

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

BCM: Řízení kontinuity činností

Bc. Lucie BRUNCLÍKOVÁ

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Brunclíková

Evropská agrární diplomacie

Název práce

BCM: Řízení kontinuity činností

Název anglicky

Business Continuity Management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit úroveň řízení kontinuity činností ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout koncepční řešení (návrh doporučení) pro danou organizaci.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů

z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Doporučené zdroje informací

BEAZLEY, Hamilton. Continuity Management. Canada: John Willey & Sons, Inc. Hoboken, N. J. 2002. ISBN 0-471-21906-1.

BLYTH, M. Business Continuity Management. John Willey & Sons, Inc. Hoboken, N. J. 2009. ISBN 978-0-470-43034-7.

ELLIOT, D., SWARTZ, E., HERBANE, B. Business Continuity Management. A Crisis Management Approach. Second Edition. Routledge. New York. 2010. ISBN 0-415-37108-2.

GRAHAM, J., KAYE, D. A Risk Management Approach to Business Continuity. Bookfield. USA. 2006. ISBN 1-931332-36-3.

HILES, A. The Definitve Handbook of Business Continuity Management. Second Edition. John Willey & Sons, Inc. Hoboken, N. J. 2007. ISBN 978-0-470-51638-6.

KILDOW, B. A. A Supply Chain Management, Guide to Business Continuity. American Management Association. New York. 2011. ISBN 0-8144-1654-4.

SHARP, J. Jak postupovat při řízení kontinuity činností. Risk Analysis Consultants, s. r. o. 2009. ISBN 978-80-254-3992-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/02 (únor)

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "BCM: Řízení kontinuity činností" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za vstřícný přístup a odborné rady, které mi poskytla při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat celému týmu zaměstnanců společnosti, ve které jsem zpracovávala praktickou část diplomové práce, za jejich ochotu, sdílnost, vstřícnost a čas věnovaný rozhovorům.

BCM: Řízení kontinuity činností

Business Continuity Management

Souhrn

Řízení kontinuity činností je manažerskou disciplínou zaměřenou na prevenci a řešení krizových stavů v organizacích. Dnešním společnostem přináší i cennou konkurenční výhodu a vyšší efektivitu procesů, které v nich probíhají. Hlavním cílem této práce je zhodnotit úroveň řízení kontinuity činností ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení pro danou organizaci. Pro naplnění tohoto cíle jsou v prvním kroku vymezena teoretická východiska práce, která jsou nezbytná k pochopení významu Business Continuity Managementu pro organizaci. V praktické části této práce je zhodnocena úroveň řízení kontinuity činností v konkrétní organizaci. Úroveň zabezpečení kontinuity činností je demonstrována na klíčovém procesu poskytování výrobních služeb. Výzkumem bylo zjištěno, že zkoumaná organizace sice prozatím nezavedla standardizovaný systém řízení kontinuity činností, nicméně do určité míry kontinuitu činností zajišťuje. Po zhodnocení výsledků a provedení diskuse byla pro organizaci s ohledem na zjištěné nedostatky vytvořena doporučení dalšího rozvoje systému řízení kontinuity činností.

Summary

Business Continuity Management is a management discipline focused on prevention and emergency response of organizations. It also brings a valuable competitive advantage and greater efficiency of processes that run through these organizations. The main objective of this work is to assess the level of business continuity management in the selected organization and to propose recommendations to the organization on the basis of discovered deficiencies. To achieve this goal, the first step is to define the theoretical basis of the thesis that is necessary to understand the importance of Business Continuity Management for the organization. In the practical part of this thesis, the current quality of business continuity management is assessed in a particular organization. The level of securing the business continuity was demonstrated on the critical process of providing production services. The research found that the organization did not implement a standardized business continuity management system yet. Nevertheless, to some degree, it ensures business continuity. After evaluating the results and after the discussion, the organization was given a recommendation for further development of its business continuity management. This recommendation was suggested with respect to the deficiencies identified during the research.

Klíčová slova: Řízení kontinuity činností, procesy, management, organizace, výzkum, kontinuita, rizika

Keywords: Business Continuity Management, processes, management, organization, research, continuity, risks

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	15
3.1	Základní pojmy	15
3.2	Vymezení BCM vzhledem k souvisejícím řídicím disciplínám	16
3.3	Business Continuity Management	20
3.3.1	Význam BCM	21
3.3.2	Užití BCM	21
3.4	Standardizace BCM	22
3.5	Životní cyklus BCM	24
3.6	Business Continuity Management System	26
3.6.1	Fáze 1: Zavedení / řízení programu BCM	28
3.6.2	Fáze 2: Analytické aktivity	29
3.6.3	Fáze 3: Stanovení strategií	30
3.6.4	Fáze 4: Plánování	31
3.6.5	Fáze 5: Zavádění plánů	33
3.6.6	Fáze 6: Testování	34
3.6.7	Fáze 7: Operativní řízení	36
3.7	Shrnutí teoretických východisek a stanovení výzkumných otázek	36
4	Praktická část	38
4.1	Popis vybrané organizace	38
4.1.1	Historie společnosti	38
4.1.2	Profil společnosti	39
4.1.3	Organizačně - řídicí struktura společnosti	41
4.2	Proces poskytování výrobních služeb	41
4.2.1	Objednávka výrobních služeb	44
4.2.2	Výroba	45
4.2.3	Expedice	48
4.2.4	Zákaznický servis	49
4.3	Zajištění kontinuity v procesu poskytování výrobních služeb	50

4.3.1 Informační technologie	51
4.3.2 Elektrická energie.....	58
4.3.3 Stroje a zařízení	59
4.3.4 Zaměstnanci	61
4.3.5 Materiál, média a služby	64
4.3.6 Budova sídla společnosti a výrobní haly	65
4.3.7 Sezónní výkyvy poptávky a jejich vliv na zajištění kontinuity procesu	66
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	68
5.1 Výsledky	68
5.2 Diskuse	71
5.3 Doporučení	73
6 Závěr	76
7 Seznam použitých zdrojů.....	78
8 Přílohy.....	81
Seznam schémat	86
Seznam použitých zkratk	87

1 Úvod

V současném dynamickém prostředí se obchodní organizace každý den potýkají s řadou vnitřních i vnějších vlivů, které ovlivňují jejich úspěch na trhu. Musejí obstát nejen před konkurencí ostatních firem, ale čelí také řadě rizik a hrozeb. Životní tempo dnešního globalizovaného světa se neustále zrychluje a obchodní společnosti se mu musí přizpůsobovat. Čas je neúprosný a v případě krizové situace uspějí jen ti, kteří jsou nejlépe připraveni zajistit plynulý chod organizace, nebo v co nejkratší době obnovit svou činnost. Samotná globalizace s sebou přináší nové typy hrozeb, které mají potenciál zasáhnout velké množství podniků současně. Být v takové situaci dobře připraven může pro společnost znamenat výhodu oproti jejím konkurentům.

Řízení kontinuity činností organizace (Business Continuity Management) společně s plánováním kontinuity činností (Business Continuity Planning) tvoří řídicí proces, prostřednictvím kterého je možné určit případné dopady ztrát a zavádět postupy, jež povedou k zajištění kontinuity a obnovy těch činností podniku, které jsou pro jeho provoz klíčové (Blyth et. al., 2009). Nejdůležitějším úkolem tohoto řídicího procesu je zabezpečit nepřetržitou dostupnost služeb či produktů nabízených konkrétním podnikem. Danou dostupnost však v každodenním provozu ohrožuje široké spektrum rizik, která mohou přivodit podniku vznik neočekávané události a narušit tak jeho činnost. Řízení kontinuity činností nezahrnuje pouze reakce na neočekávané události. Jde o soubor činností a postupů, které v podniku probíhají neustále a uceleně (Kaye, 2008). Základním principem je předcházení krizovým stavům snižujícím výkon organizace a v případě jejich vzniku maximální eliminace možných škod s co nejrychlejším návratem k běžnému provozu.

Efektivně vybudovaný systém řízení kontinuity činností je pro organizaci zárukou finanční stability a právní zodpovědnosti, která dokazuje, že společnost využívá všech nezbytných opatření k ochraně svých obchodních zájmů, zaměstnanců a investic. Tím podnik chrání nejen zájmy svých akcionářů, ale také svou dobrou pověst a značku. V neposlední řadě správně fungující řízení kontinuity činností v podniku přispívá i ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti na trhu.

Téma řízení kontinuity činností bylo vybráno pro tuto diplomovou práci zejména pro svou aktuálnost. Aktuálnost problematiky řízení kontinuity činností posiluje v první

řadě neustále rostoucí míra zavádění nových informačních systémů do provozu podniků, se kterou souvisí i jistá úroveň závislosti na těchto technologiích a zvýšené požadavky na bezpečnost uložených dat. Druhým důvodem posilujícím aktuálnost tohoto tématu je i vyšší hrozba výskytu rizik spojená s globalizací. Ta s sebou totiž přináší i nové typy ohrožení, jež mohou postihnout velké množství podniků současně. V takovém případě je připravenost organizace čelit případné krizi klíčem k získání konkurenční výhody.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit úroveň řízení kontinuity činností ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení pro danou organizaci.

Dílčí cíle:

1. zjistit teoretická východiska
2. stanovit výzkumné otázky
3. charakterizovat úroveň řízení kontinuity činností ve vybrané organizaci
4. navrhnout doporučení pro vybranou organizaci

Danému uspořádání cílů odpovídá i struktura diplomové práce. V závěru této práce je splnění cílů vyhodnoceno.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí. První z nich je část teoretická, která byla vytvořena na základě studia odborné literatury vztahující se k problematice řízení kontinuity činností. Účelem této části práce je poskytnout teoretická východiska pro navazující část praktickou. Pro vypracování teoretické části práce byly informace čerpány z tištěných a elektronických zdrojů, zejména z odborných publikací a článků. Seznam veškerých zdrojů použitých v této diplomové práci se nachází v kapitole 7 Seznam použitých zdrojů. Vědecké články byly čerpány z databází ProQuest, ScienceDirect, Scopus, a z odborných elektronických časopisů Agris on-line a Disaster Recovery Journal.

Druhou částí práce je část praktická. Pro její vypracování byla oslovena organizace, která se zabývá poskytováním výrobních služeb. Na přání vedení společnosti je tato práce zabezpečena dvěma způsoby proti úniku citlivých informací.

Prvním způsobem ochrany dat je anonymizace. V rámci anonymizace nejsou v práci uvedeny žádné přímé identifikační údaje společnosti. Některé identifikační údaje byly nahrazeny anonymními:

- **jméno společnosti:** pro účely této práce je použito označení “společnost ABC”

- **jméno mateřské společnosti:** pro účely této práce je použito označení “společnost DEF”
- **názvy produktů společnosti:** pro účely této práce jsou použita označení „produkt D“ pro produkt charakteristický svou jedinečností v rámci koncernu a „produkt K“ pro stěžejní produkt společnosti.

Za účelem anonymizace společnosti nejsou dále v práci uváděna jména zaměstnanců společnosti, adresa sídla společnosti a další kontaktní údaje, názvy strojů ve výrobní hale, názvy jednotlivých produktů, název země, ve které sídlí centrála společnosti, ani dalších zemí, kde společnost působí a jejichž trhy obsluhuje.

Druhým způsobem zabezpečení této práce proti úniku citlivých informací je odevzdání práce se statutem „**Neveřejná**“. Autorka práce se v rámci spolupráce se společností ABC zavázala k mlčenlivosti o datech poskytnutých ke zpracování této práce, stejně jako o provozních, výrobních a obchodních systémech a tocích. Jelikož by k úniku klíčových informací mohlo dojít i přes anonymizaci společnosti, bylo v rámci zajištění bezpečnosti dat a tím i kontinuity činností společnosti ABC rozhodnuto, že tato diplomová práce bude odevzdána v režimu utajení, který se týká tištěné i elektronické verze práce.

Před zahájením spolupráce se společností ABC se autorka této diplomové práce seznámila s veřejně dostupnými materiály o společnosti, jako je portfolio nabízených služeb, historie společnosti, výpis z obchodního rejstříku a výroční zprávy. Na základě těchto informací byla s využitím metody obsahové analýzy vypracována kapitola 4.1 Popis vybrané organizace. Z poznatků získaných v přípravné fázi vyplynulo, že ve společnosti probíhají dva hlavní procesy generující zisk. Vzhledem k faktu, že proces poskytování výrobních služeb se na obratu podílí významněji, rozhodla se autorka práce zaměřit se v rámci výzkumu na tento proces a zajištění jeho kontinuity.

Samotná spolupráce autorky práce se společností ABC probíhala v období leden až březen 2015. Pro účel sběru dat byly použity následující empirické metody:

- polostrukturovaný rozhovor
- pozorování

V rámci kvalitativního výzkumu bylo ve společnosti provedeno devět polostrukturovaných rozhovorů. Pro rozhovor byli vybráni zaměstnanci na těchto pozicích:

finanční ředitel, technický ředitel, vedoucí výroby, technický vedoucí, personální manažer, manažer informačních a komunikačních technologií, specialista informačních technologií, workflow manažer a kontrolor kvality.

V pozadí všech rozhovorů kvalitativního výzkumu stála hlavní výzkumná otázka: „Jakým způsobem probíhá zajištění kontinuity činností ve společnosti ABC?“ V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo na hlavní výzkumnou otázku navázáno předem stanovenými tématy, které tvořily základní osnovu každého rozhovoru a byly dále rozvinuty doplňujícími otázkami v reakci na odpovědi respondenta. Jednotlivé rozhovory byly přizpůsobeny konkrétnímu pracovníkovi podle jeho odbornosti, funkce a úrovně odpovědnosti v podniku. Okruhy otázek, které byly v rozhovorech položeny, jsou součástí přílohy této práce (viz Příloha I. Polostrukturované rozhovory).

Pozorování ve společnosti ABC proběhlo ve dvou fázích. V průběhu první fáze měla autorka práce možnost navštívit obě serverovny, kde proběhla část polostrukturovaného rozhovoru se specialistou informačních technologií. Ve druhé fázi bylo pozorování provedeno v rámci pětihodinové návštěvy výrobní haly, kdy se autorka této práce seznámila s procesem výroby jednotlivých skupin produktů a rovněž měla možnost pokládat otázky deseti pracovníkům z různých úseků výroby.

