Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu

Katedra rekreologie a cestovního ruchu

Management cestovní kanceláře – aplikace přístupů Business Continuity Managementu

Travel Agency management – application of Business Continuity Management methodologies

Bakalářská práce

Autor: Pavel Vild

Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: Prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne…… Pavel Vild

Poděkování

Děkuji prof. RNDr. Josefu Zelenkovi, CSc., za vedení této bakalářské práce a RNDr. Miroslavu Kotrlovi, Csc., za odborné konzultace.

Anotace

Tato práce si klade za cíl představit metodiky Business Continuity managementu v kontextu moderního managementu a prokázat, že tento typ řízení je aplikovatelný na obchodní procesy cestovní kanceláře a že může být přínosem. Práce zahrnuje představení metodik Business Continuity Managementu, komparaci s jinými typy řízení a podmínky implementace. V praktické části je definována modelová cestovní kancelář, jsou určeny možné hrozby ohrožující její chod a jsou poskytnuty návrhy řešení, které zmírňují dopad případných hrozeb na chod cestovní kanceláře.

Klíčová slova: Business Continuity, krizový management, management organizace, management cestovní kanceláře

Annotation

This Bachelor Thesis objective is to present methodologies of Business Continuity Management in the context of modern management and to prove that this type of management can be applied to business processes of a travel agency which can benefit from such approach. The thesis will introduce Business Continuity Management methodologies, provide comparative analysis with other types of management and list conditions that must be met for successful implementation. Practical part of the thesis defines a model travel agency, possible threats that can influence its operation and provides suggestions how these threats should be treated in order to mitigate risks connected with running a travel agency.

Key words: Business Continuity, crisis management, enterprise management, travel agency management

Obsah

1 ÚVOD 1

2 CÍL A METODIKA PRÁCE 2

2.1 Cíl práce 2

2.2 Metodika práce 2

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA 4

3.1 Business Continuity management v kontextu dnešní doby 4

3.2 Představení Business Continuity managementu 6

3.3 Normy a standardy Business Continuity managementu 7

3.3.1 Ukotvení Business Continuity managementu v právním řádu České republiky 7

3.3.2 Ukotvení Business Continuity managementu normami 9

3.4 Motivace pro implementaci Business Continuity managementu 11

3.4.1 Dodržení zákonných norem a požadavků 11

3.4.2 Ochrana investic do podnikání 12

3.4.3 Přerušení kritických procesů v minulosti 12

3.4.4 Image společnosti v kontextu poskytování služeb CR 13

3.5 Součásti Business Continuity managementu 14

3.5.1 Fáze poznávání činnosti organizace 14

3.5.2 Určení hrozeb 15

3.5.3 Stanovení rizika 19

3.5.4 Business Impact Analysis 21
3.5.5 Prevence rizika 26
3.5.6 Závěrečná fáze implementace BC plánování 28
3.5.7 Testování BC managementu 30
3.5.8 Údržba a aktualizace BC dokumentace 31
3.6 Komparace BCM s tradičními formami managementu 32
3.6.1 Řízení rizik a BC přístup v moderním managementu 32
3.6.2 Management cestovních kanceláří a agentur 33
3.6.3 BC management a jeho přínos 35
3.7 Specifika managementu cestovních kanceláří a předmět činnosti 35
3.7.1 Změny způsobu distribuce služeb 36
4 Praktická část 38
4.1 Parametry modelové cestovní kanceláře 38
4.1.1 Prezentace cestovní kanceláře na internetu 40
4.1.2 Provoz prostor cestovní kanceláře 43
4.1.3 Transport zákazníků do cílové destinace 45
4.1.4 Ubytování zákazníků v cílové destinaci 47
4.2 Shrnutí výsledků 48
5 ZÁVĚR 50
6 ZDROJE 51
7 PŘÍLOHY 53

7.1 Příloha č. 1 – seznam obrázků 53

1 ÚVOD

Téma této bakalářské práce bylo zvoleno z několika důvodů. Jeden z předních důvodů je ten, že návrhům a implementaci Business Continuity managementu se již 25 let věnuje firma, MHM computer a.s. a její odštěpný závod Convenio s.r.o., ve které je autor této práce zaměstnán jako ICT konzultant a specialista na systémy vysoké dostupnosti. Tato skutečnost umožňuje čerpat z velkého množství praktických zkušeností, chráněného know-how zaměstnavatele a zároveň vést odborné konzultace s předními specialisty na Business Continuity management v ČR. Dalším důvodem pro výběr tohoto tématu je i skutečnost, že se autor této práce Business Continuity managementu poměrně široce věnoval i ve své odborné publikaci, byť se zaměřením na informační technologie. Vzhledem k tomu, že metodiky Business Continuity managementu značně přesahují rámec implementace v oblasti informačních technologií, je zajímavé zkoumat, jakým způsobem by tato, v České republice ne zcela známá, forma managementu byla přínosná pro řízení cestovní kanceláře.

Současné podnikání v České republice lze charakterizovat jako značně nejisté a ohrožené mnoha vnějšími vlivy. Právní řád, který má nastavit pravidla podnikání a určit daňovou zátěž, se často mění. Tato určitá nestabilita ztěžuje plánování a uskutečňování podnikatelských záměrů. Pokud se k tomu přidají i další hrozby, ať už v podobě nečekaných problémů, nestabilní situace v různých světových regionech či přírodních katastrof, je zřejmé, že připravenost podniku, a tedy i cestovních kanceláří, na nečekané situace je pro jeho přežití klíčová. Předložená práce má poskytnout náhled na dostupné formy managementu, které podniku umožní připravit se na tyto situace a ustát je s co nejmenšími dopady.

Práce představuje rizika specifická pro řízení cestovní kanceláře a navrhuje jejich prevenci. Cestovní kancelář je podnik jako každý jiný, je ale pravdou, že předmět jeho podnikání, který ze své podstaty přesahuje hranice České republiky, přináší určitá rizika, kterým jiné podniky čelit nemusí. Práce proto může poskytnout nový náhled na management cestovních kanceláří a vhodně ho doplnit.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je představit problematiku a metodologii Business Continuity managementu a následně ji aplikovat na modelové procesy cestovní kanceláře. První část této práce se věnuje zejména představení teoretických konceptů a metodik tohoto typu managementu, jeho pozici a ukotvení v právním řádu České republiky, normám, kterým Business Continuity management podléhá, a představení typických situací, kdy jsou přístupy BCM nepostradatelné. V druhé části této bakalářské práce jsou pak nadefinovány a představeny modelové procesy běžné cestovní kanceláře, přičemž ke každému tomuto procesu je připravená analýza rizik výpadku procesu a návrh jejich ošetření. Cílem práce je prokázat, že přístupy Business Continuity managementu jsou zcela aplikovatelné na řízení cestovní kanceláře a že mohou představovat zásadní zlepšení ve fungování organizace, zejména pak v oblasti odolnosti vůči nečekaným interním a externím incidentům, které představují zásadní nebezpečí pro nepřipravenou organizaci.

Práce hledá odpovědi na otázky zdali je možné a vhodné implementovat metody řízení organizace BCM na cestovní kanceláře, jaké jsou možné přínosy a co celý proces obnnáší.

2.2 Metodika práce

Teoretická část této práce je do značné míry popisná, snaží se vysvětlit základní principy BCM takovým způsobem, aby byly snadno srozumitelné i laikovi. Teoretická část však využívá i komparace s tradičnějšími typy managementu. Právě díky komparaci je možné ukázat výhody a nevýhody jednotlivých typů managementu ve srovnání s BCM. K představení metodik práce BCM je využito i analogie s podobnými systémy řízení, zejména pak s managementem rizik, krizovým managementem, ale i managementem řízení jakosti, který je podobný rozsahem řízené a neřízené dokumentaci, která je výsledkem BCM implementace. Rozsah teoretické části byl zvolen tak, aby poskytl dostatečné

množství informací a umožnil vhled do poměrně rozsáhlé a komplexní problematiky, jejíž metody navíc nejsou stále ještě zcela ustálené.

Praktická část této práce se pak věnuje vytvoření modelové cestovní agentury a aplikaci přístupů BCM na vybrané procesy této cestovní agentury. Modelová cestovní agentura je vytvořena na základě pozorování, dedukce a analýzy. Bude provedena analýza cestovních agentur jakožto malých podniků a jejich nabízených služeb prostřednictvím pozorování volně dostupných materiálů, tedy především internetových stránek a katalogů. Deduktivní metodou pak budou určeny procesy, které nabízené služby zajišťují. Jednotlivé procesy pak budou zpracovány v souladu s metodologií BCM, která vychází z mezinárodně platných norem. Metodologie BCM bude důsledně popsána v teoretické části.

Vzhledem k tomu, že vypracování kompletní BCM strategie, včetně návrhů protiopatření, jmenování rolí jednotlivých zaměstnanců a testování je proces náročný, praktická část této práce zjednodušuje všechny jednotlivé kroky a soustředí se spíše na doporučení, která vychází z praktických zkušeností autora práce získaných v zaměstnání. Implementace BCM může mít mnoho forem a odvíjí se i od velikosti podniku a množství zisku, který společnost generuje. Dokumentace tak může mít mnoho set stran a nácvik BCM může trvat několik dnů i týdnů. Finanční náročnost implementace BCM je daná tím, zda a případně v jakém rozsahu je využito služeb externích specialistů a konzultantů, což je vhodné u středních a velkých subjektů, anebo jestli subjekt vyvíjí a zpracovává BCM metodiky vlastními silami určenými a vyškolenými zaměstnanci. Tato práce chce především dokázat, že i malý podnik, který se o aplikaci přístupů BCM snaží svépomocí, může čerpat z benefitů, které tento doplněk řízení společnosti přináší.

Praktická část nejprve definuje modelovou cestovní kancelář a poskytuje základní vstupní data pro BCM plánování. Následně na vybraných klíčových procesech cestovní kanceláře ukazuje, jak je možné tyto procesy ošetřit a zabezpečit. Závěrem praktická část představuje praktická doporučení – jakým směrem by se mělo ubírat smýšlení zodpovědných osob a kde mohou čerpat potřebné informace.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Business Continuity management v kontextu dnešní doby

Moderní management se často soustředí na všeobecnou optimalizaci chodu podniku či organizace. Cílem je dosáhnout pokud možno maximální produktivity a tím i maximálního možného zisku. To je jistě pochopitelné a je to zcela v pořádku. Dobrý management je schopný motivovat zaměstnance, vytvořit funkční a spravedlivé pracovní podmínky, řídí kvalitu práce a jakost výrobků, kontroluje různé aspekty činnosti podniku či organizace a je v dnešní době nezbytným předpokladem úspěchu.

Manažerské funkce lze členit na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. (Vodáček & Vodáčková, 2006)

Při řízení podniku či organizace se však často zapomíná na řízení rizik a na ochranu společnosti před nečekanou krizovou situací. Pokud je v podniku riziko řízené, jde většinou o ošetření rizik plynoucí z finančních investic a rizik spojených s rozvojem aktivit. Kvalitní management rizika je ale předpokladem udržitelnosti prosperity v podniku. S řízením rizika a zejména s předcházením krize či s efektivním odstraňováním následku krize úzce souvisí Business Continuity management.

Otázky, které by si měl management podniku, mimo jiné, klást, zahrnují například:

- Co se stane, pokud dojde ke krádeži majetku či know-how, jaké důsledky pro chod společnosti z toho vyplývají?
- Jak postupovat v případě požáru či zatopení? Bude podnik schopný katastrofu takového rozsahu překonat?
- Co se stane v případě výpadku klíčové infrastruktury? Co když dojde k nedostupnosti informačních systémů, e-shopů a webových stránek? Jak to

poškodí jméno společnosti? Jaké finanční ztráty to způsobí a jak je možné je minimalizovat?

- Co když dojde k selhání či nedostupnosti lidských zdrojů – zaměstnanců?

V kontextu cestovních kanceláří by se management dnes, více než kdy jindy, měl ptát:

- Co když v oblíbeném letovisku dojde vlivem politických a ekonomických vlivů k takové skutečnosti, že tato destinace nebude náhle schopná přijímat návštěvníky?

- Jak efektivně reagovat na nečekané situace tak, aby zákazník buď problém nezaznamenal, nebo aby dopady byly co nejmenší?

- Jak reagovat v případě selhání klíčových procesů cestovní kanceláře?

Tyto otázky a mnohé jiné mají společného jmenovatele – je jím způsob smýšlení managementu, který si je vědom hodnoty podniku a chce tuto hodnotu ochraňovat a v neposlední řadě zamezit významným finančním ztrátám, které by mohly ohrozit životaschopnost podniku. Že jsou tato rizika skutečná, dokazují i statistická data:

80 % společností, které nemají zaveden plán obnovy, ukončí činnost do 12 měsíců po požáru či povodni. (Convenio, 2010)

Business Continuity management není jediný způsob jak řídit organizaci, je to spíše doplněk, způsob uvažování. Lze ho v této rovině srovnat například s přístupy Lean managementu nebo filozofií Kaizen, které umožnily nebývalý růst mnoha firem, například Toyoty.

