej następuje przenoszenie się wpływów makrootoczenia na mikrootoczenie przedsiębiorstwa¹⁴. W ujęciu przedmiotowym mezootoczenie obejmuje jednostki terenowe administracji publicznej oraz podmioty infrastruktury usługowej, wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej¹⁵, a w ujęciu przedmiotowym: infrastrukturę komunikacyjną, promocję gospodarczą i turystyczną¹⁶.

Otoczenie regionalne kreuje zbiór czynników, które można nazwać stymulatorami (lub barierami) rozwoju szczególnie MŚP turystycznych. Lokalne instytucje mają wpływ na kształtowanie niektórych warunków zakładania i funkcjonowania przedsiębiorczości turystycznej, poprzez¹⁷:

¹³ Pełna lista czynników obu grup przedstawiona została w monografii: E. Dziedzic (red.), wyd. cyt.

¹⁴ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 46-49.

¹⁵ Należą do nich np. izby i stowarzyszenia gospodarcze, związki rzemieślnicze i branżowe, agencje i fundacje rozwoju lokalnego i regionalnego, przedsiębiorstwa doradcze, inkubatory przedsiębiorczości, klastry, instytucje obsługi biznesu (B2B), w tym firmy rachunkowe, windykacyjne, kurierskie oraz instytucje społeczno-kulturowe i społeczności lokalne (por.: K. Wach, *Model badania wpływu otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Z. Ziolo (red.), *Uwarunkowania rozwoju konkurencyjności regionów WSiIZ w Rzeszowie, Kraków-Rzeszów 2005*, s. 332).

¹⁶ Szerzej w: M. Bednarczyk, wyd. cyt., s. 46, 47.

¹⁷ W. Dziemanowicz, M. Mackiewicz, E. Malinowska, W. Misiąg, M. Tomalak, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 2000, s. 26 i n. oraz K. Wach, *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu MSP*, [w:] R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1023, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004, s. 423-433.

- finansowanie rozwoju infrastruktury,
- działania promocyjno-organizatorskie i kreowanie tzw. otoczenia biznesu¹⁸,
- pomoc publiczną,
- tworzenie korzystnych warunków finansowych dla działalności gospodarczej¹⁹.

Badania postrzegania poszczególnych źródeł ryzyka w działalności przedsiębiorstw hotelowych wskazały na znacznie wyższy poziom niepewności związany z funkcjonowaniem sfery mezoekonomicznej aniżeli makroekonomicznej pomimo, że elementy tej pierwszej należą do specyficznych czynników ryzyka, podczas gdy większość elementów otoczenia makroekonomicznego stanowią systematyczne czynniki ryzyka (niepoddające się kontroli przedsiębiorstwa). Zmiany w otoczeniu regionalnym następują znacznie częściej niż na poziomie makro, a co więcej, wpływają istotnie na warunki działalności przedsiębiorstw hotelowych nawet wtedy, gdy dotyczą całkiem innych branż (np. zmiany w obrębie infrastruktury, krajobrazu, budowy urządzeń i obiektów rekreacyjnych). Wynika to ze struktury szeroko rozumianego produktu turystycznego, który ma charakter komplementarny (elementy składowe wywodzą się z różnych rodzajów działalności gospodarczej).

Nawiązując do rozróżnienia ryzyka finansowego i niefinansowego (por. punkt pierwszy), należy podkreślić, że hotelarze coraz częściej identyfikują czynniki ryzyka niefinansowego, szczególnie w obrębie sfery społecznej (ilościowy i jakościowy spadek zasobów siły roboczej w regionie, niechęć lokalnych mieszkańców względem nowych inwestycji hotelarskich). W tym przypadku kształtują się coraz większe oczekiwania względem władz lokalnych w ramach tzw. marketingu wewnętrznego, który ułatwiłby porozumienie między przedsiębiorcami turystycznymi i mieszkańcami (biorcami zarówno pozytywnych, jak i negatywnych efektów zewnętrznych rozwoju turystyki).