Informace získané kvalitativním výzkumem byly dále podrobeny následujícím vědeckým metodám:

- **abstrakce** (odhlížení) – oddělení nepodstatných a nahodilých vlastností zkoumaného jevu od vlastností obecných a podstatných
- **analýza** (rozklad) – jde o rozkladovou metodu, jejímž prostřednictvím dojde k vysvětlení daného problému zevrubným prozkoumáním jeho složek
- **dedukce** (postup od obecného ke zvláštnímu) – vyvození z obecného na jednotlivé
- **indukce** (postup od zvláštního k obecnému) – zkoumání jednotlivé události a na jeho základě vyvození obecného závěru
- **komparace** (srovnání) – zjištění shodných a rozdílných stránek zkoumaných jevů dle srovnávacích kritérií
- **syntéza** (skládání) – spojení jednotlivých částí v celek, formulace závěrů na základě výchozích zjištění

S použitím těchto metod byly informace získané z praktické části vyhodnoceny a jejich výsledky byly v rámci diskuse porovnány s aktuálními odbornými články na téma zajištění kontinuity činností středních a velkých podniků. Následně byla pro společnost vytvořena doporučení pro její další vývoj v oblasti řízení kontinuity činností.

3 Teoretická východiska

Záměrem kapitoly je vymezit manažerskou disciplínu řízení kontinuity činností (BCM - Business Continuity Management) prostřednictvím dostupných zdrojů a stanovit tak teoretická východiska pro praktickou část této práce.

3.1 Základní pojmy

Dříve než bude přistoupeno k definování samotného Business Continuity Managementu je třeba objasnit několik základních pojmů, které jsou s problematikou řízení kontinuity činností úzce spojeny.

Kontinuita činností (business continuity) je schopnost organizace plánovat a vhodně reagovat na vznik incidentu nebo narušení činnosti organizace s cílem zabezpečení kontinuity procesů na předem určené úrovni (Roebuck, 2011; Szabados, 2008). **Proces (activity)** je činnost anebo množina činností vyplývající z předmětu činnosti organizace (z jejích stanov, zakladatelské listiny, obchodního plánu, apod.), které transformují vstupy na výstupy. Szabados (2008) zdůrazňuje, že vstupy do procesů často bývají výstupy z jiných procesů. Pro potřeby řízení kontinuity je třeba definovat **kritický / klíčový proces (critical activity)**, který podporuje tvorbu klíčových produktů a služeb, jež slouží organizaci při dosahování obchodních cílů. Jde o hlavní proces, jehož prostřednictvím organizace obvykle dosahuje zisk, respektive, který je nutný pro udržení „životaschopnosti“ organizace (Szabados, 2008).

Riziko (risk) je jakákoliv událost, která by mohla ovlivnit schopnost organizace dosahovat svých cílů. Svou roli zde sehrává i pravděpodobnost s jakou hrozba využije zranitelnosti konkrétního systému a projeví se negativním dopadem na tento systém (Szabados, 2008). Rizika je podle Hiles et al. (2007) možné členit do pěti skupin. První skupinou jsou **strategická rizika**, kdy je v ohrožení plán (např.: slabá marketingová strategie, změny v chování zákazníků, politické a regulační změny, atd.). Druhá skupina zahrnuje **finanční rizika**, která se týkají kontroly nad financemi organizace (např.: nedostatečné ohodnocení úvěru, selhání systému, vývoj směnných kurzů, inflace, růst cen zdrojů, atd.). Třetí skupinu tvoří **provozní rizika**, která zahrnují ohrožení chybami lidského faktoru (např.: sabotáž, stávká, nebezpečné chování pracovníků, atd.). **Komerční**

rizika, která tvoří čtvrtou skupinu, se týkají ohrožení vztahů (např.: nesolventnost obchodních partnerů, nárůst míry konkurence, ztráta klíčového dodavatele, atd.). Pátou skupinou jsou **rizika technická**, v jejichž případě se v ohrožení nachází fyzický majetek společnosti (porucha zařízení, selhání infrastruktury, požár, exploze, znečištění, přírodní vlivy jako jsou povodně, sucho, atd.). S pojmem riziko souvisí i **ohodnocení rizika (risk assessment)**, což je proces identifikace, analýzy a posouzení rizik. V návaznosti na ohodnocení rizika je třeba přisoudit činnostem v organizaci **přijatelnou úroveň rizika (risk appetite)**, kterou je organizace ochotna akceptovat, tolerovat nebo je připravena se jí kdykoliv vystavit. Při ohodnocení rizika a stanovení jeho přijatelné úrovně hraje důležitou roli určení **dopadu (impact)**, což je finančně nebo nefinančně ohodnocený výsledek působení hrozby na analyzované aktivum, tedy organizaci (Szabados, 2008).

Incident je mimořádná situace, která může způsobit přerušení, ztrátu nebo krizi. **Přerušení (business interruption)** je vyvoláno incidentem a znamená narušení normálního průběhu poskytování služeb nebo produktů organizace (Szabados, 2008). **Krizová situace / krize (crisis)** je abnormální a jedinečná událost, která ohrožuje skupiny nebo jednotlivce, stejně jako jejich cíle a činnosti, rušivými nebo škodlivými dopady (Blyth, 2009). Krizová situace, která není vhodně řízená, může mít vážný dopad na organizaci, její reputaci nebo fungování. V ohrožení krizovou situací se nachází provoz, personál, vlastníci, dobré jméno, důvěryhodnost nebo strategické cíle organizace (Szabados, 2008).

S pojmem přerušení úzce souvisí i pojem **havárie (disruption)**. Jde o náhlou předvídatelnou (stávka, apod.) nebo nepředvídatelnou událost (výpadek elektrického proudu, zemětřesení, apod.), která způsobí vážný dopad na činnost organizace. Havárie způsobí úplné přerušení či ukončení činnosti organizace, zatímco v případě přerušení (business interruption) jde pouze o částečné narušení činnosti organizace (Szabados, 2008).

3.2 Vymezení BCM vzhledem k souvisejícím řídicím disciplínám

Řízení kontinuity se do své současné podoby – Business Continuity Managementu – vyvinulo z plánů zotavení po havárii (Disaster Recovery Planning). Přechodné stupně tohoto vývoje se pohybovaly směrem od technického zaměření až k přístupu založenému na potřebách strategického řízení (Strategic Management) organizace. Dnešní BCM je tedy

výsledkem krizového řízení a plánování a v konečném důsledku přispívá, prostřednictvím strategického řízení, k úspěšnosti organizace (Elliot et al., 2010).

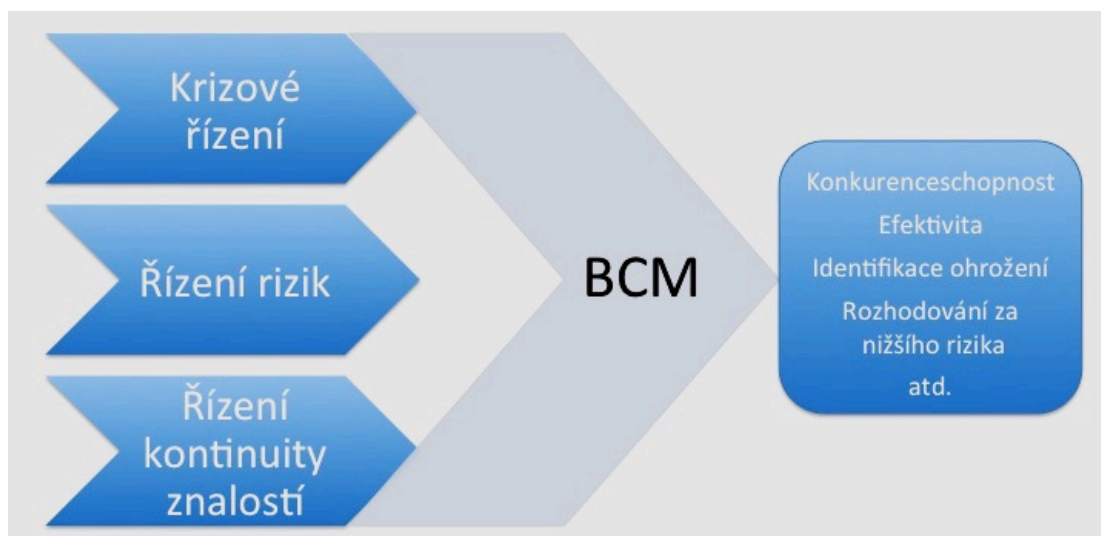
Strategické řízení

Strategické řízení je charakteristické stanovováním a řízením plánů a cílů v dlouhodobém horizontu (Urbancová, Königová, 2011). Pro efektivní využití BCM by organizace měla určit jeho roli v rámci strategického řízení, která podle Wonga (2009) spočívá na 4 faktorech: dlouhodobý charakter, dosažení konkurenční výhody, dostatečné prostředky pro dosažení cílů organizace a organizační rozhodnutí. BCM v organizaci tudíž pomáhá:

- k naplnění dlouhodobých cílů organizace, podporuje její strategii a efektivitu,
- k dosažení konkurenční výhody v poměrně krátkém časovém horizontu a za relativně nízké náklady,
- k identifikaci potenciálních selhání a ohrožení a tak umožňuje vedoucím pracovníkům zhodnocení současné situace, rozhodování a přijímání opatření pro ochranu klíčových prvků a procesů,
- chránit organizaci před ohrožením z vnějšího prostředí,
- předvídat situace, kdy by mohly být ohroženy cíle organizace a její konkurenceschopnost (Wong, 2009; Urbancová, Königová, 2011).

Základ BCM tvoří 3 manažerské disciplíny. Jde o řízení rizik, krizové řízení a řízení kontinuity znalostí.

Schéma 1 Vztah řídicích procesů v organizaci



Zdroj: Urbancová, Königová (2011), upraveno a přeloženo autorem

Jak je patrné ze Schématu 1, součinností těchto disciplín dochází k vytváření vyšší konkurenční výhody a efektivity, účinnějšího odhalování potenciálního ohrožení a k efektivnějšímu rozhodování při zajištění nižší míry rizika (Urbancová, Königová, 2011).

Řízení rizik

Hiles et al. (2007) uvádí, že BCM je založeno zejména na řízení rizik, která by mohla vést k přerušení činnosti organizace. Tento iniciativní preventivní přístup je v BCM primární (Hiles et al., 2007; Urbancová, Königová, 2011). Hledání řešení, které je zprostředkováno krizovým řízením, jako reakce na vzniklé nečekané události je až na druhém místě (Hiles et al., 2007).

Z hlediska BCM je důležité vyvarovat se chybné domněnky, že pokud má společnost plán řízení kontinuity, nemůže se jí nic přihodit. Každý systém BCM je založen na předpokladech a na preventivních opatřeních z oblasti řízení rizik, nicméně nikdy nebude schopný pokrýt všechny oblasti a všechna rizika. Cílem je zabezpečit ta rizika, která jsou klíčová pro danou společnost a zajistit činnosti podniku, jež jsou rozhodující pro úspěšnost společnosti. Pro dosažení tohoto cíle je výchozí disciplína řízení rizik, která je podložena pěti prvky: 1. Ohodnocení rizika; 2. Přijetí či odmítnutí rizika; 3. Vyhýbání se riziku; přenesení rizika či zredukování rizika na přijatelnou úroveň; 4. Analýza přerušení výkonu; 5. Jednání za účelem zlepšení (Hiles et al., 2007).

Krizové řízení

V rámci BCM dochází k propojení proaktivního přístupu řízení rizik a reaktivního přístupu krizového řízení. Krizové řízení je soubor zásad a nástrojů, využívaných manažerskými týmy k řešení krizových situací. Jeho hlavním posláním je tedy reagovat na krizi a pokusit se s ní vypořádat. Současné krizové řízení má tendence být vnímáno jako řízení v širším slova smyslu, kdy je kladen důraz na prevenci a zasahuje tak do oblasti řízení rizik (Urbancová, Königová, 2011).

Řízení kontinuity znalostí

Podle Kaye (2008) jsou jedněmi z nejvýznamnějších prvků v BCM procesy týkající se lidí. Jelikož lidé jsou nositelé znalostí a tvoří tak nenahraditelný produkční faktor organizace, měla by být ochrana zaměstnanců a znalostí, které nesou, jednou z nejvýznamnějších priorit v organizaci (Urbancová, Königová, 2011).

Beazley et. al. (2002) definuje řízení kontinuity znalostí (Knowledge Continuity Management – KCM) jako efektivní přenos klíčových pracovních znalostí (vyslovených i nevyslovených, individuálních i institucionálních) od zaměstnanců, kteří přestupují, odstupují, byli vypovězeni, nebo odchází do důchodu, k jejich nástupcům. Cílem řízení kontinuity znalostí je eliminovat negativní vliv ztráty znalostí. Předpokladem je plynulý přenos znalostí v rámci organizace. Měl by nastat nejpozději ve chvíli, kdy zaměstnanci z organizace odchází. V tu dobu by již měl být v organizaci přítomen nástupce ovládající stejné klíčové znalosti potřebné pro výkon práce, kterou vykonával jeho předchůdce (Urbancová, Königová, 2011). Kromě přenosu znalostí se KCM podle Beazley et al. (2002) soustředí i na jejich rozhodující vlastnosti a na to, jak mohou být tyto vlastnosti zachovány a zesíleny.

Pro organizaci je řízení kontinuity znalostí přínosem ve dvou směrech. Směrem ven z organizace zvyšuje KCM konkurenční výhodu podniku a to konkrétně schopností zaměstnanců předat své znalosti svým nástupcům, kteří je předávají zase svým nástupcům a tak dále v nekonečné řadě přenosů, která přetrvává a předává tak dalším generacím zaměstnanců klíč k vítězství na trhu – pracovní znalosti (Beazley et al., 2002). Směrem dovnitř společnosti zvyšuje KCM ochotu nových zaměstnanců osvojovat si nové znalosti, snižuje stres zaměstnanců a zlepšuje jejich morálku (Urbancová, Königová, 2011).

3.3 Business Continuity Management

Firemní strategie, procesy a struktury jsou ve většině organizací navrženy pro běžný provoz a obecně jsou nevyhovující pro řešení náhlých a nečekaných událostí (Graham, Kaye, 2006). Proto je vhodné posílit jejich odolnost prostřednictvím zavedení Business Continuity Managementu (řízení kontinuity činností).

Business Continuity Management (BCM) je manažerská disciplína, která identifikuje potenciální dopady, jež mohou ohrozit organizaci, a poskytuje rámec pro zvyšování odolnosti a schopnosti pro účinnou reakci, která ochrání zájmy organizace i klíčových zainteresovaných subjektů a také značku a pověst organizace (Kaye, 2008; Szabados, 2008; BSI Group, 2008; Urbancová, Königová, 2011).

D. Kaye (2008) zdůrazňuje, že BCM je celofiremní profesionální disciplínou, která zahrnuje všechny strategické a provozní aspekty organizace, přispívá k podnikové jistotě a dlouhodobému podnikovému výkonu v období normality stejně jako v čase extrémní a nečekané události. V Business Continuity Managementu nejde jen o reakce, ale o budování odolnosti k posílení organizace (Kaye, 2008). Roebuck (2011) definuje odolnost jako pozitivní schopnost organizace přizpůsobit se následkům tragického selhání způsobeného nečekanou událostí - například výpadkem energie, požárem, bombovým útokem atd.