Následující kapitoly poskytují vhled do problematiky, praktická část se pak soustředí na doporučení pro cestovní kanceláře, jak při řízení společnosti postupovat v souladu s přístupy Business Continuity. Závěrem práce by měl čtenář získat odpověď na výše uvedené otázky, případně by měl být schopný si na ně sám odpovědět.

3.2 Představení Business Continuity managementu

Business Continuity management, zkráceně BCM nebo BC management, označuje takový způsob řízení organizace, který se soustředí na zabezpečení klíčové infrastruktury a poskytovaných služeb takovým způsobem, aby ani v případě nenadálé situace nedošlo k ohrožení chodu podniku jako takového. V odborné literatuře lze najít následující definici:

„Business continuity management identifies critical business processes and establishes rules and procedures that should prevent interruption of these key processes in the event of unexpected situations that could negatively impact an organization.“ (HDS Academy, 2012)

Jako ohrožení chodu podniku je vnímán zejména vznik finančních ztrát a poškození dobrého jména podniku. Zatímco riziko vzniku zásadních finančních ztrát lze do jisté míry zmírňovat přenesením zodpovědnosti, tedy pojištěním, a investicemi, poškození dobrého jména společnosti velice často napravit nelze.

Implementaci Business Continuity managementu podle interní dokumentace (Convenio, 2010) předchází poznávání organizace a její činnosti, projektové řízení implementace, které shrnuje přínosy přístupů BCM pro danou organizaci a také zahrnuje harmonogram implementace a rozpočet, tedy cenu, jakou je třeba za úspěšnou implementaci zaplatit. Výsledkem implementace Business Continuity managementu je Business Continuity plán (Convenio, 2008):

„Business continuity (BC) planning is the implementation of business continuity concepts with respect to the particular organization.“ (HDS Academy, 2012)

Business Continuity plán má vždy několik základních součástí. Jde o seznam klíčových procesů a zdrojů, které tyto procesy udržují v chodu. Jde zejména o technologie, infrastrukturu, lidské zdroje a externí podmínky (například dodavatelé). Business continuity plán dále obsahuje určení možných rizik, Business Impact Analýzu, tedy analýzu škod způsobených výpadkem procesu a návrh ošetření rizika. Nedílnou součástí Business Continuity plánu je přiřazení rolí – tedy například určení vlastníka určitého procesu, určení, jak bude Business Continuity plán průběžně vyhodnocován

a aktualizován, a v neposlední řadě by měl obsahovat i návrh a termíny školení zaměstnanců a nácvik krizové situace.

Zvláštní součástí Business Continuity plánu je pak podle interní dokumentace (Convenio, 2010) tzv. Disaster Recovery plán, který popisuje způsob obnovy procesu v případě selhání jeho technologického zázemí. Disaster Recovery plán je jakýmsi scénářem obnovy v případě selhání anebo zničení klíčového prvku infrastruktury IT. V případě, že selže například diskové pole nebo je přetížen server, vlastník procesu společně s manažerem Business Continuity spustí proces obnovy, který se tímto scénářem přímo řídí a zajišťuje nejrychlejší možnou obnovu.

3.3 Normy a standardy Business Continuity managementu

Implementace Business Continuity managementu a jeho součástí je poměrně novou oblastí. Určitý způsob krizového řízení a krizového plánování používají organizace již dlouho. Jde zejména o organizace, kterým povinnost implementace krizového řízení ukládá zákon. Business Continuity management byl jako specifický typ managementu ukotven normami a metodologiemi, které vyvinul soukromý sektor, a to nezávisle na zákonných požadavcích. V následující části se práce soustředí na metodologie a normy vzniklé z potřeb investorů, kteří chtějí ochránit své investice, a na metodologie a normy, které nařizuje stát, který chce zajistit klíčové služby a infrastrukturu jako prevenci chaosu a nepokojů. Dále bude analyzovat to, jak je Business Continuity management kodifikován v zahraničí a jak v České republice.

3.3.1 Ukotvení Business Continuity managementu v právním řádu České republiky

Právní řád České republiky pamatuje na krizové řízení institucí a organizací, které poskytují základní infrastrukturu a ze svého principu mohou v případě nehody reprezentovat nebezpečí pro obyvatelstvo. Mezi tyto organizace budou patřit například

finanční instituce, tedy banky, klíčová dopravní infrastruktura jako letecká doprava a letiště, vlaková doprava a zásobování strategickými surovinami, ale i elektrárny, vodohospodářské subjekty a subjekty podobného charakteru. Zákon jako takový definuje požadavky, kterých má být dosaženo, ale nedefinuje konkrétní metodologii. Spíše než o Business Continuity managementu lze tedy hovořit o krizovém řízení. Právní řád České republiky se k těmto oblastem vyjadřuje následovně:

- Vyhláška č. 258/2004 Sb., kterou se stanoví podmínky dodržování pravidel obezřetného poskytování investičních služeb a podrobnější způsoby jednání obchodníka s cennými papíry se zákazníky citace. Obchodník je zavázán vnitřním předpisem upravit postup při řešení situací, kdy dojde k poruše funkčnosti informačního systému, telekomunikačních prostředků nebo záznamových zařízení, včetně způsobu zajištění náhradního provozu informačního systému, telekomunikačních a záznamových zařízení.

- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení citace. Ukládá státním organizacím povinnost mít připravené krizové plány. První paragraf tohoto zákona vymezuje jeho působnost následovně:

    - Tento zákon stanoví působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, a při jejich řešení a při ochraně kritické infrastruktury a odpovědnost za porušení těchto povinností.

- Vyhláška č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu citace, určuje, že obchodník s cennými papíry zavede v rámci svého řídicího a kontrolního systému opatření a postupy zajišťující řádné a plynulé poskytování investičních služeb.

Povinnosti ukládané zákonem chápeme jako regulatorní podmínky. ČNB v návaznosti na tyto podmínky implementovala Opatření k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému (Opatření ČNB 2/2004), které bankám ukládá povinnost zajistit postupy, které vedou k obnovitelnosti činností a informačních systémů významných z hlediska fungování banky.

3.3.2 Ukotvení Business Continuity managementu normami

Vzhledem k poněkud vágnímu ukotvení Business Continuity managementu v právním řádu České republiky je třeba představit normy a standardy mezinárodní, respektive normy a standardy, které kodifikovaly metodologii Business Continuity managementu na národní úrovni ještě před vznikem norem mezinárodních. Mezi tyto normy patří:

- BS25999 – British Standard for Business Continuity Management citace
    - BS2599-1- BCM Code of Practise citace: Tento standard stanovuje procesy, principy a terminologii BCM, vymezuje východiska a rámce tvorby a implementace BCM a poskytuje komplexní sadu opatření a návodů založených na nejlepších praktikách (tzv. best practices)
    - BS25999-2-A Specification for BCM citace: požadavky na zavedení, implementaci, údržbu a zlepšování a audit systému BCM; stanovuje požadavky na certifikaci dle normy
    - Před zavedením mezinárodní normy ISO, která se věnuje BCM šlo o nejvyužívanější standard v EU, proto i tato práce vychází z britského standardu
    - Norma má ekvivalentní normu ČSN
- NFPA 1600 – The North American Business Continuity Standard
- ITIL, COBIT – věnují se obecně zajištění kontinuální služby
- BS ISO/IEC 27001-2:2005 – International Information Security Standard citace, první mezinárodní standard, který se částečně věnuje principům BCM (kapitola 10 – Řízení kontinuity podnikání)
- ISO 22313:2012 – Societal security – Business continuity management systems citace. První mezinárodní standard ISO, který se přímo věnuje BCM:

- ISO 22313:2012 for business continuity management systems provides guidance based on good international practice for planning, establishing, implementing, operating, monitoring, reviewing, maintaining and continually improving a documented management system that enables organizations to prepare for, respond to and recover from disruptive incidents when they arise. (ISO 22313, 2012)

- Důležitý je zejména důraz na replikovatelnost metodiky a její aplikaci na všechny typy organizací:

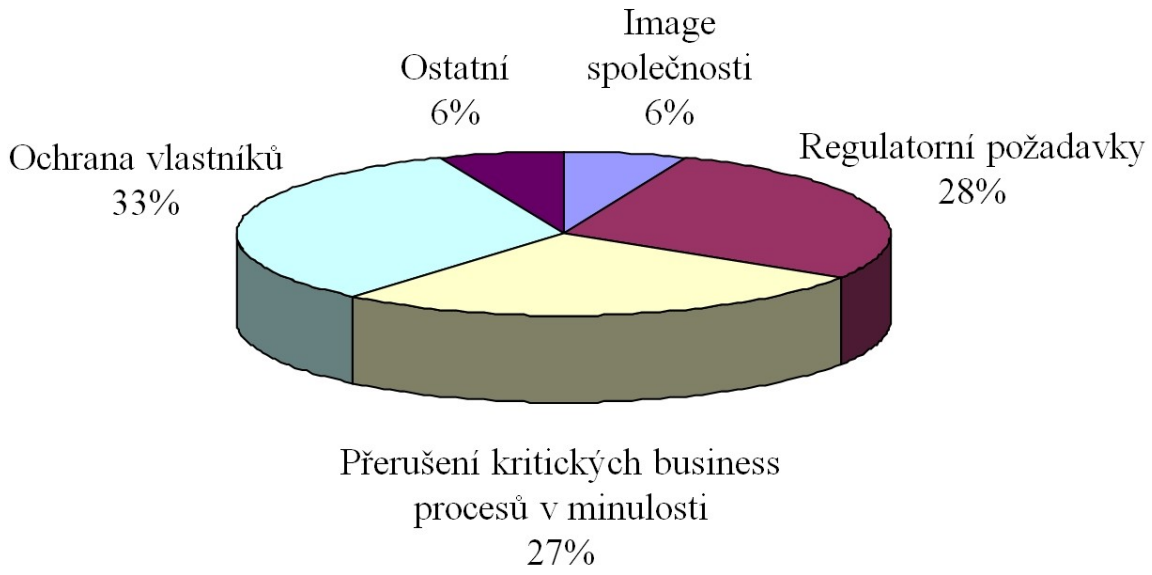
  V překladu, i jinde „ISO 22313 is generic and applicable to all sizes and types of organizations, including large, medium and small organizations operating in industrial, commercial, public and not-for-profit sectors that wish to:

  - *establish, implement, maintain and improve a BCMS;*
  - *ensure conformance with the organization's business continuity policy; or*
  - *make a self-determination and self-declaration of compliance with this International Standard.“* (ISO 22313, 2012)

Uvedení mezinárodní normy ISO v roce 2012 které, citace lze považovat za zásadní milník ve vývoji BCM metodik, jelikož jde o první ryze univerzální metodiku. Organizace rovněž dobře znají ISO standardy například z oblasti řízení jakosti a může pro ně být motivující tento standard implementovat, například z důvodu konkurenční výhody či požadavku zákazníka.

3.4 Motivace pro implementaci Business Continuity managementu

Lépe úvod ke kap. (odkazy na výklad dříve) Organizace a podniky mohou mít různou motivaci pro implementaci metodik BCM:



Obrázek 1: Motivace k implementaci metodik BCM. (Convenio, 2010)

Na výše uvedeném grafu vidíme tři nejdůležitější motivační faktory pro implementaci BCM, a to sice ochranu vlastníků, splnění regulatorních požadavků a zkušenost s přerušením kritických business procesů v minulosti. Kromě těchto důvodů je rovněž motivačním faktorem snaha udržet dobré jméno společnosti a jiné.

3.4.1 Dodržení zákonných norem a požadavků

Jsou organizace či podniky, které podléhají zákonným požadavkům na přípravu plánů krizového řízení. Jak již bylo popsáno dříve v této práci lépe kde v kap., tyto požadavky se vztahují zejména na finanční instituce, státem vlastněné strategické podniky a podniky zajišťující základní infrastrukturu či podniky, jejichž činnost může vést v případě selhání ke katastrofálním škodám (například podniky chemického průmyslu). Kromě zákonných norem platných na území České republiky se mnoho firem musí řídit

právním řádem platným v zemích matek dceřiných společností, případně právním řádem zemí, ve kterých se nacházejí partnerské společnosti, se kterými daná česká firma obchoduje. Toto se může týkat zejména podnikání na kapitálových trzích, kdy, pokud firma chce obchodovat na mezinárodních burzách, musí splnit určité podmínky, mezi které patří i příprava plánu kontinuálního poskytování služeb. Regulatorní podmínky českého práva se navíc stále více prolínají s právem evropským, které s Business Continuity managementem pracuje více do hloubky, přinejmenším co se týče přesnější specifikace BCM metodik. Lze očekávat, že s tím, jak se jednotlivé služby na trhu stále více a více propojují, regulatorní požadavky na jejich provozní zabezpečení budou nadále stoupat.

3.4.2 Ochrana investic do podnikání

I když organizace či podnik přímo nepodléhá žádnému zákonnému závazku implementovat BC plánování, její motivací může být snaha přilákat investora, ochránit jeho vklady a zvýšit svoji tržní hodnotu. Pokud taková společnost implementuje BCM přístupy a získá příslušnou certifikaci, případný investor se nemusí tolik strachovat o své vklady, protože ví, že i v případě nečekaných situací je zajištěn plán, který vede k rychlému a efektivnímu obnovení činnosti, pokud možno bez poškození dobrého jména společnosti, důvěry zákazníků a finančních ztrát. ISO certifikace se stále častěji stávají požadavkem zákazníků, zejména pak, jde-li o velkoobjemové zakázky či státní zakázky.