W tym kontekście oczywiste wydaje się, że obiekty hotelowe aktywnie współdziałające z organizacjami turystycznymi i władzami lokalnymi postrzegały mezo- i mikrootoczenie jako obszary o porównywalnym stopniu niepewności (poddające się modelowaniu i kontroli), podczas gdy przedsiębiorcy funkcjonujący w regionach o słabo rozwiniętej współpracy podkreślali duże trudności w kontrolowaniu ryzyka na poziomie mezoekonomicznym. Pogłębiony wywiad z kierownikami tej grupy hoteli wykazał, że nie postrzegają oni władz samorządowych gmin i miejscowości jako autentycznych gospodarzy terenu: brakuje jasnego określenia kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego w oparciu o zasoby gminy, preferencje mieszkańców czy przedsiębiorców lokalnych. Z punktu widzenia hoteli szczególnie ważny jest aspekt

¹⁸ Należy do nich współpraca z agencjami rozwoju regionalnego w zakresie promocji (regionu, lokalnych produktów, lokalnej przedsiębiorczości), szeroko zakrojona działalność doradcza i szkoleniowa, lokalny rynek pracy (szkolenia i kursy kwalifikacyjne), tworzenie ośrodków wspomaganie przedsiębiorczości oraz lokalnych centrów wspierania biznesu.

¹⁹ Na przykład poprzez stosowanie polityki ograniczenia wzrostu cen na usługi komunalne czy ustalenie niskiego poziomu opłat i podatków lokalnych albo oddanie w użytkowanie mienia będącego własnością samorządu terytorialnego.

wsparcia okazywanego instytucjom biznesowym, ale także działania z zakresu poprawy jakości infrastruktury technicznej i socjalnej oraz estetyki miejscowości. Aspekty te wykraczają poza możliwości oddziaływania obiektów hotelowych, a jednocześnie mają kluczowe znaczenie dla postrzeganej jakości oferty turystycznej regionu.

We wszystkich regionach, w których działają badane obiekty, turystyka postrzegana jest jako środek aktywizacji rozwoju gospodarczego lokalnych społeczności, jednak świadomość ta często przybiera wymiar jedynie deklaracyjny. Tymczasem, aby zaistniał produkt turystyki lokalnej, musi być on właściwie zaprojektowany, kojarzony z danym regionem, jego historią i kulturą, a zarazem profesjonalnie sprzedawany. Ten wymiar kształtowania, a następnie promocji oferty ORT wykracza poza możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa hotelarskiego i wymaga współpracy różnych podmiotów sfery publicznej i prywatnej. Jednocześnie kształtowanie oferty turystycznej bez konsultacji, wsparcia organizacyjnego czy wreszcie finansowego przedsiębiorców utrudnia kształtowanie spójnego wizerunku miejsca/miejscowości, a w odczuciu hotelarzy prowadzi do wzrostu poziomu postrzeganego i faktycznego ryzyka specyficznego, ponieważ osłabia ich wpływ na to, co dzieje się w otoczeniu.

Zjawiska najczęściej przytaczane w tym kontekście przez respondentów jako przykłady źródeł ryzyka to brak jasnych kryteriów w wyznaczaniu priorytetów w sektorze turystyki (60% wskazań), brak koordynacji działań (45%), brak zrównoważenia elementów rozwoju ekonomicznego, sfery społecznej i ekologicznej (52%). W tym ostatnim przypadku wskazywano np. na nagłe decyzje dotyczące ochrony przyrody (utrudnienie w realizacji planów rozwoju przedsiębiorstwa) lub wręcz przeciwnie – zgody na inwestycje, które naruszały walory krajobrazowe otoczenia obiektu. Co więcej, hotelarze wskazywali, że takie nieprzewidziane posunięcia władz lokalnych mają charakter znacznie bardziej zaskakujący i silniej wpływają na ich wyniki finansowe (tzw. intensywne czynniki ryzyka) aniżeli zmiany makroekonomiczne.

Strategie reagowania przedsiębiorstwa na ryzyko przybierają kształt impasywny, zachowawczy i ekspansywny²⁰. W działalności podmiotów sieciowych dominuje strategia ekspansywna (prawie 80% obiektów sieciowych), podczas gdy hotele niesieciowe zazwyczaj stosują strategię zachowawczą (60% obiektów), a nawet impasywną²¹ (10%). Zaledwie 30% badanych obiektów niesieciowych stosuje strategię ekspansywną i trudno uznać za przypadek to, że są to hotele najlepiej (najaktywniej) współpracujące z lokalnymi i regionalnymi organizacjami turystycznymi oraz władzami lokalnymi.

²⁰ M. Bednarska, *Kryteria wyboru metod kontroli ryzyka w działalności hotelu*, [w:] G. Gołębski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym*, Wydawnictwo AE, Poznań 2006, s. 321.