V BCM nejde jen o hašení požárů, ale zejména o porozumění tomu, co může být ohroženo, o vytváření úsudků týkajících se zlomových bodů a následně o rozvíjení strategií pro případ nečekané události. Řízení kontinuity činností proto není pouhá tvorba plánů na obnovu činností organizace. Záměrem je vytvoření odolného plánu, který odpovídá povaze činnosti podniku. Úkolem takového plánu je být schopen reagovat na rizika a zmírnit jejich závažnost, pokud nastanou (Kaye, 2008).

Cílem BCM je usnadnit předvídání potenciálních rizik a jejich vlivů na klíčové procesy v organizaci, stejně jako na organizaci jako celek (Urbancová, Königová, 2011). Řízení kontinuity činností umožňuje organizaci pokračovat bez zaváhání v jejích činnostech, nebo být připravena na obnovení činnosti, aby mohla pokračovat v poskytování služeb svým zákazníkům na minimální přijatelné úrovni a omezila tak ohrožení své finanční situace, čímž zajistí své dlouhodobé přežití (Szabados, 2008).

3.3.1 Význam BCM

Business Continuity Management podle Graham Kaye (2008) není pouze doplňkem činností organizace. Pro jeho úspěšnost je nutné, aby byl zakořeněn jako řídicí proces – jako součást řízení rizik. S tímto tvrzením souhlasí i Szabados (2008) a dodává, že BCM by měl být vnitřní kulturou v organizaci vžitou do takové míry, že bude ve své podstatě představovat pud sebezáchovy. Jedná se především o způsob myšlení lidí, kteří dokážou předvídat situace, jež negativně ovlivňují činnost organizace, a dokážou k nim zaujmout adekvátní postoj (Szabados, 2008). Urbancová a Königová (2011) uvádí, že řízení kontinuity činností by mělo být zahrnuto v jakékoliv aktivitě organizace a mělo by se stát součástí každodenního rozhodování.

Aby bylo řízení kontinuity činností úspěšné, musí se ho účastnit vedoucí zaměstnanci na všech řídicích úrovních a podporovat ho v rozsahu jejich kompetencí. Je nezbytné podporovat zejména vzdělávání v oblasti BCM a zavedení a udržování Business Continuity Plan (BCP – Plán kontinuity činností) a Disaster Recovery Plan (DRP – Plán zotavení z havárie). Manažeři na všech úrovních musí dbát na to, aby byla celá společnost připravena nejen teoreticky ale také po praktické stránce na výskyt havarijní situace. Správným nastavením procesů BCM je možné zvýšit spokojenost klienta, (respektive minimalizovat jeho nespokojenost) v průběhu havárie a předejít tak jeho odchodu ke konkurenci (Szabados, 2008).

3.3.2 Užití BCM

Všechny organizace, bez rozdílu jejich velikosti a zaměření, jsou každodenně v ohrožení nečekanými událostmi, které mohou narušit jejich činnost. Proto by měly zvážit zavedení Business Continuity Managementu, mají-li zájem optimalizovat své šance na úspěšné pokračování svých činností po případném přerušení (Hiles et al., 2007). Bez ohledu na velikost podniku může být reakce na havárii a následný vliv na kontinuitu činností znepokojivý. Rozsah dopadu se bude lišit v závislosti na charakteru neštěstí, ročním období, době trvání události a na specifických oblastech v dané organizaci, které konkrétně byly zasaženy (Nicoll, Owens, 2013).

Podle J. Graham a D. Kaye (2006) by se BCM mělo soustředit rovněž na menší organizace. Ve Velké Británii tvoří malé podniky (s 12 a méně zaměstnanci) 97 % všech společností a stejně jako ve většině dalších zemí na jejich činnosti závisí více než polovina HDP. Proto je nutné si uvědomit, že tento sektor malých podniků je klíčový pro zdraví a bohatství celého národa (Graham, Kaye, 2006). Dle výsledků statistik Českého statistického ústavu se v České republice podíl malých a středních podniků (MSP) na výkonech (produkci) firemního sektoru během let 2003-2010 pohyboval v průměru na 53,7 % (Dubská, 2013). Z čehož lze vyvodit, že tvrzení J. Graham a D. Kaye (2006) lze aplikovat i na české tržní prostředí.

Nicoll a Owens (2013) podle vlastních zkušeností uvádí, že MSP zažívají citelnější dopad negativních vlivů na své základní funkce než větší společnosti. Pokud vlivem tragické události tržní podíl organizace klesne, může významně ovlivnit její schopnost pokračovat v činnosti. Některé MSP se mohou zpočátku zotavit, ale statistiky dokazují, že jeden ze čtyř podniků, uzavřených vlivem nečekané události, svou činnost již nikdy neobnoví (Nicoll, Owens, 2013).

3.4 Standardizace BCM

V minulosti, kdy ještě neexistovaly přijatelné standardy BCM, byly používány různé přístupy k zajištění kontinuity činností v organizaci. Tyto nestandardizované metody ale často vytvářely nespolehlivé a neefektivní plány pro řízení kontinuity (Tammineedi, 2010). Situace tedy vyžadovala vznik standardů pro vyvíjení komplexnějších plánů BCM. V současné době ve světě existuje řada BC/BCM standardů. Díky svému univerzálnímu užití jsou nejrozšířenějšími standardy BS 25999 - Business Continuity (Roebuck, 2011) a jeho nástupce z roku 2012 standard ISO 22301 - Business Continuity (SGS Group management SA, 2012).

Standard BS 25999 vydala British Standards Institution (BSI) v roce 2006. Dříve organizace používaly standard BS 7799, který ale jen okrajově určoval postupy pro podporu informační bezpečnosti organizace v plánech BCM. S příchodem standardu BS 25999 bylo umožněno rozšíření standardizovaného BCM do organizací všech typů, velikostí a poslání, ať už ze soukromé nebo státní sféry, ziskové či neziskové organizace anebo organizace z průmyslového sektoru (Roebuck, 2011).

S vytvořením standardu BS 25999 byly zavedeny postupy, pravidla a terminologie pro BCM. Jeho účelem je zajistit základy pro porozumění, rozvoj a zavedení BC v organizaci a současně pro zajištění důvěry při jednání dané organizace se zákazníky a partnery. Vytvoření standardu BS 25999 významně přispělo k tvorbě komplexního přístupu k BCM (Tammineedi, 2010).

První část standardů BS 25999-1:2006 A code of practice for Business Continuity upravuje proces, principy a terminologii BCM (BSI Group, 2008; Široký, 2010). Poskytuje návod a doporučení správné praxe, který zároveň ukazuje, které praktiky by organizace mohla převzít pro zavedení efektivního BCM. Je čistě na rozhodnutí organizace, které části těchto doporučení budou dodržovat, nebo zda zavedou soubor postupů jako celek (BSI Group, 2008; Roebuck, 2011; Široký, 2010; Tammineedi, 2010).

Druhou část standardů vydala BSI v roce 2007 pod názvem BS 25999-2 Specification for Business Continuity Management. V této části jsou popsány požadavky na zavedení, provozování a zlepšování dokumentovaného Systému řízení kontinuity činnosti - BCMS (Roebuck, 2011). Specifikace BCM poskytuje sadu ovládacích prvků pro BCM, které jsou založeny na osvědčených postupech a pokrývají celý životní cyklus BCM (BSI Group, 2008). Hlavním rysem této části standardu BS 25999 je možnost objektivního auditu standardizovaných požadavků (Široký, 2010; Tammineedi, 2010).

V roce 2012 byl vydán standard ISO 22301, který Podle St-Germain et al. (2012) upřesňuje požadavky na plánování, založení, zavedení, řízení, kontrolování, revidování, údržbu a neustálé zlepšování dokumentovaného řídicího systému, který napomůže připravit se, reagovat a zotavit se z narušující události, pokud se objeví. Požadavky ISO 22301 jsou obecné a mohou být aplikovány na jakoukoliv organizaci bez rozdílu typu, velikosti a předmětu činnosti. ISO 22301 je prvním standardem, který je plně kompatibilní s novými směrnici ISO/Guide 83 ("High level structure and identical text for management system standards and common core management system terms and definitions"), které byly vyvinuty jako reakce na výtky běžných uživatelů dosavadních standardů. ISO 22301 je tedy prvním standardem, který nabídne plné propojení s dalšími řídicími systémy (BSI Group, 2008; St-Germain et al., 2012).

SGS Group Management SA (2012) uvádí, že pokud organizace již dříve zavedla standard BS 25999 je pro ni snadné systém povýšit na novější ISO 22301. Toto tvrzení podporují i St-Germain et al. (2012), kteří ve své publikaci uvádí obsahové srovnání obou

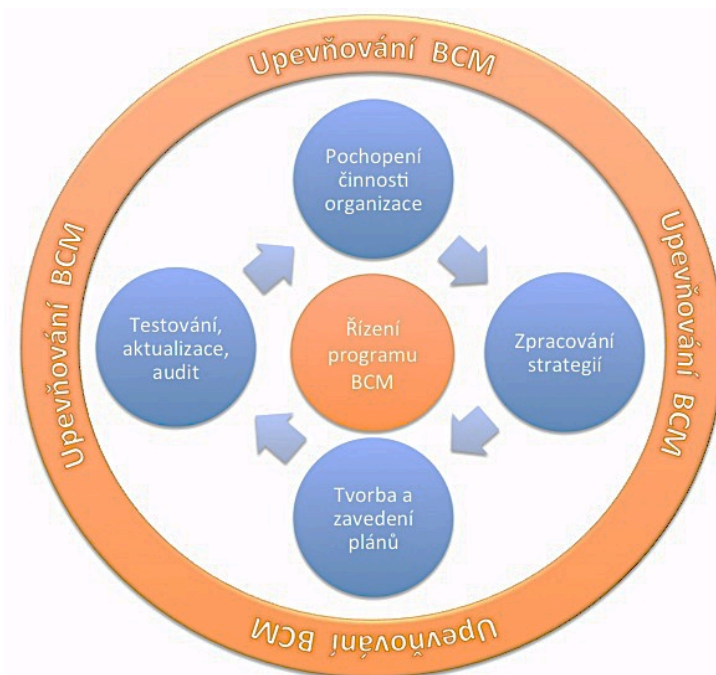
metod. Z tohoto srovnání vyplývá, že informace o klíčových prvcích BCM jsou zahrnuty v obou těchto standardech shodně. Standardy se ovšem liší využitelností obsahu zahrnutých informací.

3.5 Životní cyklus BCM

Podle normy BS 25999-1 je řízení kontinuity činností nepřetržitým cyklickým procesem. Životní cyklus BCM, znázorněný na Schématu 2, je série aktivit na podporu kontinuity činností, které společně pokrývají všechny aspekty a fáze programu BCM. Na počátku procesu stojí stanovení programu BCM, na který plynule navazují čtyři fáze: pochopení činností organizace, zpracování strategií, tvorba plánů a jejich zavedení a poslední fází je testování, aktualizace a audit (BS 25999-1:2006; Szabados, 2008). Tento komplexní a nepřetržitý proces dále směřuje k upevňování BCM v organizační kultuře.

Schéma 2

Diagram životního cyklu řízení kontinuity činností podle standardu



Zdroj: BS 25999-1:2006, upraveno a přeloženo autorem

V praxi se v organizacích může rozsah a struktura programu BCM lišit a stejně tak i potřeba vynaloženého úsilí se bude u každé organizace lišit. Nicméně ve všech

případech bude nutné v životním cyklu BCM zavést podle BS 25999-1:2006 tyto základní složky:

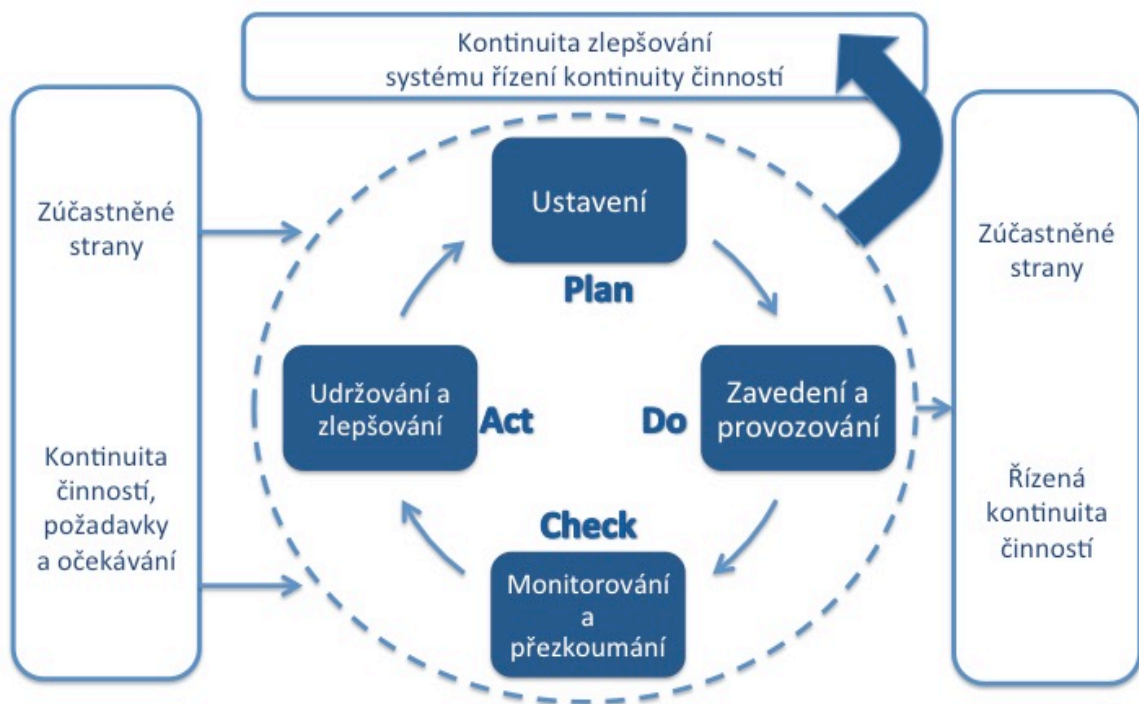
1. Řízení programu umožňuje zavedení a udržování kontinuity činností způsobem, který odpovídá velikosti a složitosti organizace.
2. Aktivity spojené s pochopením činnosti organizace zajišťují informace, které umožňují upřednostnění některého z produktů nebo služeb z hlediska naléhavosti aktivit, které jsou vyžadovány pro jejich dodání. V tomto kroku jsou zjištěny požadavky pro určení vhodné BCM strategie.
3. Zpracování strategií kontinuity činností a jejich ohodnocení umožňuje výběr vhodné reakce pro konkrétní produkt nebo službu, čímž je zabezpečeno dodávání těchto produktů a služeb na přijatelné úrovni a v přijatelném časovém rámci v případě narušení činnosti organizace.
4. Tvorba a zavedení reakcí BCM vede k vytvoření rámce a struktury plánu krizového řízení, plánu řízení kontinuity činností a plánu obnovy činností. Tyto plány detailně popisují jednotlivé kroky, které mají být podstoupeny v průběhu a bezprostředně po mimořádné události za účelem udržení a obnovy činností.
5. Testování, aktualizace a audit umožní znázornit míru, do jaké jsou plány a strategie kompletní, aktuální a přesné. Na základě této kontroly pak mohou být rozeznány příležitosti ke zdokonalení.
6. Upevňování BCM v kultuře organizace umožní BCM stát se součástí jádra hodnot a vyvolat důvěru všech zainteresovaných subjektů ve schopnost organizace vypořádat se s narušením činnosti (BS 25999-1:2006).