3.4.3 Přerušení kritických procesů v minulosti

Pokud má organizace či podnik zkušenost s výpadkem určitého procesu, bude ji to pravděpodobně motivovat k tomu, aby se obdobná situace v budoucnu neopakovala. Z vlastní zkušenosti totiž ví, jakým způsobem a v jakém rozsahu podnik výpadkem procesu utrpěl. Cílem takovéto společnosti bude implementovat BCM takovým způsobem, aby náklady na jeho implementaci a investice do redundantních technologií byly nižší než případné finanční a jiné ztráty.

3.4.4 Image společnosti v kontextu poskytování služeb CR

Image společnosti je důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch. To, jak se firma profiluje na venek, má zásadní dopad na vnímání společnosti zákazníkem jako spolehlivého partnera. Výpadek různých procesů může ovlivnit chod společnosti různým způsobem. Pokud bude uzavřená jedna z deseti poboček cestovní kanceláře v důsledku požáru, a to ještě mimo sezonu, lze předpokládat, že pověst cestovní kanceláře nebude výrazně ohrožena. Pokud ovšem dojde k výpadku rezervačního systému či ke ztrátě dat, důvěra zákazníka v solventnost podniku může rychle klesat. Čím důležitější je služba poskytovaná podnikem, tím náchylnější je tento podnik ke ztrátě dobrého jména vlivem jejího výpadku. Představme si situaci, kdy by došlo k několikadennímu výpadku služeb internetového bankovnictví či sítě bankomatů – takovou situaci by šlo považovat za kritickou až fatální. Situace, kdy by banka dokonce přišla o data, která popisují výši zůstatků na účtech, by znamenala ztrátu důvěry v konkrétní banku, ztrátu důvěry v bankovnictví obecně a obrovské finanční škody.

V dnešní době existuje množství nezávislých internetových stránek, které umožňují klientům cestovních kanceláří či ubytovacích zařízení sdílet svou zkušenost. Nový zákazník tyto informace stále častěji vyhledává. Vztah se zákazníkem je tedy velmi důležitý. Pokud dojde k výpadku procesu přepravy cestujícího či problémům při ubytování, je klíčové, jak cestovní kancelář situaci zvládne, a to i v komunikační rovině.

„Image firmy (cestovní kanceláře, agentury) lze vymezit jako zobecnělý a zjednodušený symbol založený na souboru představ, postojů, názorů i zkušeností ve vztahu k cestovní kanceláři (...) Image znamená naše vnímání a pozitivní, neutrální či negativní vztah promítající se do případného nákupu služeb (zákazníkem). (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, & Šesták, 2013)

Image společnosti je tedy velmi důležitým motivačním faktorem pro implementaci BCM už z toho důvodu, že proti finanční ztrátě se lze pojistit, ovšem zničená pověst se napravuje daleko obtížněji.

3.5 Součásti Business Continuity managementu

3.5.1 Fáze poznávání činnosti organizace

Z odborné literatury, která je dostupná především v anglickém jazyce, a z praxe lze říci, že BC metodiky mohou nějakým způsobem ošetřovat celou škálu rizikových faktorů. K určení relevantních rizik je nejprve nutné důsledně podstoupit fázi implementace BC managementu, která je obecně nazývána poznáváním činností organizace.

V této fázi se konzultant, který implementaci BC metodik v dané organizaci provádí, zaměří především na:

- Identifikaci klíčových obchodních procesů
- Identifikaci pracovníků zajišťujících dané procesy
- Určení míry zodpovědnosti jednotlivých pracovníků
- Interní a externí závislosti, které umožňují funkční běh procesu
- Materiální a nemateriální zdroje nezbytné pro provoz procesu
- Řetězec dodavatelů a dalších subjektů, kteří jsou nezbytní pro zajištění procesu

Fáze poznávání organizace je zcela klíčová. Probíhá nejčastěji formou osobních rozhovorů konzultanta se zaměstnanci organizace. Nejprve se konzultant zaměří na vedoucí pracovníky a posléze sleduje zajištění běhu procesu řadovými zaměstnanci. Fáze poznávání organizace může být zjednodušena a urychlena za předpokladu, že organizace využívá metodik managementu, které pracují s procesním řízením podniku. Dalšími faktory, které významně ovlivňují hladký průběh poznávání činnosti organizace, jsou zejména funkční a pravidelně auditovaný management řízení kvality který využívá směrnic zajištěných řízenou dokumentací dle certifikací ISO. Práce konzultanta je totiž v této fázi podobná práci auditora, který kontroluje řízení kvality a parametry směrnic: vyptává se a získané poznatky zaznamenává a vyhodnocuje.

Michael Blyth ve své odborné publikaci (Blyth, 2009) říká, že metodiky BC managementu jsou natolik flexibilní, že je možné je aplikovat na kteroukoli organizaci. Je však zřejmé, že potřeby datacentra budou jiné než potřeby cestovní kanceláře a zcela jiné než potřeby letiště či průmyslové továrny. Zcela jiná pak budou i rizika, která organizace podstupuje. Proto je důkladné seznámení se s podnikem tak důležité.

3.5.2 Určení hrozeb

V momentě, kdy se konzultant dostatečně seznámí s během organizace, je možné přistoupit k další fázi implementace BC metodik, kterou je určení hrozeb a rizika, které tyto hrozby nesou. Hrozby lze rozdělit na následující elementární okruhy (Barnes, 2001):

- Přírodní katastrofy – zemětřesení, vichřice, bouřka, kroupy
- Působení živlů – povodeň, požár
- Politická a geopolitická rizika – právní řád, daňová zátěž, soudnictví, sousední státy
- Technologická rizika – selhání použitých technologických prostředků
- Rizika spojená s působením lidského faktoru – chybovost zaměstnanců, stávka, nemoc, epidemie, odchod zaměstnanců, únik informací a know-how, sabotáž
- Další rizika – například nedostupnost lokality kvůli akutní či chronické dopravní situaci, konkurence, nekalá soutěž

Dle metodik užívaných ve společnosti Convenio citace je možné hrozby kategorizovat ještě obecněji, a to na hrozby:

- Zapříčiněné člověkem, přírodní, technologické, politické
- Náhodné hrozby / úmyslné hrozby
- Interní / externí

- Kontrolovatelné / nekontrolovatelné
- Hrozby s varováním / hrozby bez varování

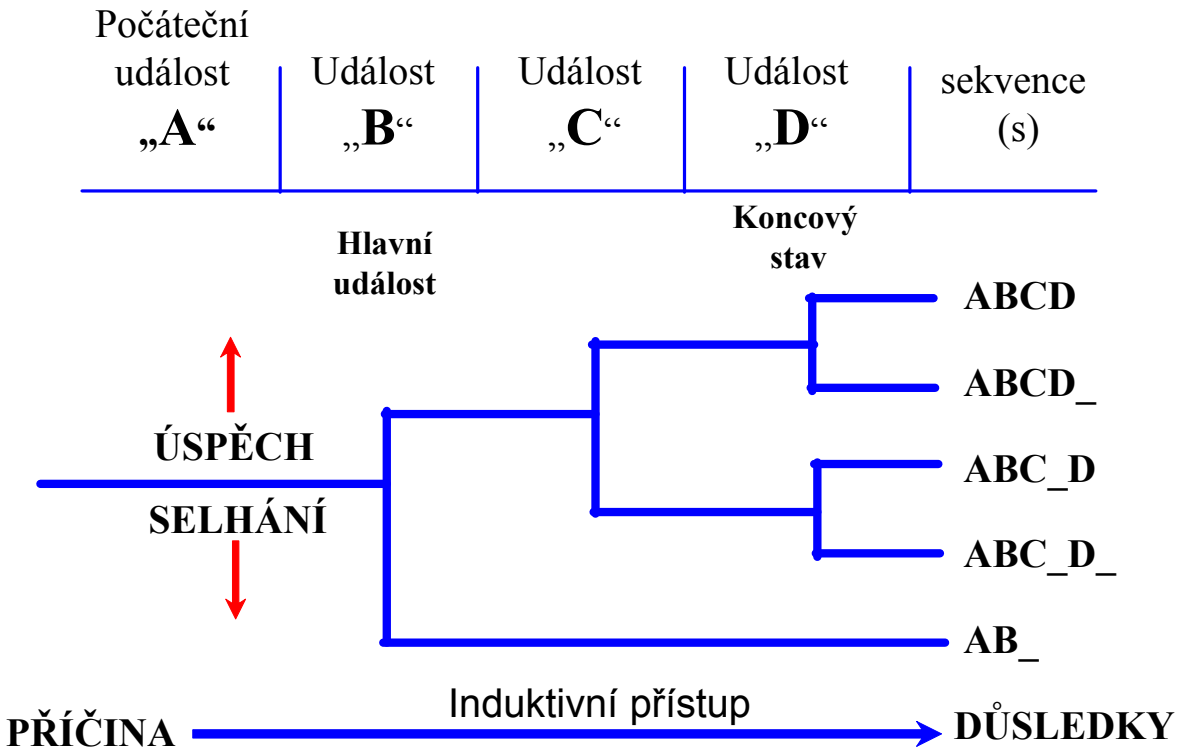
K určení hrozeb je třeba například analyzovat umístění podniku (město, periferie, venkov), strukturu zaměstnanců (špičkoví odborníci, nekvalifikovaní manuální pracovníci), stav managementu organizace, vymahatelnost práva a politická a daňová stabilita v dané zemi a v regionu, klimatické podmínky. Podkladem pro konzultanta může být pozorování, praxe, logický úsudek, ale také statistická a historická data (četnost povodní). Hrozby je třeba jasně definovat a strukturovaně zdokumentovat. Obrázek 2 ukazuje běžně používané metody analýzy rizik.

Event Tree Analysis	**Analýza stromem událostí**	**ETA**
Fault Tree Analysis	**Analýza stromem poruch**	**FTA**
Checklist Analysis	**Kontrolní seznam**	**CL**
Relative Ranking	**Relativní klasifikace**	**RR**
What-If Analysis	**„Co se stane když“**	**WI**
Hazard and Operability	**Analýza nebezpečí a provozovatelnosti**	**HAZOP**
Cause-Consequence	**Analýza příčin-následků**	**CCA**
Brainstorming	**„Mozková bouře“**	**BR**
Human Reliability	**Analýza spolehlivosti lidského činitele**	**HRA**

Obrázek 2 – Metody určení hrozeb (Convenio, 2010)

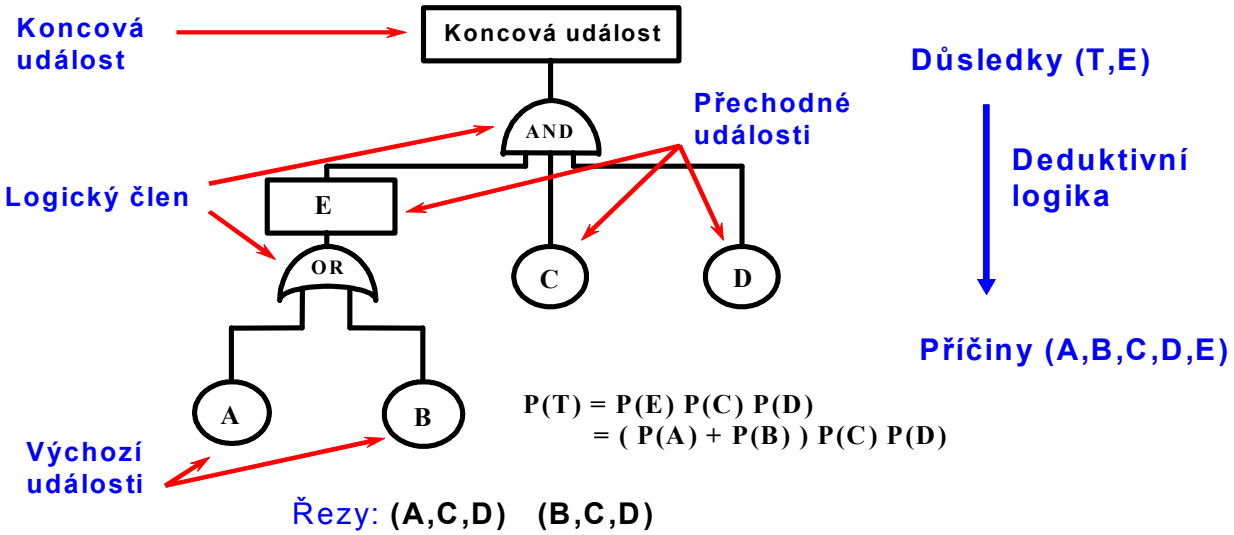
Metody uvedené v tabulce využívají dedukce a indukce, případně vyžadují psychologický přístup a expertizu v oblasti lidského chování. Pro ilustraci bude následně demonstrován přístup ETA a FTA.