²¹ W ramach tej strategii obiekty hotelarskie starają się możliwie długo unikać ryzyka i rozwijać działania asekuracyjne, co nierzadko prowadzi do utraty potencjalnych szans i marnotrawienia zasobów (skrajnym przykładem jest obiekt hotelowy posiadający rozbudowane zaplecze rekreacyjno-sportowe, które od dwóch sezonów pozostaje niewykorzystane i niszczeje, generując koszty dla obiektu).

4. Podsumowanie

Podstawowym zadaniem władz lokalnych jest określenie generalnych zamierzeń w stosunku do turystyki i stwarzanie odpowiednich warunków do ewolucji tej branży. Ważnym aspektem jest identyfikacja zadań, których realizacja mogłaby się okazać zbyt trudna lub wręcz niemożliwa dla podmiotów rynkowych. Zadania władz lokalnych w obszarze turystyki wymagają wyznaczania celów w dziedzinie kształtowania wielkości, struktury i dynamiki ruchu turystycznego, bieżącego kierowania rozwojem turystyki z uwzględnieniem wytycznych trwałego rozwoju, który wymaga zrównoważenia aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Wymaga to świadomego popierania i kształtowania turystyki przez różnorodne organizacje sfery publicznej i prywatnej wpływające swoją działalnością na ostateczny kształt szeroko rozumianego produktu turystycznego.

Lokalne i regionalne organizacje turystyczne oraz władze lokalne, poprzez strategię działania i wspierania rozwoju turystyki, tworzą określone uwarunkowania działalności przedsiębiorstw hotelowych na poziomie mezoekonomicznym. Uwarunkowania te wpływają na postrzegany poziom ryzyka i w rezultacie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. W warunkach dobrej współpracy między przedsiębiorcami lokalnymi i władzami oraz ROT-ami (lub LOT-ami) poziom ryzyka na poziomie mezoekonomicznym znacznie się obniża (zwiększa się dostępność i przejrzystość informacji, przedsiębiorcy uzyskują wpływ na kształt mezootoczenia i rzadziej zaskakiwani są decyzjami i przedsięwzięciami, które definiują warunki ich funkcjonowania). W ramach ORT, w których współpraca kształtuje się mniej intensywnie lub w ogóle nie jest nawiązywana, przedsiębiorcy znacznie częściej deklarowali, iż postrzegany poziom ryzyka specyficznego jest wyższy niż poziom ryzyka systematycznego i istotnie obniża efektywność działania firm oraz utrudnia formułowanie strategii ich rozwoju.

Literatura

- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Bednarska M., *Kryteria wyboru metod kontroli ryzyka w działalności hotelu*, [w:] G. Gołębski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym*, Wydawnictwo AE, Poznań 2006.
- Dziedzic E. (red.), *Reagowanie branży turystycznej na zjawiska kryzysowe* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa [w druku].
- Dziemanowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP, Warszawa 2000.
- Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Jorion P., *Financial Risk Manager Handbook*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2000.
- Ostrowska E., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002.
- Stanisławiszyn H., *Ryzyko w kredytowaniu gmin*, [w:] S. Dolata (red.), *Problemy finansowe w działalności samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2002.

- Uyemura D.G., van Deventer D.R., *Financial Risk Management in Banking: The Theory and Application of Asset and Liability Management*, Probus Publishing, Chicago 1992.
- Wach K., *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu MSP*, [w:] R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1023, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Wach K., *Model badania wpływu otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Z. Ziolo (red.), *Uwarunkowania rozwoju konkurencyjności regionów*, WSiLiZ w Rzeszowie, Kraków–Rzeszów 2005.

COOPERATION OF HOTELS WITH LOCAL AUTHORITIES AS THE DETERMINANT OF UNSYSTEMIC RISK REDUCTION

Summary: Risk management in tourism is usually performed at the enterprise level. However, Polish hotel managers still more and more perceive the need to include local authorities and tourism organizations in risk management process, since these institutions could both mitigate the risk and create additional risk factors. This is the consequence of widely defined tourism product structure, the quality of which influences the financial results of hotels. The research conducted in 2012 indicates (though it might seem illogical) that the specific (unsystemic) risk is perceived by hotel managers as an area of higher uncertainty than systemic risk. The reason for this is that specific risk is influenced by the mezzo-level of the enterprise's environment, which contributes to the quality of regional tourism offer, but remains beyond the control of entrepreneurs.

Keywords: risk, risk management, hotel industry, tourism product.