Ústředním bodem životního cyklu je řízení programu BCM. Business Continuity Program je dynamický, nepřetržitý a komplexní proces, který je v organizaci potřebný za účelem její efektivní ochrany před katastrofami (Kildow et al., 2007; Szabados, 2008). Jednou z nejdůležitějších součástí tohoto programu jsou kroky, které napomáhají zakořenění BCM v kultuře organizace a v každodenních činnostech. Sdílení programu a informací v rámci organizace, stejně jako zajišťování školení zaměstnancům jsou nezbytné. Pokud zaměstnanci nevědí, že v organizaci existuje program pro kontinuitu činností, a pokud neznají svou roli v tomto programu (ať už je jakkoliv malá), pak pro něj program neexistuje a tím je ohroženo jeho správné fungování (Kildow et al., 2007).

3.6 Business Continuity Management System

Při respektování životního cyklu Business Continuity Managementu je v organizaci vybudován systém kontinuity činností (BCMS – Business Continuity Management System), který komplexně zajišťuje provázání jednotlivých fází BCM s procesy v organizaci. V předchozí kapitole bylo popsáno fungování programu BCM v organizaci prostřednictvím životního cyklu BCM, na kterém je postavena norma BS 25999-1. Naproti tomu Demingův cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), který je základem normy BS 25999-2, slouží v organizaci jako prostředek k zajištění systému efektivního řízení a zlepšování kontinuity činností (viz. Schéma 3). Cyklus PDCA je zahrnut v každé části životního cyklu BCM (BS 25999-2:2007).

Schéma 3 Cyklus PDCA aplikovaný na proces BCMS

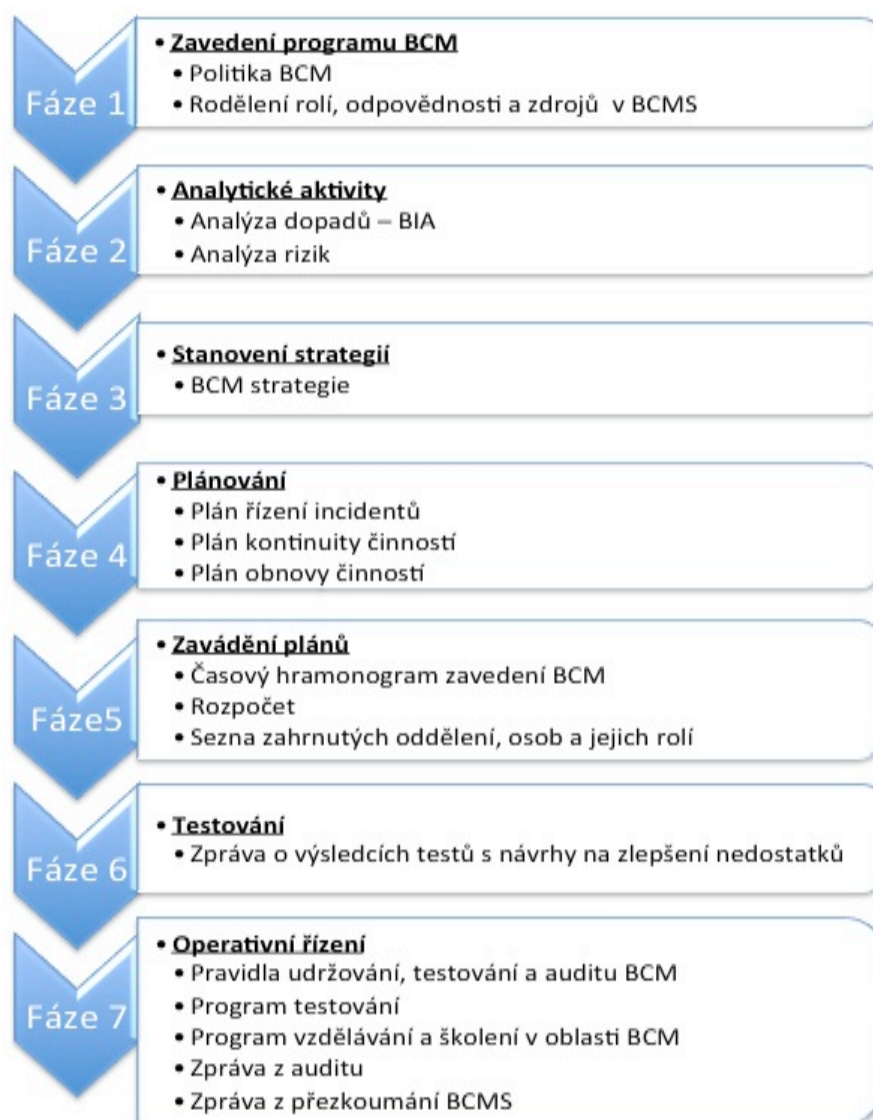


Zdroj: BS 25999-2:2007, upraveno a přeloženo autorem

Cyklus PDCA je složen ze 4 základních fází. První je fáze „Plánuj“ (Plan), ve které jsou založeny strategie, úkoly, cíle, kontroly, průběh a postupy podstatné pro řízení rizik a zdokonalování řízení kontinuity v dané organizaci tak, aby výsledný systém

byl v souladu se strategiemi a záměry organizace. Ve druhé fázi „Dělej“ (Do) jsou zaváděny a řízeny strategie řízení kontinuity, kontroly, průběh a postupy. Třetí fáze „Kontroluj“ (Check) monitoruje a přezkoumává systém BCM tak, aby byl v souladu s cíli organizace, a podává zprávu vedoucím pracovníkům, kteří následně rozhodují o změnách a vylepšeních systému. Poslední fáze „Jednej“ (Act) zahrnuje udržování a zlepšování BCMS přijetím preventivních i opravných kroků, které vyplynuly z předchozí kontroly. V této fázi dochází také k přehodnocení rozsahu BCMS, stejně jako cílů a strategií řízení kontinuity (BS 25999-2:2007; Szabados, 2008).

Schéma 4 Fáze systému BCM včetně příslušných zpráv a dokumentů



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z BS 25999-2:2007 a Szabados (2008)

V návaznosti na životní cyklus BCM a jeho ztvárnění ve formě cyklu PDCA budou v následujících kapitolách rozebrány jednotlivé fáze, které jsou nezbytné pro zavedení a udržování systému kontinuity činností v organizaci. Každá fáze je rozdělena na dílčí kroky a zahrnuje rovněž závaznou dokumentaci, která se ke krokům vztahuje. Sedm fází systému BCM včetně příslušných dokumentů a zpráv jsou znázorněny v následujícím schématu (viz Schéma 4). V následujících kapitolách budou jednotlivé fáze systému řízení kontinuity činností podrobněji rozebrány.

3.6.1 Fáze 1: Zavedení / řízení programu BCM

Před zavedením systému řízení kontinuity v organizaci je třeba stanovit program BCM. Podle Szabadose (2008) jsou klíčovými kroky řízení programu BCM:

1. *Přidělení rolí a odpovědnosti v oblasti BCM*
2. *Zavedení BCM v organizaci*
3. *Projektové řízení*
4. *Kontinuální řízení*
5. *Dokumentace BCM*
6. *Připravenost a odezva na vznik mimořádné události (Szabados, 2008).*

Z hlediska přidělení rolí a odpovědnosti v oblasti BCM by měl celkovou odpovědnost za systém BCM nést člen vrcholného vedení firmy, čímž je zaručena dostatečná podpora systému. Této osobě bude přidělena ústřední role BC manažera a případné další role jsou rozdělovány podle velikosti organizace. V každé společnosti má rozdělení rolí specifickou strukturu. Může se jednat o jednotlivce, kteří představují podporu manažera, nebo o různé pracovní skupiny ať už představitelů vedení organizace (např. formou BCM manažerského fóra), nebo tým pracovníků, kteří jsou odpovědní za odezvu na incident. Obecně platí, že by do BCM měli být zahrnuti zástupci všech klíčových útvarů organizace a jejich role mají být jasně definované. Současně mají být určeni i jejich zástupci (Szabados, 2008). Kildow et al. (2007) zdůrazňují nezbytnost sdělení informací o BCM a o rozvržení rolí v něm všem zaměstnancům již v této fázi. Organizace by měla současně přijmout opatření, která zaměstnance povzbudí ve vzájemné

spolupráci v rámci BCM, a současně by měla ověřovat, zda všichni zaměstnanci systému rozumí.

V návaznosti na stanovení programu BCM je třeba přijmout a zavést politiku BCM. Ta je postavena na prohlášení vedení organizace ohledně důležitosti a hodnoty, kterou přikládá řízení kontinuity činností. V této fázi se stanoví cíle BCMS a časový harmonogram. Výstupem je soubor směrnic, principů, standardů a strategií, které se týkají rámce a programu BCM. Vedení společnosti současně rozhoduje o způsobu zajištění dostatečných zdrojů (finančních, personálních, atd.) pro požadované činnosti (BS 25999-2:2007; Kildow et al., 2007; Nicoll, Owens 2013; Szabados, 2008).

3.6.2 Fáze 2: Analytické aktivity

Analytické aktivity směřují k porozumění činnostem organizace v rámci životního cyklu BCM. Cílem těchto aktivit je určit klíčové procesy organizace, identifikovat potřebné zdroje, které zabezpečují dosažení těchto procesů a v posledním kroku určit a ohodnotit hrozby, kterými mohou být klíčové procesy narušeny. V BCMS se uplatňují zejména dva typy analýz: analýza dopadů a analýza rizik (BS 25999-2:2007; Graham, Kaye, 2006; Nicoll, Owens 2013; Szabados, 2008).

Analýza dopadů (BIA - Business Impact Analysis) určuje naléhavost každé z činností v organizaci prostřednictvím ohodnocení dopadu, jaký by mělo přerušení dané činnosti na organizaci (Graham, Kaye, 2006; Kildow et al. 2007). Podle Szabados (2008) a Roebucka (2011) určuje BIA i minimální úroveň zdrojů potřebných ke stanovení RTO, RPO a MTPD. Cílem analýzy je tedy odhalit klíčové procesy v organizaci, definovat dopad na organizaci v případě, že jsou tyto procesy vlivem mimořádné události přerušeny a na základě těchto kroků určit přijatelný časový úsek, v průběhu kterého je nutné klíčové procesy obnovit (St-Germain et al., 2012; Szabados, 2008).

Zpráva, která je výstupem analýzy BIA, dle Roebuck (2011) a Szabados (2008) zahrnuje zejména definici hlavních cílů BCM v dané organizaci, stanovení maximálně tolerovatelné doby nedostupnosti (MTPD – Maximum Tolerable Period of Disruption), tolerovaných časů přerušení (RTO – Recovery Time Objectives) a požadovaných bodů obnovy (RPO – Recovery Point Objectives). Maximálně tolerovaná doba nedostupnosti je

časový úsek, ve kterém ještě není ohroženo poskytování produktů, služeb anebo činností organizace v případě jejich nedostupnosti (Szabados, 2008).

Ve výstupní zprávě jsou rovněž uvedeny vazby a závislosti mezi klíčovými procesy a také zdroje, které jsou nezbytné k zajištění daných procesů. Zpráva je rovněž doplněna o seznam dodavatelů a výčet případných omezení, která se organizace týkají (vyplývající ze smluv, regulací, zákonných opatření apod.). Analýzu BIA je dle Szabados (2008) vhodné vykonávat alespoň jednou ročně. Analýza by nicméně měla být provedena kdykoliv dojde k výrazným změnám na trhu, kde organizace působí, v procesech uvnitř organizace a ke změnám technologie či umístění organizace (Szabados, 2008).

Analýza rizik (RA – Risk Analysis) se zaměřuje na posouzení pravděpodobnosti, s jakou budou klíčové procesy v organizaci ovlivněny mimořádnou událostí. RA se skládá z ohodnocení rizik, na jehož základě navrhuje opatření k minimalizaci rizika vzniku závažných incidentů, které by ovlivnily klíčové činnosti organizace (Szabados, 2008). Norma ISO 22301 odkazuje v případě analýzy rizik na standard ISO 31000 pro zavedení tohoto procesu. Jejím cílem je založit, zavést, udržovat a formálně dokumentovat proces hodnocení rizik, který systematicky identifikuje, analyzuje a hodnotí rizika mimořádných událostí, které by mohly v organizaci nastat (St-Germain et al., 2012).

Výstupní zpráva analýzy rizik definuje zranitelná místa organizace v případě jejího vystavení konkrétním druhům mimořádných událostí, určuje a hodnotí rizika pro klíčové procesy v organizaci a navrhuje opatření k ochraně těchto procesů (Szabados, 2008).

3.6.3 Fáze 3: Stanovení strategií

Na základě výsledků analýz jsou stanoveny strategie BCM pro danou organizaci. Je důležité si uvědomit, že se zde jedná zejména o strategie typu „potřeba přežití“ spíše než o okamžité uvedení do běžného provozu, a tomuto přístupu je třeba přizpůsobit způsob myšlení (Kildow et al., 2007). V rámci stanovení strategií jsou vybrány alternativní metody, které by mohly napomoci organizaci k zachování klíčových procesů na minimální přijatelné úrovni v případě mimořádné události. Szabados (2008) rozlišuje čtyři základní strategické modely:

- *Aktivní/záložní model* – zajištění provozu klíčových činností vytvořením úplné záložní lokality, kde jsou udržovány veškeré potřebné systémy a zálohy dat,
- *Aktivní/aktivní model* – provoz klíčových činností je rozdělený mezi dvě geograficky oddělené aktivní produkční lokality. Obě jsou si vzájemnou zálohou a v případě přerušení činnosti jedné z nich, musí být druhá schopna zajistit plný provoz,
- *Model alternativní lokality* – záložní lokalita v definovaných intervalech přebírá veškeré činnosti primární lokality,
- *Model nouzového řešení* – jde o vytvoření alternativních způsobů poskytování produktů a služeb.