Metoda ETA (Event Tree Analysis) – strom událostí, je induktivní metoda, která rozvíjí možné sekvence událostí, jež následují po iniciační události a vedou k různým konečným stavům systému. Analýza bere v úvahu možné úspěchy a poruchy bezpečnostních funkcí systému sloužících k prevenci nebo ke zmírňování možného uplatnění zdrojů rizika, viz Obrázek 3:



Obrázek 3 – Strom událostí (Convenio, 2010)

Metoda FTA (Fault Tree Analysis) – tedy strom poruch je deduktivní metoda, která postupuje opačně, tedy od konečné události (důsledku) k dílčím příčinám. Identifikuje a analyzuje všechny možné příčiny, které vedou ke vzniku události:



Obrázek 4 – Metoda stromu poruch (Convenio, 2010)

K výše zmiňovaným metodám uvedeným na obrázku 4 je možné přidat například SPOF analýzu (Single Point of Failure), kdy se konzultant soustředí na místa největší zranitelnosti systému, u kterých hrozí přerušení funkce celého systému či procesu.

Určení hrozeb navazuje na prvotní poznatky získané během fáze poznávání organizace. Po určení hrozeb následuje stanovení rizika, tedy pravděpodobnosti, že hrozba dojde naplnění.

3.5.3 Stanovení rizika

V momentě, kdy došlo k určení relevantních hrozeb, je třeba určit pravděpodobnost, že se uskuteční – je třeba určit riziko. Při stanovování rizika, zejména ve finančním sektoru, se užívá vědeckých statistických metod. Pro účely stanovování rizika v rámci BC metodologie se obvykle využívá jednodušších metod.

Tradičně se při řízení rizik používá číselná škála od jedné do deseti, kdy jedna znamená minimální riziko a deset vysoké riziko, tedy vysokou pravděpodobnost, že hrozba dojde naplnění. Pro ilustraci lze použít příkladu, kdy na vysokém kopci bude pravděpodobnost povodní nízká, zatímco v zátopové oblasti vysoká. V zátopové oblasti, kde dochází k pravidelným povodním, pak bude riziko ohodnoceno jako velmi vysoké číslovkou deset.

Matrice stanovení rizika pomocí číselného ohodnocení je vyjádřena na tabulce Obrázku 5:

Hrozba	Pravděpodobnost (škála 1 - 5) 1 = velmi nízká 2 = nízká 3 = střední 4 = vysoká 5 = velmi vysoká	X	Dopad (škála 1 - 5) 1 = zanedbatelný 2 = nízký 3 = střední 4 = velký 5 = zásadní	Relativní váha rizika
Zemětřesení	1		5	5
Požár	2		5	10
Orkán	2		3	6
Povodně	1		3	3
Bombový útok	1		4	4
Cyber útok	3		2	6
Sabotáž	2		2	4
Nedostupnost dopravní infrastruktury	3		3	9
Selhání zařízení	4		2	8
Výpadek telekomunikací	3		3	9
Výpadek elektrické sítě	4		4	16
Selhání dodavatele	3		4	12
Krádež	4		2	8

Obrázek 5 – Matrice stanovení rizika (Convenio, 2010)

Jak je patrné z obrázku 5, výsledkem je hodnota, která udává relativní váhu rizika. Díky tomu je patrné, jak je třeba ošetření rizik prioritizovat. Matrice určení dopadu rizika je v tomto případě generalizovaná a pojmem „Dopad“ se myslí kumulativní obecný dopad na organizaci, který má povahu finanční i nefinanční újmy. V závislosti na typu organizace a potřebě určení rizik je možné detailněji analyzovat dopady s ohledem na jejich skutečnou povahu.

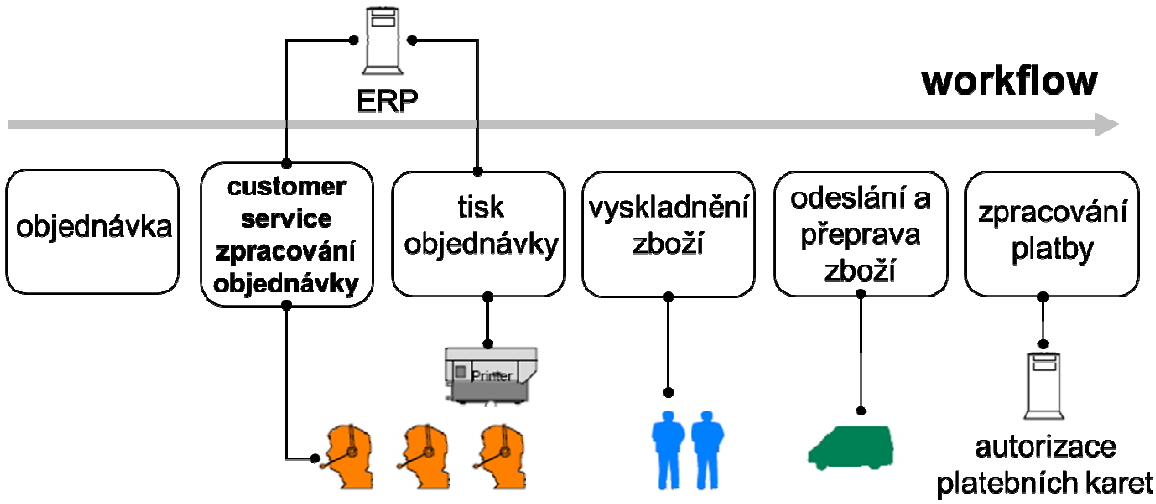
Vyjádření míry rizika může využívat i jiné škály, například vyjádření pravděpodobnosti intervalem, procenty, poměrem nebo na základě výskytu (například 1 z 10 = vysoké riziko, 1 z 10 000 zanedbatelné riziko). Metodu vyjádření rizika je však vždy třeba zmínit v legendě tabulky či grafu.

V této fázi je již zřejmé, jaké jsou relevantní hrozby a jaká je pravděpodobnost, že dojdou naplnění. V další fázi se BC plánování soustředí na to, jak by která hrozba ovlivnila jaký obchodní proces. Tato fáze se nazývá anglicky Business Impact Analysis, tedy analýza dopadu na obchodní činnost.

3.5.4 Business Impact Analysis

Business Impact Analysis, zkráceně BIA, pracuje s obchodními procesy dané organizace a hodnotí dopad jejich ztráty či přerušení na její chod. Výstupní údaje BIA jsou nezbytné pro tvorbu finální BC strategie, která zahrnuje prioritizaci rizik a jejich ošetření. Rozsah BIA je definován službami, produkty či lokalitami zahrnutými do BC managementu. BIA se zejména soustředí na procesy a aktivity organizace, které podporují dodávku služeb a produktů. Konečně, BIA je společně s určením rizik a hrozeb součástí řízeného procesu poznávání organizace. Při poznávání organizace identifikujeme firemní procesy (viz příklad na obrázku 6), které je možné různě kategorizovat, například na:

- Provozní procesy (prodej, výroba, zákaznická podpora)
- Podpůrné procesy (IT, lidské zdroje, externí služby)
- Strategické procesy (management, řízení projektů, plánování)



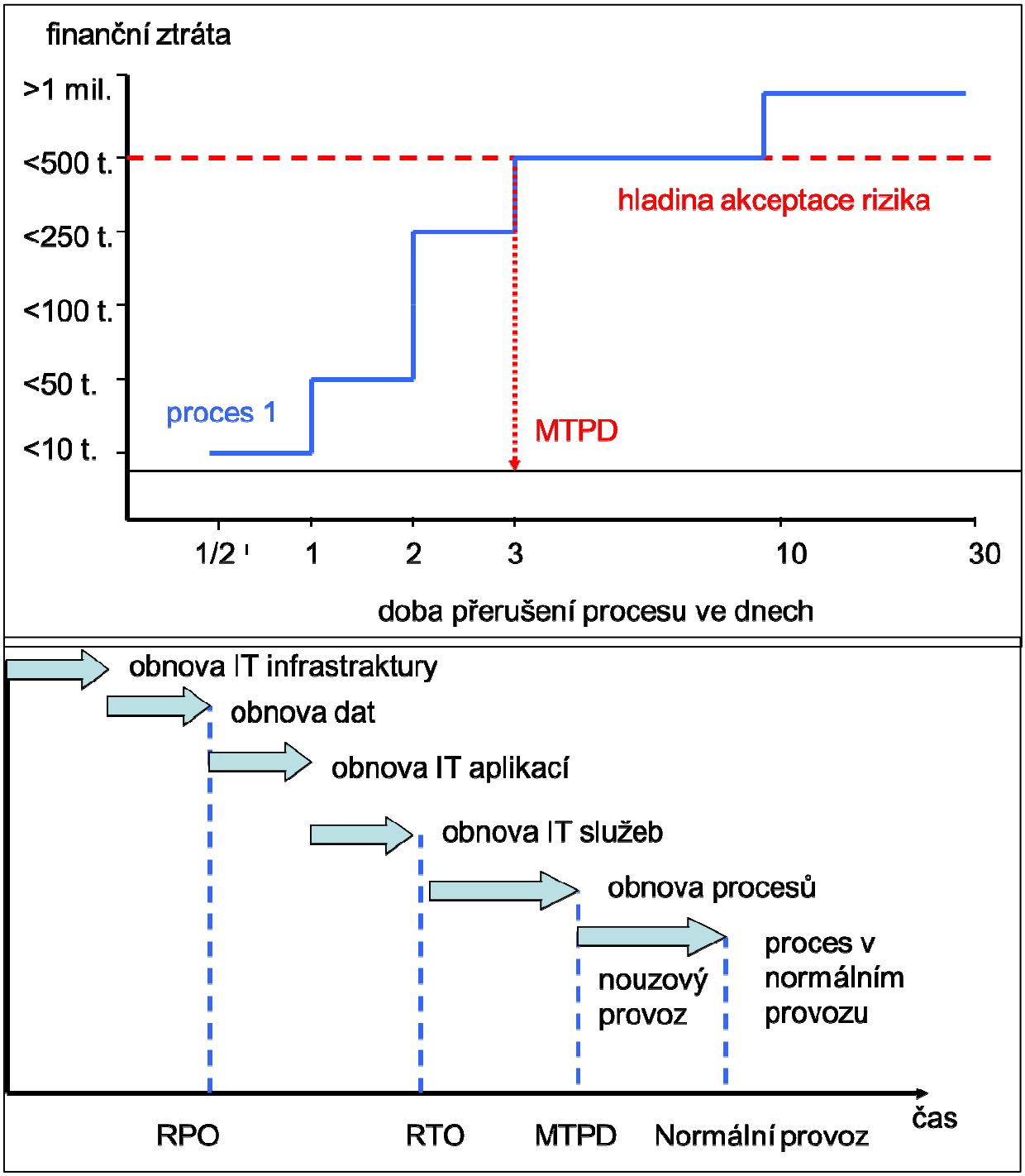
Obrázek 6 – Procesní diagram, příklad (Convenio, 2010)

Tyto jasně nadefinované procesy jsou následně podrobeny zkoumání, které se zaměřuje na zjištění dopadu výpadku procesu a na stanovení vzájemných závislostí

procesů. V návaznosti na zkoumání jsou určeny základní parametry, se kterými BIA dále pracuje, a to:

- Stanovení maximální doby výpadku procesu (Maximum Tolerable Period of Disruption, dále jen MTDP)
- Stanovení požadované doby obnovy podpůrných procesů (Recovery Time Objective – RTO)
- Pokud proces využívá informační technologie a zpracování dat, pak je nutné stanovit i přípustnou ztrátu dat (Recovery Point Objective – RPO)
- Stanovení minimální úrovně procesů

MTDP jasně vymezuje mezní dobu výpadku procesu, po jejímž uplynutí není možné proces efektivně obnovit, většinou proto, že finanční ztráta způsobená výpadkem procesu je tak velká, že neumožňuje ekonomicky schůdnou obnovu. RTO pak určuje dobu, během které je třeba uvést v chod zastavené podpůrné procesy tak, aby dopad byl co nejmenší a nikdy nepřesáhl mezní hranici MTDP. Vždy je výhodné mít RTO a RPO co nejmenší, tak, aby byl proces co nejdříve obnoven, je však třeba si uvědomit, že snižování RTO a RPO vyžaduje často velmi významné investice. Výsledná hodnota RTO a RPO je pak stanovena průsečíkem mezi výší investic nezbytných pro snížení jejich hodnoty a narůstající finanční ztrátou způsobenou výpadkem procesu. Viz obrázek 7 a 8. Balancování RTO a RPO se tato práce dále věnuje v následující kapitole o ošetření rizika.