V organizaci je tvorba strategie BCM podpořena třemi úrovněmi strategického plánování:

1. *Strategie řízení kontinuity činností organizace* – v této úrovni je definována politika, rámec a provozní řízení pro zabezpečení kontinuity klíčových procesů organizace,
2. *Strategie řízení kontinuity činností na úrovni procesů* – na této úrovni je vytvářena strategie obnovy potřebných zdrojů, plánů obnovy funkčnosti pro jeden nebo více klíčových procesů a z nich vyplývající schopnosti řídit kontinuitu činností klíčových procesů,
3. *Strategie řízení kontinuity činností na úrovni zdrojů* – tato úroveň definuje požadavky na zdroje, které jsou zásadní pro zajištění kontinuity činností, přispívá tak ke správnému zavedení strategie řízení kontinuity činností organizace a strategie na úrovni procesů (Szabados, 2008).

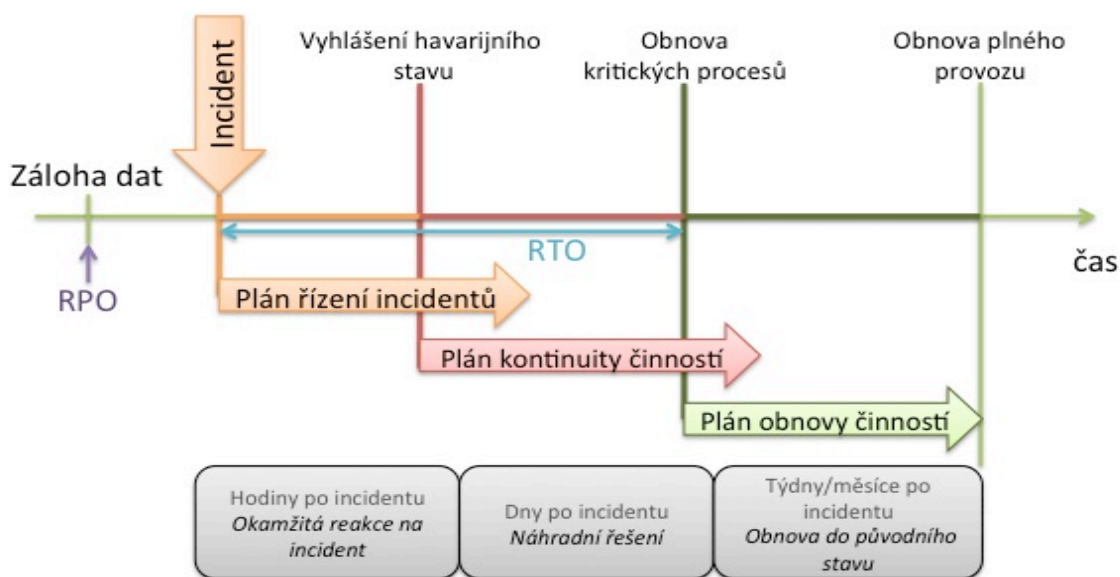
Výstupem třetí fáze je dokumentace strategie BCM, která obsahuje základní principy a východiska pro tvorbu detailních plánů BCM (Szabados, 2008).

3.6.4 Fáze 4: Plánování

Na základě navržených strategií jsou v této fázi formulovány a vytvářeny plány pro zajištění vhodného, účinného a efektivního způsobu reakce na jednotlivé druhy

mimořádných událostí (Kildow et al., 2007; Szabados 2008). Tyto plány navrhuji řešení pro zvládnutí incidentů, určení základních povinností a odpovědnosti konkrétních zaměstnanců, detailní popis všech činností spolu s časovým harmonogramem jejich vykonávání. V této fázi jsou vytvořeny tři plány, které pokrývají jednotlivé fáze každé mimořádné události. Jde o plán řízení incidentů, plán kontinuity činností a plán obnovy činností. Časová osa aktivace jednotlivých plánů je znázorněna na Schématu 5.

Schéma 5 Časová osa aktivace plánů BCM



Zdroj: Szabados (2008)

Plán řízení incidentů (Incident Response Plan) popisuje okamžitou reakci na vznik mimořádné události. Jsou v něm zahrnuta strategická rozhodnutí, postupy pro komunikaci s akcionáři, veřejnou správou, médii, veřejností, ale i se zaměstnanci a jejich rodinami. Při tvorbě plánu je třeba dbát na soulad s právními předpisy a normami (Szabados 2008).

Plán kontinuity činností (Business Continuity Plan) se zaměřuje na obnovení kritických procesů v organizaci s respektem ke stanoveným termínům a předem určené úrovni. V plánu jsou stanoveny role, odpovědnost a pravomoci jednotlivých zaměstnanců, jsou zde definovány základní zdroje pro zajištění kontinuity, výčet dodavatelů a v neposlední řadě i důležité kontaktní údaje (Szabados 2008).

Plán obnovy činností (Disaster Recovery Plan) je technicky a technologicky zaměřený plán popisující obnovu provozu organizace. Určuje postup obnovy zdrojů, které

jsou potřebné k obnově činností, a navrhuje způsob, jakým by se organizace mohla vrátit do původního stavu a plného provozu (Szabados, 2008).

Každý z těchto plánů musí dle Szabadose (2008) obsahovat následující prvky:

- podmínky, za kterých se rozhodne o aktivaci konkrétního plánu
- účel a rozsah daného plánu na základě předchozího určení klíčových činností organizace
- zdroje nutné k zabezpečení klíčových činností (lidské, technologické, kapitálové, apod.)
- role jednotlivých vybraných zaměstnanců v konkrétním plánu
- postupy a návody jak reagovat na mimořádnou událost
- kontaktní údaje na osoby, které jsou do plánu zahrnuté (členové týmu, servisní firmy, záchranné složky, atd.), a také na osoby, kterých se dotkne přerušení klíčové činnosti, tedy na klienty, dodavatele, atd. (Szabados, 2008).

Výstupní dokumentace z této fáze zahrnuje vyhotovené plány pro zvládnutí jednotlivých etap vzniklého incidentu. Veškeré výstupy je třeba vyhotovit i v papírové podobě a umístit je tak, aby byly za všech okolností dostupné všem členům týmů a zaměstnancům, kteří se mají na řízení kontinuity činností podílet (Szabados, 2008).

5.6.5 Fáze 5: Zavádění plánů

Jakmile jsou v organizaci vytvořeny plány pro řízení kontinuity, je třeba zavést je do praxe a zajistit jejich zakořenění v kultuře organizace. Zavádění plánů je pro společnost významnou změnou. Je nutné zajistit, aby každý ze zaměstnanců byl s plány seznámen, rozuměl jim a zejména aby znal a porozuměl své roli, kterou má v plánech zastávat. Zde je vhodné ověřit, zda každý ze zaměstnanců svou roli chápe a je schopen plnit povinnosti, které z ní vyplývají. Tato fáze rovněž zahrnuje poskytnutí školení zaměstnancům a odborné vedení těm, kteří budou plány vykonávat v případě mimořádné události (Kildow et al., 2007; Szabados 2008).

V této fázi jsou klíčovými dokumenty časový harmonogram zavedení BCM ve společnosti, rozpočet vyčleněný pro zavedení systému v organizaci, seznam oddělení

společnosti a případně i jejich poboček zahrnutých do systému a seznam konkrétních osob a jejich rolí v systému (Szabados 2008).

3.6.6 Fáze 6: Testování

Fáze testování zaručuje, že celý systém BCM i jeho dílčí složky jsou udržované v aktuálním stavu a v souladu s požadavky organizace (Roebuck, 2011; St-Germain et al., 2012; Szabados, 2008). V této fázi jsou testovány plány řízení kontinuity. Jde o nejdůležitější a zároveň i nejnáročnější fázi celého BCMS (Szabados, 2008).

Smyslem testování je ověřit navržené postupy a dokázat, že jsou aktuální, správné, úplné a realizovatelné v praxi. V průběhu testování jsou odhalovány slabiny a nedostatky plánů, ověřovány znalosti a schopnosti členů týmů i případných dalších zainteresovaných osob (St-Germain et al., 2012; Szabados, 2008).

Samotný proces testování vyžaduje vlastní systematický přístup. Prvním krokem je vypracování harmonogramu testování. Následně dochází k navržení testovacích scénářů a určení potřebných zdrojů pro testovací proces. V následujícím kroku probíhá samotné testování a na jeho základě formulace závěrů. Tyto závěry jsou dále přezkoumány a slouží jako podklad k vypracování doporučení pro nápravu, která povedou k aktualizaci strategií a plánů, včetně příslušné dokumentace (Szabados, 2008).

Metody testování je třeba volit s přihlédnutím k okolnostem a možnostem organizace, liší se totiž svou náročností na čas a zdroje, komplikovaností a mírou do jaké ovlivní provoz organizace. V praxi lze využít pět základních metod testování řazených podle jejich složitosti od nejjednodušších po nejkomplikovanější (ISO 22301, 2012; St-Germain et al., 2012; Szabados, 2008). Szabados (2008) navíc dodává, že v tomto sledu by také měly být dané metody používány. Přehled metod testování sestavený dle St-Germain et al. (2012) a Szabados, (2008) je následující:

1. *Kontrola úplnosti plánů* – tento typ testů je nejjednodušší, zahrnuje totiž pouze samotnou kontrolu správnosti, úplnosti a aktuálnosti informací. Výhodou je, že test zajistí, aby plán zahrnoval všechny aktivity, chybí zde ale testování efektivity plánu.
2. *Teoretické testování plánů* – kontrola úplnosti plánů je v této metodě rozšířena o teoretické prověření konkrétních postupů a ověření zda všechny osoby, které jsou

do plánů zahrnutý, znají svou roli a komunikují správně s ostatními členy týmu. Teoretické testování plánů se provádí s cílem odhalit nedostatky navržených postupů obnovy jednotlivých procesů a na jeho základě může být navrženo i zaškolení nových členů týmu i proškolení členů stávajících. Test ověřuje, zda jsou plánované aktivity přesně popsány v plánu řízení kontinuity. Nevýhoda teoretického testování spočívá v nízkém stupni ověření schopnosti reagovat na vzniklou mimořádnou událost.

3. *Simulační testování* – v této metodě se v praxi a na základě připravených scénářů nacvičují a prověřují jednotlivé procesy, včetně spolupráce mezi týmy. Kromě vnitřní komunikace se zde ověřuje i fungování komunikace s dodavateli, médií a záchrannými složkami. Metoda zahrnuje například i nácvik evakuace budovy, simulaci požáru, atd.
4. *Paralelní testování* – jde již o jednu s nejnáročnějších metod, kdy se přesouvá jeden nebo více klíčových procesů organizace do záložní lokality, kde dochází ke kompletní obnově procesů s respektem k RTO. Test je technicky zaměřený a jeho hlavním cílem je ověřit, zda bude organizace schopna pokračovat ve své činnosti v případě incidentu. Paralelní testování zajišťuje vysokou míru spolehlivosti bez přerušení normálního provozu organizace. Nevýhodou tohoto testování je výše nákladů s ním spojených, jelikož test zahrnuje veškerý personál.
5. *Test úplného přerušení* – tento typ testu je sice nejkompaktnější a nejspolehlivější, ale také nejkomplicovanější. Dochází zde k simulaci zničení lokality organizace, přičemž systémy a procesy jsou následně obnoveny v záložní lokalitě a pouze s využitím zdrojů dostupných v daném okamžiku. V případě tohoto testu je nutné důkladně zvážit jeho použití. Zejména ve velkých organizacích by testování mohlo vést k vyvolání reálné mimořádné události (St-Germain et al., 2012; Szabados, 2008).

Ve výstupní zprávě této fáze jsou shrnuty výsledky testování, zjištěné nedostatky a návrhy opatření pro jejich nápravu (ISO 22301, 2012; St-Germain et al., 2012; Szabados, 2008).

3.6.7 Fáze 7: Operativní řízení

Poslední fází systému BCM je fáze operativního řízení, která na základě výstupní zprávy o výsledcích testů doplňuje a aktualizuje strategie a plány vytvořené v předchozích fázích. Úkolem operativního řízení je také pravidelná údržba a revize celého systému řízení kontinuity činností, čímž bude zabezpečena správná funkčnost systému. V rámci operativního řízení jsou v organizaci stanovena pravidla pro udržování, testování a audit BCM (ISO 22301, 2012; St-Germain et al., 2012; Roebuck, 2011; Szabados, 2008).

Byť jsou v této práci jednotlivé fáze číslovány, systém BCM není založen lineárně a neprobíhá tedy od počátku ke konci (Kildow et al., 2007). Jde ve skutečnosti o cyklus, jak již bylo znázorněno v kapitole 3.4 věnované životnímu cyklu BCM. Fáze operativního řízení tedy vyžaduje návrat pozornosti manažerů do úvodních fází cyklu v pravidelných intervalech. Reobuck (2011) uvádí, že typický cyklus pro údržbu BCM v organizaci trvá od jednoho do dvou let.

V rámci operativního řízení je nutné udržovat v organizaci povědomí o systému BCM. Je třeba pravidelně ověřovat, zda jsou zaměstnanci obeznámeni se svými rolmi v systému a dle potřeby zajišťovat průběžná školení. Součástí této části operativního řízení je program vzdělávání a školení v oblasti BCM (Kildow et al., 2007; Szabados 2008).

Další součástí operativního řízení je rozhodnutí o ověření stavu BCM v organizaci prostřednictvím nezávislého auditu. Cílem auditu je ověřit vzájemný soulad politik BCM, strategií, praktik a standardů, které si organizace osvojila. Audit nezávisle posuzuje celkové řešení programu řízení kontinuity činností organizace, postupy a plány kontinuity a krizového řízení, průběh pravidelného testování a průběh nápravy zjištěných nedostatků. V neposlední řadě jsou prostřednictvím auditu odhaleny případné nedostatky a slabiny v klíčových dokumentech a rovněž jsou vydána doporučení na nápravu a na úpravu strategií a plánů. Výstupy z auditu jsou shrnuty v závěrečné zprávě z auditu (Szabados, 2008).

3.7 Shrnutí teoretických východisek a stanovení výzkumných otázek

Business Continuity Management, v českém jazyce označován jako řízení kontinuity činností, je manažerskou disciplínou, která prostřednictvím zvyšování odolnosti organizace chrání zájmy dané organizace a poskytuje jí konkurenční výhodu. Zavedení

BCM je vhodné pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost nebo druh činnosti. Pro správné fungování systému řízení kontinuity činností v organizaci je nezbytné, aby jeho principy byly zakořeněny v každodenních činnostech všech pracovníků, k čemuž přispívá určení role BCM v rámci strategického řízení organizace. Řízení kontinuity činností v sobě sjednocuje prvky krizového řízení, řízení rizik a řízení kontinuity znalostí, čímž přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace, zvýšení efektivity, snazší identifikaci ohrožení a k rozhodování za nižšího rizika. Systém řízení kontinuity činností je charakteristický svým cyklickým průběhem. Cyklus je zahájen zavedením programu BCM a příslušných politik v organizaci a následně, v šesti navazujících krocích, je vybudován systém BCM odpovídající potřebám a požadavkům konkrétní organizace. Operativní řízení BCMS zaručuje pravidelnou revizi a testování systému, kterými se navrácí k předchozím krokům a aktualizuje jejich výstupy.