Obrázek 7 a 8 – MTDP, RTO a RPO (Convenio, 2010)

V případě, že se důležitost procesu mění v čase (například účetnictví v době účetní uzávěrky), hodnotí se nejexponovanější období. BIA nadále určuje kategorie dopadů výpadku a určí škálu hodnocení dopadu pro kvalitativní kategorie dopadu:

- Finanční (ztráta tržeb, poškození zařízení, pokuty a penalizace)
- Provozní (výroba)
- Image společnosti
- Regulatorní

Závažnost dopadu se označuje číslicemi od nuly do čtyř:

- 0 – None
- 1 – Low
- 2 – Medium
- 3 – High

V momentě, kdy dojde k určení procesů, MTDP, RTO, kategorizaci dopadů, a je vytvořena škála závažnosti dopadů, je možné vytvořit výstup BIA, kterým je BIA sumarizační matrice. V této matrici je jasně a přehledně vyznačeno jméno procesu, kategorie dopadu a závažnost dopadu v závislosti na délce výpadku procesu, například po jedné hodině, po jednom dnu, týdnu atd. U každého procesu je jasně označena maximální doba přerušení; výsledná sumarizace může vypadat takto:

Business proces	Kategorie dopadu	Dopad při přerušení prosesu / funkce						MTPD Max doba přerušení
		1 hod.	4 hod.	1 den	2 dny	1 týden	1 měsíc	
nákup zboží	obchod	LOW	LOW	MED	MED	HIGH	HIGH	2 dny
	výroba	LOW	MED	MED	HIGH	HIGH	HIGH	
	zákazníci	NONE	NONE	LOW	LOW	MED	HIGH	
	právní / regulatorní	NONE	NONE	LOW	LOW	MED	HIGH	
	image	NONE	NONE	LOW	LOW	MED	HIGH	
prodej prostřednictvím call centra	obchod	MED	HIGH	HIGH	HIGH	HIGH	HIGH	4 hod
	výroba	NONE	NONE	NONE	NONE	NONE	NONE	
	zákazníci	LOW	MED	MED	HIGH	HIGH	HIGH	
	právní / regulatorní	NONE	NONE	NONE	NONE	NONE	NONE	
	image	LOW	MED	MED	HIGH	HIGH	HIGH	

Obrázek 9 – výsledná sumarizace BIA (Convenio, 2010)

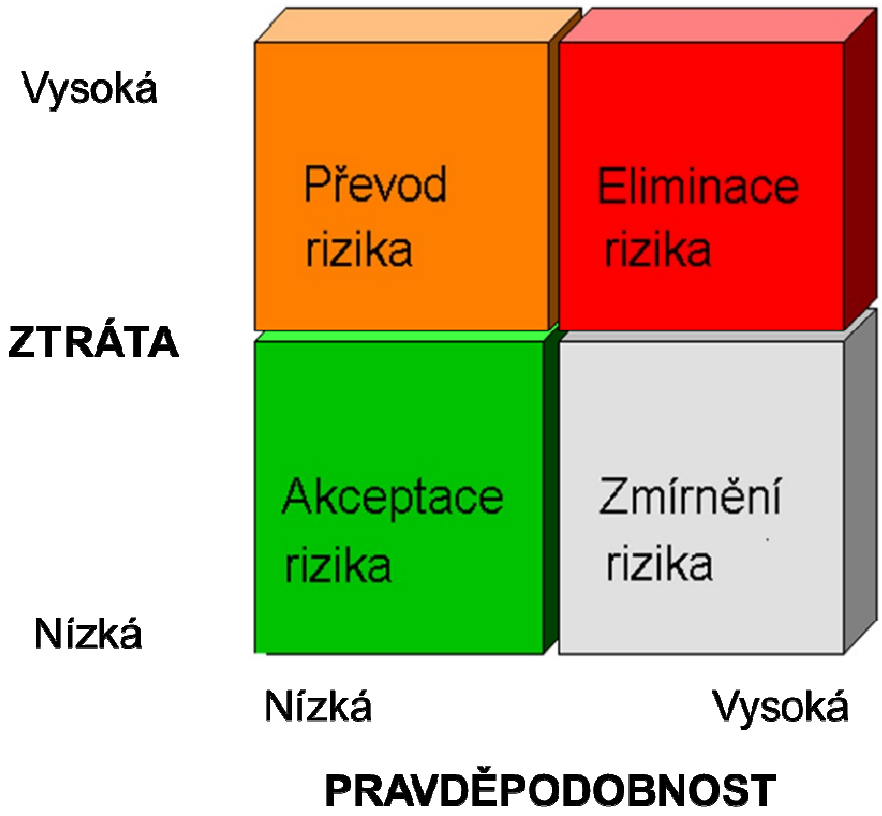
Součástí BIA by měla být rozvaha takzvaných Continuity Requirements (CR tato zkratka je pro tuto práci trochu matoucí, často se používá CR pro cestovní ruch), tedy požadavků na kontinuitu. CR kvantifikuje množství zdrojů potřebných pro obnovu procesu na požadovanou úroveň v jednotlivých časových etapách a zahrnuje tyto zdroje:

- Lidé
- Informace
- Technologie
- Dodavatelé
- Finanční prostředky
- IT systémy a telekomunikace

Analýzu CR je vhodné doplnit cost-benefit analýzou pro optimalizaci nákladů. Zdroje procesů CR koreluje s nároky na zdroj v období výpadku, zdali nároky na zdroj rostou, klesají nebo zůstávají neměnné. BIA společně s CR jsou nezbytnými podklady pro návrh ošetření rizika.

3.5.5 Prevence rizika

Návrh ošetření rizika je klíčovou součástí BC plánování a managementu. Shromážděné dílčí poznatky vyhodnocuje v konkrétní doporučení a postupy. Základní principy ošetření rizika jsou vyjádřeny na obrázku 10:



Obrázek 10 – graf ošetření rizika (Convenio, 2010)

Pro rizika, u nichž je nízká pravděpodobnost toho, že nastanou a hrozí vysoká ztráta, je typické využití pojištění. Pojistit lze běžně majetek, ochranu vůči živlům, přerušení provozu a odpovědnost za škodu. Riziko je možné rovněž převést kompletně na dodavatele pomocí SLA (Service Level Agreement) smluv, kde je určeno, jaké sankce jsou na dodavateli uplatňovány v případě, že dojde k jejich porušení. Další možností je outsourcing části činnosti organizace.

V případě, že analýza ukáže, že riziko je příliš vysoké a případná škoda by byla rovněž vysoká, je nutné riziko eliminovat. Nejjednodušší možností eliminace rizika je nezahájení, přerušení či zastavení aktivity či procesu. Při volbě eliminace rizika je nutno poměřit výši potenciální ztráty s velikostí ušlé příležitosti.

Pro nízkou pravděpodobnost vzniku nízké škody je metodou ošetření prosté akceptování rizika. Jde typicky o nepojistitelná, nepřevoditelná a nezmírnitelná rizika.

Vlastní cíl sledovaný zavedením BCM je pak zmírňování rizika, při vysoké pravděpodobnosti jeho naplnění a relativně nízké škodě. BC strategie a BC plány zavádějí efektivní opatření ke snižování rizik, tato opatření mohou být preventivní, detekční a nápravná a často zahrnují investice do lidských zdrojů a technologie.

Výsledkem této části implementace BC managementu je plán řízení rizik (Risk Treatment Plan – RTP), který stanoví pro každé identifikované riziko způsob, jakým bude společnost reagovat, uvádí přehled a hodnotí efektivnost stávajících opatření na zvládání rizik a navrhuje zdokonalení, změnu či zavedení nových opatření. RDP pro IT služby může vypadat tak, jak znázorňuje obrázek 11:

Ztráta IT služby XY		
Možné příčiny: Výpadek napájení Útok hackera Selhání klimatizace Požár		**Možné důsledky:** Zastavení call-centra Nespokojenost zákazníků Penalizace
Současná pravděpodobnost: Střední (2,5)	**Současný dopad:** Vysoký (4)	Současné riziko: Vysoké (10)
Přehled opatření		
Existující opatření: Back-up Autentifikace uživatelů Redundantní komponenty		**Navržená opatření:** Off-site storage pro back-up média DR plán Generátor elektřiny
Cílová pravděpodobnost: Střední (2,5)	**Cílový dopad:** nízký (2)	Cílové riziko: Střední (5)

Obrázek 11 – návrh ošetření rizika (Convenio, 2010)

Jak je patrné z Obrázku 11, pro danou službu je nejprve popsán současný stav, pravděpodobnost a relativní výše rizika, následně je pak navržené opatření, které sníží možný dopad. Při volbě opatření ke zmírnění dopadu hrozby je nutné vycházet z kalkulace výše investic potřebných ke zlepšení stavu a výše případné škody. Investice by měly být významně nižší. Opatření na zmírnění rizik se kategorizuje:

- Fyzická bezpečnost a bezpečnost prostředí
- Personální bezpečnost
- Bezpečnost IS/ICT
- Bezpečnost ostatních zařízení (výrobní, přepravní…)

Pro zvýšení fyzické bezpečnosti je možné instalovat systémy požární signalizace, zabezpečovací systémy, samohasící zařízení, kontrolu vstupu, kamerový dohled, notifikační systémy a podobně. Personální bezpečnost je možné zvýšit prověřováním spolehlivosti zaměstnanců a nastavením oprávnění zaměstnanců. Bezpečnost IS a ICT je pak velmi komplexní a zahrnuje celou škálu procesních opatření, SW opatření a HW opatření. Ošetření ostatních zařízení je třeba navrhnout dle zařízení, která využívá daná organizace.

3.5.6 Závěrečná fáze implementace BC plánování

Po vytvoření a zpracování všech dílčích kroků nezbytných pro implementaci BC managementu následuje závěrečná fáze, tedy vytvoření zbývajících dokumentů, jejichž potřeba vzešla z návrhu na ošetření rizik. Tyto dokumenty mohou být zejména:

- BC strategie
- Určení rolí
- Určení náhradních lokalit

- Disaster recovery plány
- Incident management plan
- Havarijní plány

BC strategie je krátký dokument, který generalizuje dílčí poznatky předešlých šetření a poskytuje jejich sumarizaci. Zároveň určuje rozsah a případně finanční náročnost protiopatření, které je nezbytné zavést.

Určení rolí je naprosto klíčové. Pokud tomu tak nebylo dříve, musí mít každý obchodní proces svého vlastníka, který je za něj zodpovědný. Rovněž dochází ke stanovování rolí ve vztahu k BC managementu – v organizaci je pověřen člověk, který implementuje změny a opatření v souladu s BC strategií. Pro každého vlastníka procesu je určen zástupce, který je připraven přebrat okamžitě zodpovědnost, pokud by primární vlastník procesu nemohl plnit svou funkci. Důležité je také stanovit tzv. response team, tedy skupinu zaměstnanců, kteří jsou vždy v pohotovosti a v případě incidentu vzniklou situaci koordinují.

Součástí BC strategie by mělo být určení náhradních lokalit, kam je možné se v případě poškození či zničení budovy alespoň částečně přesunout a odkud řídit proces obnovy.

Disaster Recovery (DR) plány se vztahují zejména na IT prostředky a technologické prostředky. Jde o scénáře, které jsou určeny pro rychlou obnovu v případě selhání. Pracovník následuje scénář, nebo lépe checklist, a zjišťuje, které prostředky jsou funkční, které ne a jak provoz co nejrychleji obnovit například přepojením na záložní prostředky.

Incident Management plán (IMP) je pak komplexnějším řešením než DR plán, zajišťuje efektivní a rychlé řízení krizové události a zahrnuje strategické aspekty řízení krize. Dokumentace IMP má svého vlastníka a obsahuje aktivační procedury a scénáře.

Havarijní plány se pak soustředí na havárie rozsáhlých rozměrů a neslouží k ochraně investic, financí či dobrého jména podniku, nýbrž k záchraně lidských životů – například evakuační plán, záchranný plán, nouzové procedury v průmyslových podnicích.

Cílem kompletní dokumentace je připravit podnik na nečekané události a maximálně zefektivnit obnovu po nečekané události. Celá dokumentace může být velmi rozsáhlá, řádově může jít o stovky stran. Rozsah dokumentace je přímo úměrný velikosti organizace a rozsahu jejích činností.

3.5.7 Testování BC managementu

Po vypracování BC dokumentace by mělo dojít k verifikaci informací a postupů, které tato dokumentace obsahuje. Tím dojde k ověření správnosti BC strategií a funkčnosti BC řízení v organizaci. Pracovníci si díky testování osvojí a nacvičí potřebné postupy, zároveň dojde k ověření způsobilosti infrastruktury určené k podpoře procesů ve fázi obnovy (technologie, pracovní lokality, řídicí centra).

Správné testování se řídí některými základními zásadami. Je třeba použít stejné procedury a metody jako při reálné události za současné minimalizace rizik vyvolaných testováním. Samo testování by mělo být podepřeno záložním plánem pro případ, že se průběh testování odchýlí od plánu. Druhy testů pro testování BC managementu dle jejich zaměření jsou:

- Technické – funkčnost zařízení
- Procedurální – správnost postupů
- Logistické – zvládnutí přesunu lidí a zařízení
- Logické – souvztažnost postupů
- Administrativní – řiditelnost procesů
- Personální – kompetence a znalosti lidí

Testy se kategorizují i podle metod testování – například simulace, testování procesu po částech, úplný test dle zvoleného scénáře, testování aktivit a procesů a jiné.

Každý test musí být dobře připraven, jeho průběh logován a výsledky zdokumentovány. Pokud dojde k odchylce od předpokládaného průběhu, je nutné BC dokumentaci aktualizovat a chybné předpoklady opravit.

3.5.8 Údržba a aktualizace BC dokumentace

Aktualizace BC dokumentace probíhá plánovaně v předem daných časových intervalech, dále pak po provedení testování, na základě požadavku auditu, pokud je plán auditován, při změně ve struktuře organizace či jejích procesech a pak při radikálních změnách vnějšího okolí. Oblasti, které podléhají plánované aktualizaci, jsou:

- Týmy, kontakty, technologie – aktualizace je doporučována kvartálně
- Dodavatelé kritických dodávek – alespoň 2 × ročně
- Externí služby využívané ve fázi obnovy a zpětného návratu – alespoň 2 × ročně
- BIA – alespoň 1 × ročně
- Risk Assessment, Strategie a řešení BC, plány testování, procvičování a školení – rovněž jednou ročně

Plán aktualizace může vypadat následovně – viz obrázek 12:

Plánovaný úkol	Q1	Q2	Q3	Q4
Logický test				X
Test práce z domova		X		
Test práce z EOC			X	
DR procedury a zpracování ze záložní lokality			X	
Školení metodiky tvorby a údržby BC plánu				X
Cvičení znalosti scénářů, rolí a procedur	X			
Cvičení damage assessment	X			
Cvičení koordinace týmů, způsoby komunikace a call-flow	X			
Údržba – BIA a Risk Assessment, řízení rizik		X		
Údržba – plán obnovy			X	
Údržba - přílohy	X		X	

Obrázek 12 – Příklad plánu údržby a aktualizace BC plánu (Convenio, 2010)

3.6 Komparace BCM s tradičními formami managementu

Následující část této bakalářské práce se věnuje komparaci BCM s tradičními formami managementu a vychází ze studijních poznatků získaných v rámci předmětů oboru Management cestovního ruchu na Univerzitě Hradec Králové a z rešerše literárních zdrojů, citovaných v texu kapitol ~~uvedených v seznamu použité literatury na konci této práce~~. Všeobecný poznatek je takový, že moderní management se oblasti BCM nevěnuje prakticky vůbec a oblastem příbuzným, tedy zejména managementu rizika a krizovému managementu, jen nanejvýš okrajově.

3.6.1 Řízení rizik a BC přístup v moderním managementu

Literatura o moderním managementu se často věnuje tradičním oblastem jako je plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a rozhodování. Čtenář získává cenné informace o roli manažera a jeho povinnostech. Dále se věnuje systému motivování zaměstnanců a jejich odměňování a podobně.

Při srovnání moderního managementu a metodik BCM je zřejmé, že metodiky BCM nepředstavují samostatnou formu managementu, která by mohla či měla zcela nahradit tradiční přístupy. Principiálně lze BCM chápat jako jakýsi vyšší princip managementu, který prochází všemi jeho vrstvami. BCM je tedy možné charakterizovat jako způsob uvažování, který doplňuje podnikový management o aspekt pohotovosti reagovat na nečekané situace. Tam, kde management pojednává například o způsobech vedení zaměstnanců, jejich motivaci a odměňování, BCM vstupuje s otázkou, jak se zachovat v případě, že zaměstnanec není náhle z rozličných důvodů dostupný. Tyto důvody mohou zahrnovat jeho svobodné rozhodnutí opustit společnost, nemoc či zranění anebo i nedostupnost sídla zaměstnavatele z důvodu výpadku veřejné či letecké dopravy. Je-li klíčový proces zajišťován tímto konkrétním zaměstnancem a zaměstnanec se nemůže dostavit k vykonávání pověřených úkolů, vypracovaná dokumentace BCM s tímto počítá a umožňuje zmírňovat či zcela eliminovat dopady.

Pokud jde o management poskytovaných služeb, BCM je opět ve funkci pohotovostního plánu, který je vždy připraven na pokud možno veškeré možné eventuality. BCM lze přirovnat k jiným formám managementu, jejichž cílem je rovněž prodchnout stávající firemní struktury a doplnit je o jakýsi unifikovaný vyšší přístup. Z těchto jde jmenovat například přístupy lean manufacturing a filozofii Kaizenu, které řeší produktivitu práce a úspornost a efektivitu poskytování služeb či produkci výrobků. Lean manufacturing a Kaizen rovněž prolíná všechny fáze managementu a dává jim nadřazené motto odstraňovat překážky v efektivitě, ať už je to například optimalizací organizace skladových zásob, jednotlivých stanovišť či třeba jen zamyšlením se, kolik kroků či úkonů musí zaměstnanec vykonat k tomu, aby splnil úkol, a tyto pak optimalizovat. BCM je tedy i určitá filozofie vedení podniku.

3.6.2 Management cestovních kanceláří a agentur

Monografie Management cestovních kanceláří a agentur autorů Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, & Šesták (2013) se soustředí na následující aspekty:

- Management cestovní kanceláře a agentury – teoretická východiska
- Plánování v cestovní kanceláři a agentuře

- Organizování v cestovní kanceláři a agentuře
- Informace a komunikace
- Management lidských zdrojů
- Rozhodovací problémy a procesy
- Organizační struktura
- Kontrolní činnosti
- Rozhodovací problémy a procesy – nejistota a riziko

Jak je patrné z výše uvedeného, ošetření rizika je věnována jen malá pozornost a když, tak pak zejména rizikům plynoucím z nedokonalého nebo vyloženě špatného podnikového plánování. Například pokud cestovní kancelář plánuje rozšíření své produktové nabídky, analýza rizik by měla být součástí společně se SWOT a jinými analýzami. Management rizika tedy řeší konkurenci a riziko prodělku na novém produktu. Neřeší však riziko škody, která může vzniknout tím, že z nějakého důvodu zkolabují produkty a služby, které jsou ziskové a úspěšné. Přitom právě v této oblasti je třeba se dvojnásob pojistit. Pokud se nevydaří naplnit podnikatelský záměr na rozšíření portfolia služeb o jednu další, dojde patrně k menším škodám, než dojde-li k ohrožení všech poskytovaných služeb z důvodu výpadku informačních technologií nebo poškození či zničení sídla společnosti. Přitom i takové věci se dějí. BCM zkoumá statistickou pravděpodobnost různých katastrofických scénářů, zajišťuje, aby na ně podnik byl připraven, a pravidelnými nácviky zkouší, zda je podnik, včetně stromu jeho dodavatelů, schopný na tyto eventuality vhodně a rychle reagovat.

3.6.3 BC management a jeho přínos

Přínosy BC managementu jasně vyplývají z výše uvedených skutečností. Pokud management cestovní kanceláře, či jakéhokoli podniku, pozmění způsob svého uvažování o nové aspekty, dává mu toto konkurenční výhodu před společnostmi, které takto neuvažují. Tuto konkurenční výhodu navíc poskytují v čase krize, kdy jiní kvůli své nepřipravenosti selhávají. BCM nenahrazuje nijak drasticky současné struktury managementu existující společnosti, ale přidává nadhled a připravenost jednat. V dnešní nejisté době je tento způsob uvažování velmi vhodný.

Z pohledu cestovní kanceláře je aktuální situace velmi nevyzpytatelná. Situace je k jaru 2015 přibližně taková, že oblíbené destinace cest. ruchu mohou neočekávaně selhat vlivem ekonomické krize (Řecko), přílivem migrantů z válkou zasažených oblastí (Řecko, Itálie, Francie), vlivem značné politické nestability v oblasti Egypta, Tunisu, Izraele a z dalších příčin. V takovéto situaci se nabízí otázka – která turistická letní destinace je nyní stoprocentně bezpečná a v nadcházející letní sezoně nebude čelit problémům? Z blízkých destinací, které jsou ekonomicky i vzdálenostně nejdostupnější, jich zas až tolik není. Patrně Bulharsko, i když i tam byl zaznamenán zvýšený pohyb migrantů. Dále Chorvatsko, kde ale nyní hnutí Islámský stát hrozí útoky.

V čase nestability potřebuje cestovní kancelář vědět, jak reagovat na aktuální hrozby. Z tohoto vyplývá další fakt o BCM – tedy požadavek na jeho aktuálnost. Implementace BCM není statický jednorázový proces, jde o kontinuální proces, kdy se přehodnocují rizika vzhledem k aktuální situaci. Jak může cestovní kancelář metodikami BCM ošetřit své fungování, se věnuje praktická část této práce.

3.7 Specifika managementu cestovních kanceláří a předmět činnosti

Předmětem činnosti cestovní kanceláře a agentury je zprostředkování služeb turismu. Vzhledem k tomu, že je služeb turismu široké spektrum, jsou kladeny vysoké nároky na koordinaci práce a komunikaci s dodavateli i zákazníky.

Cestovní kancelář je sice podnikatelský subjekt jako kterýkoli jiný, nicméně z povahy předmětu podnikání cestovní kanceláře plynou určitá specifika, která kladou jiné nebo vyšší nároky na management.

„Specifika managementu v cestovních kancelářích a agenturách plynou zejména z charakteru jejich produktu, ale také z významu lidského faktoru (vztahy a chování) uvnitř firmy i navenek vůči partnerům a klientům. Management cestovní kanceláře (agentury) tak znamená proces harmonizace a koordinace mezi organizacemi, lidmi a dalšími zdroji.“ (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, & Šesták, 2013)

Na management zdrojů v cestovní kanceláři jsou kladeny zvýšené nároky například kvůli sezonnímu charakteru poskytovaných služeb. Cestovní kancelář musí často investovat prostředky například na rezervaci letenek či ubytování dlouho předtím, než dojde k finančnímu plnění, tedy k zaplacení za tyto služby zákazníkem. Další specifika pak také souvisí s určitou rizikovostí. Patří sem právě vysoká cenová i důchodová elasticita poptávky, vysoká intenzita konkurence, vliv řady externích faktorů, důraz na ochranu spotřebitele a jiné. (Palatková, Mráčková, Kittner, Kašťák, & Šesták, 2013)

Právě rizika plynoucí z předmětu podnikání cestovních kanceláří představují vyšší nároky na management. V této situaci lze implementaci vhodného způsobu řízení rizik a určitou připravenost reagovat na hrozby považovat za vhodné.

3.7.1 Změny způsobu distribuce služeb

Zatímco v dřívějších letech se prodej služeb cestovní kanceláře uskutečňoval zejména v jejích prostorách a zákazník si vybíral zájezdy z katalogu, v dnešní době stoupá význam prodeje zájezdů přes internet. Díky internetu si zákazník může vybrat zájezd, pomocí nezávislých webových služeb ověřit spokojenost jiných zákazníků s nabízenými službami a zájezd ihned zakoupit.

Dostupnost informací klade vysoké nároky na schopnost cestovní kanceláře rychle reagovat a také udržet si dobré jméno. Stačí několik nespokojených zákazníků, kteří zanechají záporné hodnocení na internetu a pověst cestovní kanceláře a tím i její podnikání

značně utrpí. To se samozřejmě týká i ubytovacích zařízení, které jsou takto také pod drobnohledem.

Trendem je řešit věci z pohodlí svého domova a platit pokud možno bezhotovostně převodem či ještě lépe on-line. Kvalita webové prezentace zájezdu je v tomto ohledu klíčová. Zákazník si podle webových stránek utváří dojem o cestovní kanceláři a její věrohodnosti. Profesionální webová prezentace s kvalitním a jednoduchým procesem nákupu zájezdu jsou tedy v této době stěžejní.

Business Continuity management klade velký důraz na udržení si dobrého jména a zohledňuje ho v Business Impact Analýze jako druhý nejdůležitější faktor společně s finanční ztrátou. Vzhledem k tomu, že Business Continuity management je poměrně novou disciplínou, která se stále utváří, a to v době, kdy informační zdroje a jejich chod do značné míry určují výsledky společnosti, nabízí řadu opatření jak čelit výpadkům právě v oblasti IT. Přestože jsou přístupy BC managementu obecně platné a lze je vztáhnout na cokoliv, nejen IT, stoupající význam informačních technologií vytváří ústřední bod zájmu BC managementu.

4 Praktická část

Praktická část této práce se věnuje ukázce možné implementace principů BCM na modelové cestovní kanceláři, která je pouze hypotetická, ale její parametry jsou zvoleny tak, aby odpovídaly spíše malému podniku. Praktická ukázka si klade za cíl nastínit, jak by mohlo vypadat ošetření jednotlivých klíčových procesů cestovní kanceláře včetně ošetření rizik spojených s provozováním materiální základny a infrastruktury každé cestovní kanceláře. Předpoklad je takový, že střední a větší podniky, i když přímo nevyužívají BCM metodik, mají s řízením rizik větší zkušenosti, byť je třeba často řeší ad hoc.

4.1 Parametry modelové cestovní kanceláře

Pro účely praktické části této práce je uvažována malá regionální cestovní kancelář s 15–30 zaměstnanci, sídlící v Hradci Králové. Cestovní kancelář má centrálu a dvě malé prodejní pobočky. Tato cestovní kancelář se specializuje na letní pobytové zájezdy. Zájezdy v oblíbených letoviscích v Chorvatsku, Řecku a Turecku organizuje tato cestovní kancelář sama a zároveň přeprodává další zájezdy pomocí svého webového portálu. Pobytové zájezdy nabízí formou tištěných katalogů, které distribuuje svým zákazníkům, a také prostřednictvím internetových stránek. Struktura prodaných zájezdů je taková, že 20 % zájezdů se prodá prostřednictvím katalogu, 20 % procent zájezdů je sjednáno přímo na pobočce a 60 % zájezdů se prodá prostřednictvím webové prezentace. Struktura příjmů cestovní kanceláře odpovídá způsobu prodaných zájezdů – 20 % příjmů plyne z dovolených rezervovaných na základě katalogu, 20 % z rezervací uskutečněných během návštěv na pobočce a 60 % příjmů plyne z kontraktů uskutečněných přes webovou stránku.