Na základě teoretických východisek byly stanoveny výzkumné otázky, které budou ověřovány na případu konkrétní organizace v následujících kapitolách:

1. Vnímají manažeři organizace BCM jako faktor, který z dlouhodobého hlediska významně posiluje konkurenceschopnost společnosti?
2. Jsou si zaměstnanci organizace vědomi své role v rámci BCMS?
3. Zajišťuje vedení organizace pravidelné vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení kontinuity činností?
4. Je v organizaci systematicky zabezpečeno předávání znalostí mezi zaměstnanci pro zajištění optimální úrovně BCM v organizaci?

4 Praktická část

Praktická část této práce je zaměřena na analýzu a vyhodnocení řízení kontinuity činností v konkrétní organizaci. V následujících kapitolách je vybraná organizace nejprve představena a následně je popsán proces poskytování služeb, jeho klíčové prvky a zabezpečení kontinuity.

4.1 Popis vybrané organizace

Společnost ABC je akciovou společností se sídlem v České republice, jejímž majoritním akcionářem se stala zahraniční společnost DEF. Evropský koncern dnes provozuje 11 výrobních hal obsluhujících trhy 24 zemí světa a celkem sdružuje přes 3 000 zaměstnanců.

4.1.1 Historie společnosti

Společnost ABC vznikla jako společnost s ručením omezeným v roce 1990. Již o tři roky později se úspěšně transformovala na akciovou společnost se třemi akcionáři. Základní kapitál společnosti se v té době navýšil na 300 mil. Kč. Jelikož firma měla smělé plány ohledně svého dalšího vývoje, hledala vhodného zahraničního partnera. V roce 1995 se podařilo podepsat smlouvu se zahraniční společností DEF, největší evropskou společností v daném oboru. V průběhu následujících let odkoupila společnost DEF všechny podíly od zakládajících členů a stala se hlavním akcionářem.

Vstup zahraničního partnera do společnosti ABC spustil její další dynamický rozvoj. Společnost ABC se následně stala největším podnikem svého druhu v České republice a navíc založila dvě dceřiné společnosti v okolních zemích. Jedna z dceřiných společností byla koncem roku 2003 začleněna přímo pod centrální řízení mateřské DEF. Druhá dceřiná společnost svého času zpracovávala zakázky i pro další evropské trhy a byla zde tedy vybudována i výrobní hala pro přímou výrobu produktů. V rámci restrukturalizace firmy bylo nicméně nutné tuto halu po pěti letech provozu uzavřít a dnes zakázky pro tuto zemi zpracovává česká společnost ABC. Koncem roku 2008 byla i společnost ABC převedena pod centrální řízení společnosti DEF. V současné době si společnost ABC drží svou primární pozici na českém trhu. I přes rychlý technologický

vývoj a konkurenční boje si společnost ABC udržuje dobré výsledky, zejména díky vysokému standardu kvality poskytovaných služeb a intenzivnímu marketingu.

4.1.2 Profil společnosti

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavní činnost podniku je zaměřena zejména na:

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- zprostředkování nákupu a prodeje zboží
- pronájem bytových a nebytových prostor
- propagační činnost
- půjčovna průmyslového zboží
- leasing – pronájem strojů a přístrojů
- výroba a prodej nenahraných nosičů zvukových nebo zvukově obrazových záznamů a prodej a půjčování nahraných záznamů
- kopírovací práce
- zprostředkování služeb

V současnosti nemá společnost ABC žádnou organizační složku v zahraničí. Orgány společnosti jsou valná hromada, pětičlenné představenstvo a šestičlenná dozorčí rada.

Obchodní činnost společnosti spočívá ve dvou hlavních oblastech:

1. poskytování výrobních služeb zákazníkům
 - společnost poskytuje služby koncovým zákazníkům na trhu B2C i B2B
 - společnost ABC přijímá ke zpracování zakázky z českého trhu i ze zahraničních trhů
 - zpracování zahrnuje několik skupin produktů
 - pro zpracování zakázek je využívána moderní technologie, která je kontinuálně rozšiřována a inovována za účelem vyššího stupně automatizace výroby a poskytování kvalitnějších produktů

- počet zakázek vykazuje kontinuální meziroční růst
2. maloobchodní prodej
- maloobchod společnosti ABC má pozitivní vývoj, hospodářský výsledek má vzrůstající tendenci
 - maloobchodní oddělení vytrvale upevňuje svou roli a poskytuje základ pro expanzi a rozvoj v rámci obchodní sítě České republiky
 - prodej zboží roste i přes nepříznivý vývoj na ostatním trhu a dochází tak k posílení tržního podílu v dané skupině zboží
 - síť kontaktních míst doplňuje i prodej prostřednictvím e-shopu, čímž dochází k oslovení všech cílových skupin zákazníků v ČR
 - prodej prostřednictvím e-shopu je velmi populární, zákazníci preferují vyzvednutí objednaného zboží na některém z kontaktních míst, což poskytuje možnost nabídky dalšího zboží a služeb
 - kontaktní místa jsou důležitým prvkem marketingu společnosti

Společnost současně vlastní Compliance program. Jeho hlavní součásti jsou Corporate, Economic, Environmental a Social Responsibility. Jednotlivé kapitoly zahrnují zejména pravidla chování vůči okolí (dodavatelům, konkurenci, atd.), ekonomickou zodpovědnost vůči akcionářům, ale také zodpovědnost vůči zákazníkům z hlediska dodržování nejvyšší kvality a bezpečnosti produktů a služeb. Další kapitoly stanovují odpovědnost vůči životnímu prostředí a sociální odpovědnost jak vůči vlastním zaměstnancům, tak vůči neziskovému sektoru, jako je sport, charita apod.

Pro společnost ABC je důležitá zejména kapitola Environmental responsibility, jelikož při výrobě produktů jsou používány nebezpečné chemické látky. Základní body této kapitoly jsou ochrana vody, úspora energie a ochrana přírodních zdrojů. Z hlediska ochrany vody, která se ve výrobě používá spolu s chemií, se společnost snaží maximálně snižovat její spotřebu a zejména zamezit její kontaminaci. V oblasti ochrany přírodních zdrojů získala společnost v rámci koncernového programu certifikaci FSC (odpovědné hospodaření s lesy) pro svůj stěžejní produkt. Samozřejmostí je dále i třídění odpadů. Veškerá tato opatření podléhají pravidelně interním i externím auditům. Z hlediska spotřeby elektrické energie klade společnost důraz na zelenou energii, v roce 2014 s minimálním podílem 50 %, v roce 2015 pak ve 100 %.

V oblasti odpovědnosti vůči zaměstnancům společnost plní zákonné povinnosti a zároveň zpracovala program benefitů pro zaměstnance. Důležitou součástí rozvoje zaměstnanců je jejich vzdělávání. V tomto směru získala společnost dotaci ESF a státního rozpočtu na projekt Vyšší kvalifikací za zvýšení konkurenceschopnosti. Z tohoto projektu byly čerpány prostředky na vzdělávání v letech 2011 a 2012.

4.1.3 Organizačně - řídicí struktura společnosti

Společnost dnes zaměstnává 247 zaměstnanců včetně čtyř členů vedení společnosti, kterými jsou generální ředitel, finanční ředitel, ředitel prodeje a technický ředitel. Firma se stala součástí celoevropského koncernu a je řízena svým jediným akcionářem – zahraniční společností DEF. Orgány společnosti tvoří valná hromada, pětičlenné představenstvo a šestičlenná dozorčí rada. Předseda představenstva je zároveň generálním ředitelem společnosti. Spadají pod něj tři ředitelské pozice: ředitel prodeje, finanční ředitel a technický ředitel.

Ředitel prodeje řídí oddělení zákaznického servisu, velkoobchod, kontrolu ceny a zákazníky B2B a VIP. Finanční ředitel zastřešuje inventurní oddělení a účtárnu. Technický ředitel spravuje výrobu a do pole působnosti jeho podřízených spadají také speciální objednávky, kontrola termínů a kvality, strategické nákupy, hospodaření s materiály a správa koncernových objednávek.

Dalším útvarům ve společnosti je oddělení nákupu. Vedoucí nákupu spravuje eshop, nákup a prodej, sklad a zákaznický servis. Dále je to oddělení maloobchodu, kam spadá obsluha více než padesáti kontaktních míst, a IT oddělení, které spravuje jak informační a komunikační technologie, tak i e-commerce. Ve společnosti se nachází také oddělení marketingu, oddělení lidských zdrojů a sekretariát. Schéma organizačně-řídicí struktury společnosti ABC je k dispozici jako příloha k této práci (viz Příloha II.: Organizačně-řídicí struktura).

4.2 Proces poskytování výrobních služeb

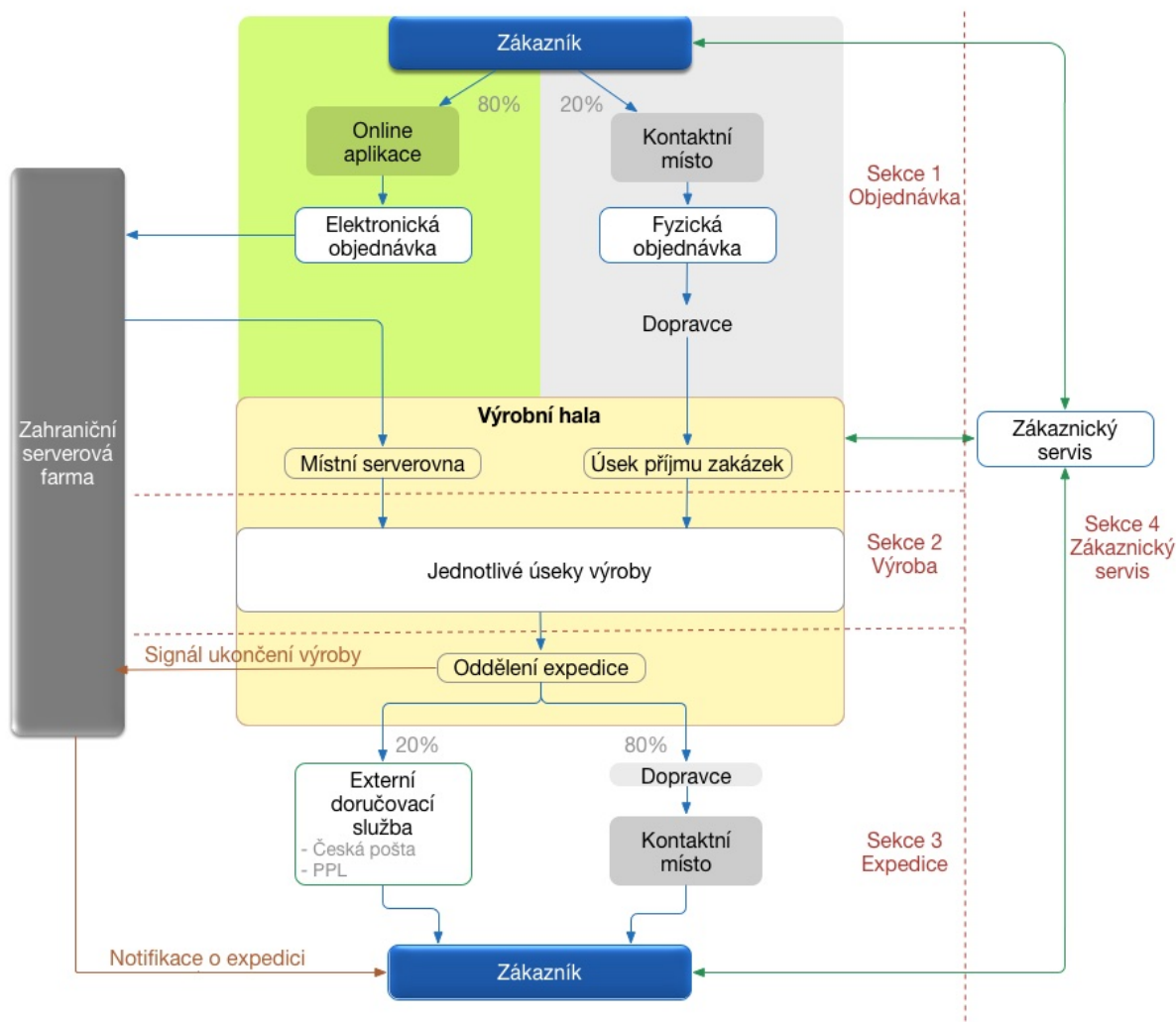
Pro společnost ABC je z hlediska obratu nejvýznamnějším procesem poskytování výrobních služeb. Z rozhovoru s finančním ředitelem společnosti ABC vyplývá, že ve

srovnání s konkurencí poskytující podobné portfolio služeb obsluhuje společnost ABC více než 50 % trhu. Tento tržní podíl má rostoucí tendenci, což přidává vybranému procesu poskytování výrobních služeb na významnosti, zejména pokud je brán v úvahu i fakt, že trh zboží, na kterém společnost rovněž působí, celoevropsky meziročně stagnuje nebo mírně klesá.

Proces poskytování výrobních služeb je ve společnosti ABC provázán se širokým a komplikovaným spektrem dalších procesů a činností, které jsou nezbytné pro komplexní zajištění správného fungování celého podniku. Pro účely této práce jsou v rámci procesu uvažovány pouze klíčové prvky nezbytné pro zajištění kontinuity v poskytování výrobních služeb, které jsou na trhu již zavedené. Model daného procesu, jež je v této práci popisován, předpokládá již existujícího zákazníka společnosti ABC, který má povědomí o poskytovaných výrobních službách. Nejsou proto brány v úvahu aktivity týkající se například integrace produktu, marketingu, e-commerce, maloobchodu, atd.

Záměrem modelovaného procesu je uspokojení potřeb zákazníka a z tohoto důvodu schéma procesu zákazníkem začíná i končí. Spokojený zákazník je pro společnost ABC prioritou a základní podmínkou její udržitelné existence. Společnost ABC pečuje o komunitu svých zákazníků s vysokým nasazením. Je si velmi dobře vědoma skutečnosti, že jakmile je v současném konkurenčním prostředí zákazník jednou nespokojený s poskytnutou službou, s největší pravděpodobností se již nevrátí. Zaručení kontinuity v procesu poskytování výrobních služeb, který je pro tuto společnost z hlediska obratu nejvýznamnějším, je tedy pro společnost ABC prioritou. Manažer ICT definuje zachování kontinuity jako alfu a omegu úspěšnosti celého business modelu: “Garance včasného dodání je jednou z našich nejsilnějších konkurenčních výhod a zajištění kontinuity výroby je podmínkou pro to, abychom si tuto výhodu udrželi.” Podle slov technického ředitele společnosti ABC jsou pro spokojenost zákazníka nejvýznamnějšími faktory doručení objednaného produktu v očekávané kvalitě a v očekávaném termínu dodání.