Z tohoto uspořádání vyplývá, že v případě chyb v přípravě a distribuci katalogů hrozí výpadek příjmů až 20 %, v případě nedostupnosti poboček až 20 % a v případě selhání webové prezentace až 60 %.

Příjem z prodeje zájezdů je do značné míry ovlivněn spokojeností zákazníků s pobytem. Až 50 % zákazníků se vrací na základě dobré zkušenosti. Ochrana dobrého

jména cestovní kanceláře je tedy velmi důležitým faktorem. Dobrý dojem zákazníka plyne zejména z hladkého průběhu objednání zájezdu, hladkého průběhu přepravy, ubytování a pak také ze způsobu, jakým jsou řešeny nečekané situace a problémy.

Pro cestovní kancelář je ziskovější prodej zájezdů, které sama organizuje se svými partnery v Chorvatsku, Řecku a Turecku, než přeprodej zájezdů. Pokud by jedna z těchto tří destinací částečně či zcela selhala a byla nedostupná, významně by to ovlivnilo příjmy cestovní kanceláře. Cestovní kancelář tedy bedlivě sleduje politickou a ekonomickou situaci v těchto regionech a je připravena výpadek jedné destinace alespoň částečně kompenzovat posílením nabídky ve zbývajících dvou destinacích.

Prodej letních pobytových zájezdů je poměrně sezonní záležitost. Dopady výpadků jednotlivých procesů budou mít jinou závažnost, pokud k nim dojde v prosinci, a jinou závažnost, dojde-li k nim v květnu a červnu.

Na základě těchto modelových parametrů bude tedy tuto cestovní kancelář při implementaci přístupů BCM zajímat zejména:

- Zajištění chodu webové prezentace
- Zajištění chodu poboček, zejména v letních měsících, a zajištění distribuce tištěného katalogu
- Transport zákazníků do cílové destinace
- Ubytování zákazníků v cílové destinaci

Těmto konkrétním procesům se praktická část bude věnovat detailněji.

4.1.1 Prezentace cestovní kanceláře na internetu

Funkční a přehledné internetové stránky jsou v dnešní době klíčové. Pro cestovní kancelář plní několik funkcí, zejména informační a prodejní. Zákazník se dozví o spektru nabízených služeb, získá přehled o nabízených destinacích, postupu rezervace zájezdu, případně zájezd může rovnou zarezervovat či zakoupit. Kvalita webové prezentace značně ovlivňuje první i další dojmy, jaké si zákazník o cestovní kanceláři vytvoří. Hladký průběh předání informací a hladký průběh nákupu služeb online je proto nezbytný. Jak může zákazník důvěřovat cestovní kanceláři, když je webová prezentace částečně nebo zcela nefunkční?

Provozování webové prezentace souvisí s ICT infrastrukturou a službami. V této oblasti má metodika BCM patrně největší přínos. To souvisí s masivním nárůstem elektronického obchodu. Tam, kde je velký zájem a velké příjmy, management logicky upírá největší snahu o bezproblémový chod služby.

K zabezpečení chodu webové prezentace je třeba určit technické i lidské zdroje a hrozby. Webová prezentace menšího podniku je v případě našeho modelového podniku hostována na interním serveru, který je fyzicky umístěn v centrále společnosti a je připojen k internetu pomocí několika přepínačů a jedné internetové linky. Webová prezentace i server jsou spravovány interním IT pracovníkem a externí společností. Interní pracovník provádí běžné úkony, externí společnost pak webovou prezentaci naprogramovala a dodala. Drobné potíže řeší typicky interní zaměstnanec, větší pak externí společnost. Robustnost řešení a jeho odolnost vůči výpadkům je ovlivňována v podstatě jediným faktorem, kterým jsou finance. Čím dražší řešení, tím více eventuálních selhání je schopno autonomně překonat. U malých podniků velice často dochází k podfinancování interního IT vybavení a podcenění možných hrozeb a jejích dopadů. Cílem je škálovat interní IT zdroje tak, aby investice nebyla podceněna a zároveň nebyla dražší než škoda způsobená výpadkem zařízení na několik hodin až dnů.

Relevantní hrozby v tomto případě lze kvantifikovat následujícím způsobem:

- Selhání podnikového IT hardware
- Selhání infrastruktury – internetové přípojky či zdroje energie
- Selhání interního zaměstnance
- Selhání externího dodavatele služeb
- Škoda způsobená neúmyslně
- Škoda způsobená úmyslně
- Škoda způsobená přírodní katastrofou

Každá z těchto hrozeb má jinou pravděpodobnost, že nastane. K určení pravděpodobnosti lze čerpat ze zkušeností (situace se už v minulosti jednou či několikrát stala), ze statistických dat a také odhadem. Každá z hrozeb rovněž přináší jinou výši škody a každá z hrozeb má jiné trvání.

Cestovní agentura má nastaveno, že výjimečný výpadek služeb v sezoně trvající déle než jednu hodinu má malý dopad. Výpadek služeb v trvání tří hodin až jednoho dne má za následek střední dopad a výpadek trvající řádově dny má významný, až zničující dopad. Při provozu webových stránek se považuje za závažný jakýkoli neočekávaný výpadek, který trvá déle než jednu hodinu. V jiných kontextech mohou být požadavky daleko striktnější. Například pro obchodování na burze je i výpadek v řádu minut velmi závažný a vede k rozsáhlým finančním ztrátám. Podobně i u služeb operátorů či bank, kdy by selhání systému byť na minutu mělo katastrofální důsledky.

Rozumné řešení, které by vyplynulo na základě implementovaných metodik BCM by zahrnovalo následující doporučení:

- Hrozbu selhání podnikového IT hardware lze snížit tím, že budou technické prostředky zdvojeny, tedy redundancí. Místo jednoho serveru budou instalovány dva servery, jeden aktivní, druhý v pohotovostním režimu. Zdvojeny budou rovněž prvky síťové infrastruktury – internetové přepínače. Data uložená na serverech by měla být zálohována nejen lokálně, ale i vzdáleně na server umístěný v jiné pobočce nebo na cloudové úložiště.

- Aby se snížilo riziko selhání infrastruktury, bude přikoupena další linka do internetu, od jiného provozovatele. V centrále společnosti bude instalován malý agregát, který v případě výpadku proudu poskytne záložní energii.

- Vzhledem k ekonomickým aspektům by měla cestovní kancelář zvážit, zdali nechce přesunout své IT zdroje do profesionálního datacentra, které provozuje hostování hardware jako službu, což by do určité míry kompenzovalo i rizika plynoucí ze selhání nebo nedostupnosti interního IT správce.

- Selhání externího dodavatele lze minimalizovat striktní smlouvou o poskytování služeb, tzv. SLA (Service Level Agreement), kdy jsou stanoveny vysoké sankce za nedodržení smluvních podmínek. Cestovní kancelář by měla mít povědomí o alternativních dodavatelích a být připravena v nezbytném případě urychleně zahájit jednání s jiným dodavatelem.

- Škody způsobené neúmyslně, úmyslně a katastrofou by měly být ošetřeny dobrou pojistkou podniku a jeho zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl vyžadovat od interního IT zaměstnance pojištění odpovědnosti. Cena pojistného může být dalším faktorem pro rozhodnutí přesunout IT infrastrukturu do profesionálního datacentra, tedy IT outsourcovat. Datacentrum je pojištěné a cestovní kancelář si tak musí ohlídat jen kvalitní SLA.

Tyto hrozby a jejich ošetření nejsou specifické jen pro cestovní kanceláře, ale pro všechny podniky. Výše popsané modelové podmínky jsou typické pro malé podniky v ČR, dle zkušeností firem, které poskytují IT služby.

4.1.2 Provoz prostor cestovní kanceláře

Sídlo cestovní kanceláře a případná síť poboček plní funkci zázemí společnosti, ale i funkci reprezentativní a obchodní. Odehrávají se zde jednání s obchodními partnery a v případě cestovních kanceláří i nabídka a prodej zájezdů. K zajištění chodu prostor sídla a poboček jsou potřeba zejména zaměstnanci. Dále je třeba zmírňovat hrozby spojené s vandalismem, vykradením či přírodními katastrofami. V neposlední řadě je třeba vzít v potaz dostupnost sídla a poboček, tedy vhodnost infrastruktury.

Modelová cestovní kancelář využívá pronajaté prostory pro sídlo společnosti, kde je většina zázemí a zařízení, a pronajaté prostory pro pobočky, které jsou v případě cestovní kanceláře velmi malé, jejich chod zajišťuje zpravidla jeden či dva zaměstnanci, a které se často nacházejí v obchodních centrech, na nádražích či v přízemí bytových domů.

Mezi hrozby zde budou patřit přírodní katastrofy, lidský faktor a dodavatelé služeb – pronajímatelé nebytových prostor. Přírodní katastrofy zpravidla ošetřuje pojištění. Pojišťovna určí míru a závažnost hrozeb a podle toho stanoví pojistné. Pokud je sídlo v zátopové oblasti, pojišťovna nemusí objekt pojistit, pak stojí za zvážení stěhování. I ta nejlepší pojistka zpravidla pojistí pouze hmotnou škodu a pojistné pokryje náklady na její odstranění. Dojde-li například k požáru, pojišťovna uhradí škody na objektu a hmotném vybavení. Nicméně pojištění neošetřuje výpadek služeb spojený s omezeným provozem sídla a poboček. Pokud pobočka či sídlo vyhoří, několik dnů, týdnů, ale i měsíců nemusí být objekt využitelný a dochází k finanční ztrátě.

BCM na tuto situaci pamatuje a v BCM dokumentaci je jasně vytyčeno, co dělat v případě poškození budovy:

- Škodu je třeba rychle nahlásit a zhodnotit její dopad. Škoda je nahlášena zodpovědné osobě dle BCM. Následně se spustí připravená Disaster Recovery procedura. Sejde se BCM tým, který zhodnotí situaci a v souladu s platnými plány začne okamžitě jednat.

- Je-li budova či pobočka poškozena, BC plán určuje náhradní lokalitu pro řízení společnosti. Toto může být například pronajatá místnost v hotelu, se kterým je toto předjednané. Zde BC tým zasedá a odsud řídí společnost a podniká další kroky.

- V případě, že je poškození prostor neodstranitelné v řádu hodin či jednotek dnů a další pobočky nemohou zcela převzít funkci zničených prostor, BC plán má připravený seznam pronajímatelů a prostor, kam je možné sídlo ve zrychleném režimu přestěhovat.

- Jakmile je dostupná náhradní lokalita, aktivují se procedury pro objednání potřebných materiálních zdrojů (například vytištění tiskopisů, katalogů, nákup základní IT infrastruktury a jiné) a jejich zprovoznění ve spolupráci s interními zaměstnanci a dodavateli služeb. Toto je řízeno krok za krokem Disaster Recovery plány, tedy i pořadí a prioritizace nákupu vybavení a zprovoznění jednotlivých procesů a služeb.

- BC tým rovněž efektivně organizuje práci zaměstnanců, kteří jsou částečně bez pracoviště.

Pokud dojde pouze k omezení provozu sídla či pobočky, může to být vlivem selhání organizace práce zaměstnanců. BC plány tedy pamatují i na to, jaké jsou dojezdové plány a podmínky jednotlivých zaměstnanců a jaké obtíže je mohou na cestě do zaměstnání potkat. BC plán určuje, jaký nejvyšší počet zaměstnanců si v jaké době může vzít zároveň dovolenou, aby nebyl ohrožen chod společnosti ani v případě nečekané situace. Toto platí dvojnásob pro pobočky, kde je zastupitelnost zpravidla menší než v sídle společnosti. Redundance je tedy nezbytná i z hlediska lidských zdrojů.

Poškozené či zničené sídlo budovy anebo akutní nedostatek zaměstnanců má značný vliv na dobré jméno společnosti. Zákazník se často rozhoduje impulzivně, a pokud není cestovní kancelář z jakéhokoli důvodu schopná poskytnout kvalitní službu ihned, zákazník zpravidla nečeká a odchází ke konkurenci. Získat jej zpět může být velmi obtížné, jednodušší je zabránit jeho odchodu.

4.1.3 Transport zákazníků do cílové destinace

Přeprava zákazníků do cílové destinace, její hladký průběh a případné řešení problémů by měly odpovídat očekávání zákazníka a jsou zcela jistě určujícím faktorem, který ovlivňuje, zdali si zákazník opět koupí zájezd od dané cestovní kanceláře. Přeprava do letovisek v Chorvatsku, Řecku a Turecku, kterou nabízí modelová cestovní kancelář je zpravidla letecká, případně autobusová. Přeprodeje zájezdů do jiných letovisek se otázka přepravy netýká, neboť jde o smluvní vztah s dalšími cestovními kancelářemi, který je ošetřený smlouvami s nimi.