Schéma 6 Proces poskytování výrobních služeb ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Pro potřeby této práce byl proces rozdělen do čtyř základních sekcí (viz schéma 6). První sekcí je proces objednávky, který zahrnuje cestu objednávky od zákazníka až do chvíle, kdy je zakázka odeslána do výroby. Druhá sekce znázorňuje proces výroby ve výrobní hale. V jejím průběhu je produkt zpracován a zabalen. Třetí sekcí je expedice zakázky, která zahrnuje kompletaci, ocenění, samotnou expedici a doručení zakázky zákazníkovi. Čtvrtou sekcí je komunikace se zákazníkem, kterou zprostředkovává oddělení zákaznického servisu. Každá z těchto částí procesu je z hlediska kontinuity závislá na

určitých klíčových prvcích a čelí hrozbám, které jsou popsány v následujících kapitolách. Zabezpečení kontinuity jednotlivých prvků, prevence příslušných hrozeb a řešení krizových situací jsou pak rozebrány v navazující kapitole 4.3 Zabezpečení kontinuity v procesu poskytování výrobních služeb.

4.2.1 Objednávka výrobních služeb

Zákazník podává objednávku služby v zásadě dvěma základními způsoby. První možností je podání elektronické objednávky. Tu je možné vytvořit buď prostřednictvím online aplikace dostupné z webu společnosti, případně pomocí programu, který si zákazník nainstaluje do svého počítače s internetovým připojením. Všechna data od zákazníka se následně ukládají na zahraniční serverové farmě, která spadá pod správu mateřské společnosti DEF. Zde jsou data zálohována a optimalizována. V této fázi dostává zákazník potvrzení prostřednictvím e-mailu o přijetí jeho objednávky, kde je mimo jiné uvedena i předpokládaná doba doručení. Následně je objednávka odeslána přímo na servery té výrobní haly, pod kterou spadají objednávky z příslušného regionu. Po stažení objednávky na servery společnosti ABC jsou data zpracována několika různými programy, kde jsou přizpůsobena konkrétním výrobním strojům, shlukují se podle typu produktu a následně jsou odeslána do výroby.

Druhou možností je podání fyzické objednávky. Tento typ objednávky je podáván osobně na kontaktních místech společnosti ABC. Zde při vytvoření objednávky předává zákazník svá data a zároveň požadavky na výsledný produkt. Vytvořená objednávka je vybavena čárovým kódem, s jehož pomocí je monitorován její postup výrobním procesem. Fyzická objednávka je následně prostřednictvím vozů externího poskytovatele dopravena do výrobní haly společnosti ABC na úsek příjmu zakázek. Logistická služba sváží denně objednávky z celé republiky i z některých zahraničních regionů. Vždy do konce daného dne jsou všechny zakázky dopraveny do výrobní haly a připraveny k přijetí na úseku třízení zakázek, kde si je zaměstnanci na začátku směny přebírají. Na tomto úseku je zakázka pomocí přiděleného čárového kódu načtena do systému se všemi daty potřebnými pro její výrobu, ocenění a expedici. Podle typu datového nosiče a výsledného produktu pak putuje na příslušný úsek výroby.

Na otázku týkající se poměru mezi množstvím přijatých objednávek v elektronické a fyzické podobě odpovídal technický ředitel společnosti ABC: „Co se týče českého trhu, 80 % zakázek je přijato elektronickou cestou.“ Objednávky prostřednictvím kontaktních míst jsou tedy přijaty ve 20 % případů. Dle vyjádření vedoucí výroby se ve společnosti zpracovávají i zakázky zahraniční a to ve všech typech produktů. Výjimečná situace nastává u produktu D, který se v rámci koncernu zpracovává unikátně jen ve společnosti ABC. Dalším specifikem produktu D je objednávka výhradně prostřednictvím fyzického podání na kontaktním místě. V případě tohoto produktu je 90 % zakázek dováženo ze zahraničí.

Mezi klíčové prvky elektronické objednávky se řadí **funkčnost webové stránky**. Z této stránky se zákazník prolinkem dostává na objednávkovou aplikaci. Dalším klíčovým prvkem je tedy dostupnost objednávkové aplikace na **serverové farmě v zahraničí**, a také správná funkčnost serverové farmy a úložišť. Dále je to **funkčnost linek pro oboustrannou komunikaci** se zahraniční serverovou farmou. **Správná funkce serverů** a datových úložišť ve výrobní hale, které pro svou činnost vyžadují nepřetržitou **dodávku elektrické energie**. A v neposlední řadě **správná funkce softwarových programů**, které zpracovávají přijatá data. Kromě přerušení funkčnosti zmíněných prvků se potenciální problém skrývá také v **chybě dat** nebo ve **ztrátě dat**, které by mohly proces narušit. Zároveň je tato část procesu vystavena ohrožení z hlediska **datové bezpečnosti**.

Mezi klíčové prvky přijetí fyzické objednávky od zákazníka patří **služby provozovatele kontaktních míst**, **vyškolený personál** se znalostí bezpečné práce s daty a spolehlivé **logistické služby externího poskytovatele**.

4.2.2 Výroba

V této sekci procesu je objednávka zpracována ve výrobní hale společnosti ABC. Společnost nabízí v rámci výrobních služeb více než osmnáct typů produktů, u kterých má zákazník možnost volit další úpravy či doplňky. Produkty se zpracovávají a třídí na více než sedmnácti typech strojů, které obsluhuje přes padesát pracovníků. Produkt K je na výrobu nejnáročnější ve smyslu počtu strojů, které jsou na jeho výrobu potřebné. Tento produkt v procesu výroby prochází přes pět stanišť se sedmi typy strojů. Produkt K je zároveň jedním z nejúspěšnějších a nejžádanějších produktů společnosti ABC.

V okamžiku, kdy jsou dokončeny softwarové úpravy dat, které proběhly v předchozí sekci procesu, jsou data odeslána do výroby na příslušné stroje. Každá zakázka, která je přijata do výroby, je opatřena průvodním listem, jež se generuje před odesláním dat k výrobě. Tento list obsahuje všechny potřebné informace o zakázce, požadovaných produktech, zákazníkovi, termínu, místu a způsobu dodání. Průvodní list doprovází zakázku výrobním procesem a zajišťuje, aby se jednotlivé části zakázky držely pohromadě a současně byl jejich pohyb v hale monitorován. Monitoring je zajištěn několika programy, které sledují nejen pohyb jednotlivých zakázek ve výrobě, ale také stav jednotlivých strojů. Případné chyby hlášené softwarem sleduje a řeší manažer workflow.

V určité fázi výroby, většinou ihned po vyprodukování prvních částí produktu, jsou jednotlivé části opatřeny čárovým kódem, který dále usnadňuje identifikaci a sledování konkrétní zakázky ve výrobě. Hotové produkty je dále třeba zabalit a přesunout ke kompletaci, ocenění a expedici.

Jedním z nejčastějších problémů, se kterými se výroba setkává, se skrývá v chybě dat přijatých k výrobě. Ta může vzniknout ve všech částech procesu objednávky. Nicméně nejčastější příčinou je podle vyjádření workflow manažera společnosti ABC chyba dat způsobená zákazníkem – tedy vložení neplatných nebo poškozených dat. Tento typ chyby je dále řešen zákaznickým servisem, který se se zákazníkem spojí a problém chybných dat vyřeší. Tím, že zákazník prostřednictvím objednávkové aplikace posílá data přímo na zahraniční serverovou farmu, mohou chyby při přenosu dat v rámci koncernu nastat jen ve fázi předání na servery výrobní haly. V takovém případě jsou ale data zálohována na zahraniční serverové farmě a odtud mohou být obnovena. Pravděpodobnost výskytu problému při přenosu dat z centrály na lokální servery je podle vyjádření manažera workflow nižší než 0,01 %.

V rámci výroby probíhají dva typy kontroly. Prvním je kontrola dodržování dodacích lhůt. Ta probíhá prostřednictvím softwarů, které monitorují postup zakázky výrobou. Na včasné termíny vyhotovení zakázek dohlíží manažer workflow. Dodací termíny se pro různé skupiny produktů liší. Obecně lze říci, že společnost má nastaveny poměrně přísné dodací lhůty, na kterých si zakládá zejména v průběhu sezóny. Konkurenční boj je v tomto směru velmi neúprosný. Tolerance pro zpožděné zakázky je 5-8 % podle typu produktu.

Nad dodržováním vysokého standardu kvality bdí kontrolor kvality, který každodenně kontroluje výrobu všech produktů prostřednictvím testovacích zakázek. Každý produkt má standardizované vlastnosti, které musí být splněny nejen ve společnosti ABC. Vysoký standard kvality je totiž zaručen koncernově a tudíž je i koncernově kontrolován prostřednictvím pravidelného zasílání vzorků totožného testovacího produktu na centrálu, kde se následně vzorky ze všech výrobních hal srovnávají. Z hlediska kontroly kvality jsou několikrát denně testovány i jednotlivé výrobní stroje. Nastavení těchto testů rovněž odpovídá koncernovým parametrům. Vysoký standard kvality produktu je dán také tím, že klíčové části produkce jsou automatizované a tudíž do nich nezasahují pracovníci.

Dodržení správné kvality výrobku je podmíněno mimo jiné i udržením správného klimatu ve výrobní hale. Za tímto účelem je v hale instalován výkonný klimatizační systém udržující správnou vlhkost a teplotu vzduchu. Teplo do haly i do prostor sídla firmy dodává plynový kotel.

Klíčovými prvky této fáze procesu jsou jednoznačně **výrobní stroje**, jejich správná funkčnost, servis a dostatek materiálu pro údržbu strojů. Stejně tak je nepostradatelná správná funkčnost a servis **klimatizačního systému a plynového kotle**. Dále jsou pro výrobu potřebné vstupy, mezi které se řadí dostatek kvalitního **výrobního a obalového materiálu, kontinuální dodávka elektrické energie, plynu a vody**. Nezbytným klíčovým prvkem výroby jsou **funkční softwary**, které hlídají pohyb zakázek po výrobní hale a dodávají příslušná data na jednotlivé výrobní, očeňovací a expediční linky. Stejně jako v předchozí sekci procesu je nutná **správná funkce serverů** a datových úložišť ve výrobní hale. Dalším klíčovým prvkem je správně vyškolený **tým pracovníků ve výrobě** a současně přítomnost kompetentních osob v managementu výroby, které dokážou předvídat nahromadění objednávek či výpadky dodávek materiálu a včas přijmout příslušná opatření. Specifickým klíčovým prvkem jsou **nebezpečné látky**, které se při výrobě používají, jejich zásoby, skladování a odborná manipulace s nimi.

Tato sekce procesu čelí potenciálním hrozbám z přerušení dodávek, funkčnosti či nevhodné manipulace s výše zmíněnými klíčovými prvky. Neopomenutelná jsou i ohrožení kontinuity plynoucí z chyb pracovního postupu zaměstnance či nedodržení bezpečnostních předpisů. Potenciální hrozbu by pro výrobní halu a sídlo společnosti představoval také vznik **požáru a krádež či poškození vybavení, strojů a materiálu**.

4.2.3 Expedice

Třetí sekci procesu poskytování výrobních služeb zákazníkovi je sekce expedice. Postup produktu v rámci této sekce se skládá ze tří dílčích kroků.

Prvním z těchto kroků je kompletace zakázky. Jednotlivé zakázky mohou obsahovat i několik typů různých produktů, proto je na závěr výrobního procesu důležitá jejich kompletace. Za pomoci průvodního listu a čárových kódů se skládají jednotlivé části zakázky do společného balení.

Po kompletaci zakázky následuje ocenění produktu. Produkt je oceňován na základě dat z průvodního listu a všechny doklady jsou k produktu automaticky generovány systémem. Současně s oceněním produktu je v systému ukončena jeho výroba. Signál o ukončení výroby putuje na zahraniční serverovou farmu a odtud je zákazníkovi, který podal elektronickou objednávku, zasláno e-mailem upozornění, že jeho zakázka byla vyhotovena a bude mu doručena v určitém termínu zvolenou službou, případně že si zásilku může vyzvednout na kontaktním místě, které si při objednání zvolil.

Třetí fáze expedice již záleží na formě doručení, kterou si zákazník zvolil. Objednávky, ať už fyzické či elektronické, které byly podané prostřednictvím kontaktních míst, jsou vždy doručeny zpět na kontaktní místa společnosti ABC. U elektronických objednávek podaných prostřednictvím online aplikací a programů může klient zvolit osobní vyzvednutí na některém z kontaktních míst, nebo doručení některou ze smluvních přepravních společností. Pro český trh má zákazník možnost volby mezi doručením prostřednictvím České pošty a PPL.

Z rozhovoru s technickým ředitelem společnosti ABC vyplynulo, že přibližně 80 % zákazníků volí možnost vyzvednutí objednávky na kontaktním místě, zatímco pouze cirká 20 % zákazníků upřednostňuje její zaslání doručovatelskou službou. Ve třetí fázi expedice těch zásilek, které poputují na kontaktní místo, dochází k roztřizení zakázek podle jednotlivých kontaktních míst. Zároveň se k zásilkám generují dodací listy a každému kurýrovi je předána soupiska dodacích listů pro jeho okruh. Každý z kurýrů si následně na oddělení expedice vyzvedne zakázky pro okruh, který obsluhuje, a odváží je na kontaktní místa. Kontaktní místa navštíví jednou denně, přičemž předá vyhotovené zakázky a převezme nové objednávky. Tímto způsobem je možné doručit zásilku i v poměrně přísných dodacích lhůtách. Pro obsluhování kontaktních míst kurýrní službou si společnost

ABC najímá externího poskytovatele. Zákazník si následně vyzvedne zakázku na vybraném kontaktním místě.

V případě, že si zákazník zvolil doručení jedním ze dvou smluvně sjednaných doručovatelů pro český trh, je v třetí fázi expedice jeho zakázka vybavena příslušným dokladem, opatřena dalšími ochrannými obaly, pokud je to nutné, a štítkována dle požadavků dané doručovatelské společnosti. Kurýr příslušné společnosti následně zásilky převezme přímo na oddělení expedice a dodá zákazníkovi.