Hrozby, které mohou ovlivnit bezproblémovou přepravu, se dělí na ty, které postihují leteckou přepravu, a na ty, které postihují autobusovou přepravu. Pro zajímavost, zde je patrný rozdílný přístup tradičního managementu a BCM. Tradiční management by se zajímal především o rizika spojená se změnou či fluktuací ceny přepravy. BCM se v prvé řadě soustředí na to, aby proces přepravy, ať je přerušený před samotným nastoupením cesty, při nástupu cesty, při cestě nebo při ukončení cesty, doběhl jak nejlépe je to možné a aby nedošlo k finančním či nefinančním ztrátám způsobeným ne změnami cen, ale právě přerušením procesu. Mezi nefinanční ztráty, či nepřímé finanční ztráty patří i ztráta důvěry zákazníka a poškození dobrého jména společnosti.

Hrozby, které mohou v přepravě nastat, souvisí zejména se:

- Změnou letového řádu
- Stávkou či zpožděním
- Krachem vybrané letecké společnosti
- Zhoršením kvality služby přepravy oproti předchozím zkušenostem
- Přerušenou návazností spojů
- Potížemi s dopravou v cílovém letovisku mezi letištěm a ubytovacím zařízením

BCM plán by v této oblasti měl hrát roli doplňku k již existujícím směrnicím či procedurám, protože u některých hrozeb je pravděpodobnost, že se uskuteční, velmi vysoká a je téměř jisté, že cestovní kanceláře obdobnou situaci už musely řešit, a mají tedy patřičné zkušenosti.

BCM v tuto chvíli slouží zejména k efektivnější organizaci práce zaměstnanců při výskytu nečekané situace a k poskytnutí alternativních, předem připravených, řešení pro jednotlivé situace. BCM v této chvíli bude klást důraz na ovlivnitelné faktory.

Stávku či zpoždění nelze nikdy dopředu předpokládat a ani je z hlediska cestovní kanceláře ovlivnit. Pokud bude stávka či zpoždění delší, legislativa nařizuje přepravci nabídnout cestujícím kompenzaci. Ovlivnitelný faktor je v tomto případě především nadstandardní komunikace se zákazníkem, a to:

- Poskytnutí dostatku informací o nastalé situaci a její řešení
- Služby tlumočníka či vzdálené podpory, která pomůže najít náhradní let
- Pomoc se zajištěním občerstvení a náhradního ubytování
- Ujištění zákazníka, že situace je řešena

Řešení situace může vyžadovat rozdílný přístup v případě, jde-li o linkový let či o let charterový, kdy si cestovní kancelář pronajímá celou kapacitu letadla. U charterového letu je problém závažnější, protože může být nemožné na malém trhu najít rychle náhradního dopravce, který je schopný poskytnout celé letadlo. U linkových spojů je situace o něco jednodušší.

Plán BC v tuto chvíli tedy opět slouží jako předem připravené scénáře, podle kterých se jednoduše postupuje. Tím je docíleno minimalizace rizika vzniku chaosu a nespokojenosti.

BC plán by měl zahrnovat i připravený scénář pro případ katastrofy, tedy letecké či dopravní nehody.

4.1.4 Ubytování zákazníků v cílové destinaci

Samotný pobyt je to, proč zákazník zájezd zakoupil. Zákazník očekává určitou kvalitu služeb a tato očekávání by měla být v souladu s cenovou hladinou daného zájezdu. Toto je předmětem managementu kvality. Předmětem BCM je v tomto případě ale zajištění ubytování z hlediska nečekaných situací. To, co může postihnout sídlo společnosti nebo pobočku cestovní kanceláře, tedy například přírodní katastrofa, může postihnout i ubytovací zařízení. Zde je na místě, aby cestovní kancelář měla ošetřeno co v takovém případě dělat a měla by metodiky BCM zpracovávat společně s partnerským ubytovacím zařízením. Pokud dojde k neobyvatelnosti hotelu z jakéhokoli důvodu, BC plán by měl poskytnout oporu a poskytnout informace k řešení situace. BC plán může obsahovat v tomto případě seznam náhradních ubytovacích zařízení, těch, se kterými má cestovní kancelář smlouvu, i těch, se kterými ji nemá. BC plán by měl také pamatovat na statistickou obsazenost hotelů v dané lokalitě v daném časovém období a měl by volit spolupráci s hotely tak, aby v okolí bylo možné účastníky zájezdu nějakým způsobem úspěšně ubytovat.

BC plán tedy bude obsahovat především:

- Seznam náhradních ubytovacích zařízení včetně kontaktních údajů
- Zodpovědnou osobu, která bude v cestovní kanceláři situaci řešit
- Scénář postupu v dané situaci
- Zajištění kvalitní komunikace se zákazníkem a koordinace s tlumočníkem, případně s pojišťovnou
- Plán, jak rychle dostat na místo delegáta CK, pakliže v lokalitě delegát CK běžně není
- Pakliže je katastrofou zasaženo více hotelů, BC plán by měl navazovat i na zařízení nouzového návratu zpět

Další body BC plánu souvisí s plány pro přepravu a zničení budovy, které byly uvedeny dříve v této práci.

4.2 Shrnutí výsledků

Je patrné, že díky stoupajícímu významu IT služeb pro všechny podniky, cestovní kanceláře nevyjímaje, najdou principy BCM uplatnění zejména v oblasti zdrojů a služeb IT. Tyto principy jsou ale důležité i u klíčové infrastruktury. Jejich aplikace je možná a přínosná v jakékoli organizaci libovolné velikosti včetně cestovních kanceláří. Dle velikosti společnosti a rozsahu nabízených služeb je BCM škálován. Zatímco pro velké podniky jde o velmi nákladnou činnost, pro malou společnost se zkušeným managementem jde o řádově nižší investici, která může v nečekaných situacích rozhodovat o tom, zdali podnik přežije či ne. BCM samotný nemá zcela konkrétní a kodifikovanou podobu, jde o soubor teoretických východisek a praktických činností – podobně jako kterákoli jiná forma managementu. Teoretická východiska jsou uváděna do praxe v důsledku způsobu smýšlení managementu, který je ostražitý a chrání své podnikání. V tomto světle je možné vnímat implementaci BCM jako určitý management změny – změny ve smýšlení a přístupu ke zdrojům vlastního podnikání.

Přestože jsou přístupy BCM v České republice málo známé a literatura spojená s cestovním ruchem je zpravidla zcela vynechává a i samotnému řízení rizik se věnuje pouze okrajově, lze s implementací BCM začít poměrně snadno. Nabídka vzdělávání v této oblasti existuje, i když zejména na komerční bázi. Konzultace i vzdělávání v této oblasti jsou velmi nákladnou záležitostí, ale pozměnit své uvažování a pamatovat na možné překážky stojí pouze úsilí. Teoretické informace k metodologii BCM je možné čerpat z teoretické části této práce, která je svým rozsahem dobrým výchozím bodem pro bližší seznámení se s tímto způsobem řízení organizace.

V případu modelové cestovní kanceláře se BCM ukázal jako vhodný doplněk stávajících forem managementu a jeho nasazení lze jen doporučit i z toho důvodu, že význam informačních technologií je v cestovním ruchu na vzestupu a lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat. Mnohé podnikatelské subjekty si toto uvědomily a začaly

nabízet agregáty služeb cestovních kanceláří, kde si na jedné internetové stránce může zákazník vybírat z desítek cestovních kanceláří. Tyto agregační služby samozřejmě vyžadují po cestovních kancelářích provize a těm to pak snižuje zisk. Schopnost soustředit se na rozvoj informačních technologií a jejich ochranu má proto velký smysl.

V návaznosti na šetření provedené v praktické části by si měl čtenář této práce být schopen odpovědět na otázky, které byly zmíněny v úvodní části této práce, a měl by být schopen uvědomit si důležitost připravenosti jednat v případě, že hrozby, kterých je v dnešním podnikatelském prostředí více než dost a kterých je o to více v případě cestovní kanceláře, která je ovlivněna i vlivy mimo Českou republiku, dojdou naplnění.

Cestovní kanceláře v České republice jsou často podniky malé až střední velikosti. Cena implementace BC managementu s pomocí profesionálních konzultací se pohybuje v řádu stovek tisíc. Další stovky tisíc pak stojí zavedení protiopatření, které vychází z výsledků implementace BC managementu. Možná z tohoto důvodu neznalost metody nedošlo k adopci těchto principů. Know-how, které je vysoce ceněné, lze však získat i jinak než konzultačními službami, a náklady o implementaci tak významně snížit. Je však pravdou, že implementace BC managementu s sebou vždy ponese náklady, přinejmenším pak kvůli nezbytnosti zavedení protiopatření, která často vyžadují drahou technologii. Pakliže cestovní kancelář generuje dostatečný zisk, měla by myslet na zadní vrátka a investovat tímto směrem. V dnešním nestabilním prostředí přeje štěstí připraveným více než kdy předtím.

5 ZÁVĚR

Tato práce se věnuje tématu, které dosud nebylo příliš popularizované a nevešlo ve všeobecnou známost. Teoretická část poměrně detailně vysvětluje metodologické ukotvení BCM, který je jako forma managementu, přinejmenším na úrovni malých a středních podniků, velmi nový. Teoretická část poskytuje dostatečné množství informací k vytvoření poměrně jasné představy o tom, co implementace tohoto druhu řízení rizik a hrozeb obnáší, a je jakýmsi odrazovým můstkem pro další získávání detailnějších odborných informací a postupů. Vzhledem k nasazení BCM zejména v sofistikovaných infrastrukturách, které si nemohou dovolit doslova žádné výpadky, jde o know-how, které je v dnešní době střežené a velmi drahé. Zpracování BC plánování je náročné jak na zdroje finanční, tak na zdroje lidské. Z praktických výstupů této práce je však patrné, že pokud by tyto přístupy byly aplikovány i v menších a středních podnicích, náročnost i nákladovost by úměrně klesala.

Praktickou část této práce lze chápat jako jakési zamyšlení a vhled do problematiky. Vzhledem k požadovanému rozsahu práce to ani jinak není možné. BC a DR plány, které zpracovává firma, kde je autor této práce zaměstnán, čítají stovky stránek a k jejich vytvoření je třeba desítek člověkodní. Práce klade důraz na praktický přínos modelové situace, tedy srozumitelně a logicky představit komplikovanou problematiku, jejíž teoretické a legislativní ukotvení není zdaleka konečné. Snaha aplikovat řízení tohoto typu na cestovní kancelář se ukázala jako úspěšná. Samotné spojení BCM s managementem cestovní kanceláře je novým rozměrem, který dosud nebyl významně zpracován a který je zcela jistě vhodným doplňkem řízení podniků tohoto typu.

6 ZDROJE

Monografie:

1. BARNES, James C. A guide to business continuity planning. Reprinted. New York: Wiley, 2001. ISBN 04-715-3015-8.

2. BLYTH, Michael. Business continuity management: building an effective incident management plan. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2009, p. cm. ISBN 9780470430347-.

3. CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-726-1019-8.

4. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 1-292-05654-1.

5. EDITED BY PETER MANIJAK, Martin Stewart, Pavel Vild. Storage concepts: storing and managing digital data. Santa Clara, Calif: HDS Academy, Hitachi Data Systems, 2012. ISBN 978-061-5656-496.

6. KINICKI, Angelo a Brian K WILLIAMS. Management: a practical introduction. 4th ed. Boston: McGraw-Hill/IRWIN, c2009, 1 v. (various pagings). ISBN 00-733-8148-9.

7. PALATKOVÁ, Monika. Management cestovních kanceláří a agentur. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

8. ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

9. STEPHEN P. ROBBINS, Stephen P.David A. Fundamentals of management: essential concepts and applications. Global ed., 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2013. ISBN 978-027-3766-179.

10. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

11. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Interní dokumenty:

1. Convenio. (2010). Business Continuity. Prague.

Normy:

1. ČSN BS 25999-1. (2009). *Management kontinuity činností organizace.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

2. ČSN ISO 22301. (2013). *Ochrana společnosti – Systémy managementu kontinuity podnikání.* Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

3. ISO 22313. (2012). *Societal security – Business continuity management systems.*

7 PŘÍLOHY

7.1 Příloha č. 1 – seznam obrázků

Obrázek 1: Motivace k implementaci metodik BCM. (Convenio, 2010) ……. 11

Obrázek 2 – Metody určení hrozeb (Convenio, 2010) ……... 17

Obrázek 3 – Strom událostí (Convenio, 2010) ……... 18

Obrázek 4 – Metoda stromu poruch (Convenio, 2010) …….. 18

Obrázek 5 – Matrice stanovení rizika (Convenio, 2010) …….. 20

Obrázek 6 – Procesní diagram, příklad (Convenio, 2010) …… 21

Obrázek 7 a 8 – MTDP, RTO a RPO (Convenio, 2010) ……... 23

Obrázek 9 – výsledná sumarizace BIA (Convenio, 2010) ……. 25

Obrázek 10 – graf ošetření rizika (Convenio, 2010) …….. 26

Obrázek 11 – návrh ošetření rizika (Convenio, 2010)……... 28

Obrázek 12 – Příklad plánu údržby a aktualizace BC plánu (Convenio, 2010) …… 33