Klíčovými prvky této sekce zkoumaného procesu jsou opět **softwary**, které monitorují jednotlivé zakázky v rámci výrobního procesu, umožňují jejich kompletní, ocenění, tisk etiket s doručovacími údaji, rozřazení podle způsobu dopravy atd. Neméně důležitým prvkem je i správná funkce **oceňovacích a třídících strojů**. Riziko nesprávně zařazené zásilky je nízké, ale objevuje se zejména v případě doručování na kontaktní místa, vzhledem k většímu počtu zásilek a složitějšímu systému třídění, kde může svou roli sehrát i lidský faktor. Stejně jako v předchozí sekci je i zde klíčovým prvkem **správně vyškolený tým pracovníků**. V sekci expedice se rovněž pracuje s průvodním listem a daty zakázek. Proto je i zde nezbytná **správná funkce serverů** a datových úložišť ve výrobní hale, které pro svou činnost vyžadují nepřetržitou **dodávku elektrické energie**. Vzhledem k tomu, že zde opět dochází ke komunikaci se zahraniční serverovou farmou, je potřebné zajistit **funkčnost linek pro oboustrannou komunikaci**. Stejně jako v úvodní sekci se zde kromě přerušení funkčnosti zmíněných prvků skrývá hrozba také v **chybě dat**, které by mohly proces narušit, a je třeba dbát na **datovou bezpečnost**.

V případě zakázek, které směřují na kontaktní místa, je nutné mít kontrakt se spolehlivým **externím poskytovatelem logistických služeb**. V neposlední řadě je třeba zajistit **vyškolený personál** se znalostí bezpečné práce s daty a zajistit nepřetržité **služby provozovatele kontaktních míst**.

4.2.4 Zákaznický servis

Pro komunikaci se zákazníkem je ve společnosti zřízeno oddělení poskytující zákaznický servis. Jakmile má zákazník v jakékoliv fázi procesu potřebu komunikovat se společností, obrací se na toto oddělení. Oddělení řeší z 80 % dotazy zákazníků týkající se vytvoření objednávky. Dále jsou zde řešeny dotazy, které se nejčastěji týkají on-line

aplikace, zákaznických dat, doplňkových služeb, nesprávně odeslané objednávky atd. Ve zbylém 1 % případů se jedná o reklamace spojené s dodaným produktem, kdy dojde k pochybení kvality nebo k objednání jiného produktu, než zákazník zamýšlel.

Pracovníci oddělení také sledují prostřednictvím komunikační platformy chybové zprávy z výroby, ve kterých jsou popsány důvody, kvůli kterým nemůže být konkrétní objednávka odeslána do výroby. Následně se spojí se zákazníkem, aby společně našli řešení problému. Nejčastějším důvodem takové chyby jsou neexistující nebo poškozená data, která zákazník ve své objednávce zaslal. Nejčastějším řešením takové chyby je opětovné zaslání dat zákazníkem.

Klíčovými prvky tohoto oddělení je funkční **hardwarové a softwarové vybavení**, správně **proškolení zaměstnanci** a **zajištění bezpečnosti dat**. Nepostradatelná je dodávka **elektrické energie**, funkčnost **linek pro oboustrannou komunikaci** se zahraniční serverovou farmou a **dostupnost telefonních linek pro komunikaci se zákazníkem**.

Kromě přerušení funkčnosti či dodávky výše zmíněných prvků je potenciální hrozbou **požár v budově** a **krádež vybavení**.

4.3 Zajištění kontinuity v procesu poskytování výrobních služeb

V průběhu rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti bylo zjištěno, že společnost prozatím nezabezpečuje kontinuitu svých činností systematicky dle některého ze standardů pro zajištění kontinuity. Nicméně koncern svými vnitřními pravidly do jisté míry zajištění kontinuity upravuje. Dle sdělení manažera ICT, musí být tato pravidla v rámci koncernu dodržována všemi společnostmi a podléhají interním i externím auditům. Interní audity se provádí jednou do roka. Externí audity probíhají ve dvouletém intervalu.

Vnitřní pravidla, která souvisí se zajištěním kontinuity provozu výrobních hal, procházela historickým vývojem stejně jako mateřská společnost. Ta čítala na počátku své existence v 60. letech minulého století pouze jednu menší výrobní halu v malém městě západní Evropy. Dnes, po více než padesáti letech, jde o vyspělý evropský koncern s jedenácti výrobními halami, ve kterém je zaměstnáno více než 3 000 osob. Růst firmy s sebou přinesl i problémy. Těmi největšími byly havárie dvou výrobních hal s fatálními následky. Na základě těchto neblahých zkušeností se společnost rozhodla přijmout striktní preventivní opatření a v celém koncernu zavedla přísnější základní předpisy pro vybrané

části výroby i zázemí společnosti, jejichž dodržování se kontroluje a hodnotí prostřednictvím auditů.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky z oddělení IT, financí i výroby vyplynulo, že současné základní předpisy jsou zaměřeny zejména na kontinuitu výroby, zabezpečení drahých technologií a standard kvality vyrobených produktů. Tyto předpisy ale nijak neřeší kontinuitu a efektivitu dalších procesů, které ve společnosti probíhají. Standardy chybí zejména v procesech, které vykonávají lidé na konkrétních pozicích. Nesourodost procesů a dokumentace následně brání těmto pracovníkům komunikovat efektivně se svými kolegy v rámci jedné společnosti, natož pak s kolegy na stejných pozicích v rámci koncernu. Standardy chybí i v některých procesech probíhajících ve výrobě, v integraci produktu, atd. Absence standardů pak způsobuje nižší efektivitu činností i komunikace, nutnost opakování procesů a tím i vyšší náklady. Největší překážkou standardizace v této společnosti je nutnost provést ji hromadně v rámci všech společností v koncernu, aby byl výsledek efektivní. Jde o řešení, které je velice nákladné. Mateřská společnost DEF se v tuto chvíli ubírá spíše cestou nábory dalších zaměstnanců, což ale neřeší problematiku nestandardizovaných vnitřních procesů. Naopak, mohlo by ji ještě více zkomplikovat. S větším počtem zaměstnanců se nestandardizované procesy stále více zpomalují. Pozitivním opatřením, které společnost DEF přijala, je zavedení intranetu za účelem efektivnější komunikace. Nicméně bez zavedených standardů pro komunikaci a dokumentaci nenaplnuje tento nástroj svůj potenciál efektivity. Pokud zaměstnanci nemají instrukce k tomu, jaké dokumenty mají povinnost sdílet, jakou mají mít tyto dokumenty podobu a se kterými kolegy mají spolupracovat ohledně dané dokumentace, pak se zavedení i toho nejlepšího komunikačního nástroje míjí účinkem.

V navazujících kapitolách je podrobně rozebrána úroveň zabezpečení kontinuity klíčových prvků, které byly identifikovány při popisu procesu poskytování výrobních služeb.

4.3.1 Informační technologie

Všechny sekce procesu poskytování výrobních služeb tak, jak byly definovány v předchozí kapitole, jsou velkou měrou závislé na správně fungujících informačních technologiích. Informační technologie odpovídají za celý tok zakázky ve výrobě,

monitorují ji a zajišťují správné přiřazení dat zákazníka ke konkrétnímu produktu. Valná většina zaměstnanců společnosti ABC dnes ke své práci používá počítač. Rovněž výrobní stroje jsou závislé na informačních technologiích, které jim zasílají data potřebná pro výrobu. Bez správné funkčnosti informačních technologií by tedy byl provoz celé firmy v ohrožení havárií.

Skutečnost, že společnost ABC je součástí evropského koncernu, ji v rámci zajištění správné funkce informačních technologií přináší celou řadu výhod, ale i povinností a rizik. Mezi výhody se řadí možnost využívání zahraniční serverové farmy jako zálohy dat, získání podpory zaměstnanců IT oddělení a vývojářů z centrály, nebo také možnost elektronického předání zakázek sesterským výrobním halám v rámci koncernu. Povinností společnosti ABC je splňovat interní standardy informačních technologií, které se týkají například zaručení požární odolnosti serveroven po určitou dobu, zálohování dat, záložních řešení při výpadku dodávek energie nebo při poruše hardware, způsobu přepínání systémů mezi serverovny apod. Dodržování těchto standardů je ověřováno prostřednictvím auditu. Nevýhodou koncernu z hlediska informačních technologií je například potřeba různé úrovně zajištění bezpečnosti dat v daných zemích, která je dána zejména mentalitou pracovníků.

Největší hodnotu pro společnost představují data zákazníků a proto je v rámci koncernu definovaný postup pro zajištění záloh dat. Ta jsou ve společnosti ukládána hned dvakrát. Poprvé jsou uložena na zahraniční serverové farmě, odkud si je stahuje výrobní hala společnosti ABC. Na zahraniční serverovně jsou data zálohována ještě šest měsíců po zadání objednávky a lze se k nim vracet, znovu je zpracovávat, nebo zaslat na vyžádání zákazníkovi. Po stažení dat ze zahraničních serverů jsou tato data uložena na úložištích v hlavní serverovně společnosti ABC, kde zůstávají k dispozici po dobu třiceti dnů.

V rámci koncernu je společností poskytováno i řešení pro zajištění bezpečnosti dat. Jeho design ale není pro potřeby společnosti ABC dostatečný. Podle vyjádření manažera ICT spočívá problém potřeby různého zajištění bezpečnosti dat zejména v rozdílné mentalitě zaměstnanců jednotlivých společností v koncernu. Jelikož český zaměstnanec je při užívání informačních technologií o poznání kreativnější, než jsou zaměstnanci na centrále společnosti, bylo nutné v tomto případě zavést ve společnosti ABC přísnější opatření, než jsou dána koncernovým řešením. Pro maximální bezpečnost byly odděleny sítě výroby od sítí dalších oddělení společnosti na úrovni, která odpovídá

stupni oddělení jednotlivých společností v rámci koncernu. Tímto postupem bylo výrazně sníženo riziko vstupu viru do výroby přes kanceláře společnosti. I v tomto směru je podle vyjádření manažera ICT prostor pro uplatnění standardu komunikace a dokumentace v rámci koncernu. Jelikož česká společnost ABC má se zajištěním bezpečnosti dat mnohaleté zkušenosti, začalo IT oddělení vyvíjet vlastní řešení, která následně poskytuje koncernu, a uplatňují se na evropské úrovni. V oblasti bezpečnosti dat je nezbytná rychlá reakce na neustále se měnící vnější hrozby. V tomto směru má oddělení informačních technologií společnosti ABC oproti centrále výhodu v menším počtu zaměstnanců. Při nestandardizovaných postupech pro komunikaci a dokumentaci se desetičlenný tým IT společnosti ABC snáze domluví a je schopen daleko efektivnější a flexibilnější práce, než oddělení informačních technologií na centrále, které zaměstnává více než sto osob.

Pro činnost výrobní haly je klíčové monitorování toku zakázek výrobním procesem, které probíhá prostřednictvím několika typů programů. V jakékoliv fázi procesu zakázky, tedy od stažení objednávky na server ve výrobní hale až po expedici zakázky, je workflow manažer schopen dohledat, kde se zakázka právě nachází. O správnou funkci softwarových programů pečuje tým zaměstnanců oddělení informačních technologií jednak průběžnými kontrolami a údržbou, ale také spoluprací s koncernovým oddělením IT a s koncernovými vývojáři.

Pro správnou funkčnost webové stránky je nutné neustále a na každodenní bázi hlídat bezpečnost provozu daného serveru, což je zajištěno jednak interním pracovníkem společnosti ABC, jednak externím dodavatelem příslušných služeb, který je k zajištění kontinuity v poskytování dané služby smluvně zavázán. Funkčnost objednávkové aplikace pak zajišťují zejména zaměstnanci centrálního IT oddělení, přičemž zaměstnanci z oddělení e-commerce s centrálou v tomto směru velmi úzce spolupracují z důvodu bezpečnosti dat a prevence internetových útoků. Objednávková aplikace musí být každodenně udržována. V tomto ohledu společnost ABC spolupracuje s centrálou velmi intenzivně. Bohužel vzhledem k již zmíněným problémům s nedostatečnou standardizací procesů a dokumentace je právě v tomto místě komunikace s centrálou zdlouhavá a méně efektivní.

Co se týče zajištění kontinuity v oblasti hardware, společnost ABC jednak disponuje vlastními zálohami hardware a také v případě výpadku některé z jeho částí, IT oddělení zavádí křížová řešení. Ve chvíli, kdy jeden ze serverů přestane fungovat, zastoupí

ho dočasně druhý. Doba, po kterou je toto dočasné řešení přípustné se liší podle konkrétní části systému a jeho aktuální vytíženosti. Vlastní hardware zálohy jsou nicméně velmi nákladné a při jejich nákupu je třeba pečlivě zvažovat rentabilitu takové investice. Společnost ABC proto nemá vlastní zálohy všech zařízení, která provozuje. O vlastních zálohách hardware se uvažuje na základě pravděpodobnosti poškození a závažnosti předpokládaného dopadu výpadku stávajícího zařízení, nákladů na pořízení zařízení v porovnání s ušlým ziskem v případě výpadku, apod. Ta zařízení, u kterých vlastní zálohy nejsou k dispozici, jsou pak zajištěna jiným způsobem. Většinou jde o smlouvy s dodavatelem hardware typu Service Level Agreements, ve kterých se dodavatelé zavazují doručit smluvený hardware v určitém čase, jež je pro společnost ABC přijatelný z hlediska provozního i z hlediska rentability.

V sezóně, kdy jsou všechny systémy v provozu bez přestání 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, roste jednak pravděpodobnost výskytu poruch hardware i softwarových chyb vzhledem k vysokému zatížení těchto systémů. Současně v tomto období významně roste výše potenciální ztráty z případného hodinového přerušení výroby. Opatření, která společnost ABC přijímá v sezóně za účelem zajištění kontinuity klíčových prvků, jsou popsána v kapitole 4.3.7 Sezónní výkyvy.

Ústředním bodem informačních technologií ve společnosti ABC je hlavní serverovna ve výrobní hale, na kterou jsou navázány všechny procesy ve výrobě a i procesy v dalších odděleních společnosti. Společnost vlastní ještě druhou serverovnu, kde se zálohují systémy, které jsou technologicky schopné nějakého způsobu duplikace a zároveň jsou nejkritičtější z celého tohoto systému. Druhá serverovna je schopná udržet základní systémy v chodu při přerušení činnosti první serverovny pro případ, kdyby v první serverovně došlo k závadě, která by byla odstranitelná v řádech několika hodin. V takovém případě druhá serverovna napomůže rychlému obnovení výroby. Druhá serverovna nicméně není přesnou kopií hlavní serverovny. Je to jednak z toho důvodu, že ne všechny systémy je možné duplikovat, ale především je to opět otázka rentability investice. Jelikož společnost ABC je součástí koncernu, kde se v každé z výrobních hal vyrábí stejné produkty, a zároveň jsou všechna podstatná data pro výrobu uložena na serverech centrály, je pro společnost ABC z hlediska rentability výhodnější v případě závažnějšího výpadku výroby přeměřovat zakázky na některou ze sesterských výrobních

hal. Tento přístup je z hlediska rentability investice výhodnější, než kdyby se společnost ABC jistila proti málo pravděpodobným událostem velice nákladnými opatřeními.

Každá ze serveroven splňuje řadu bezpečnostních předpisů. Jsou umístěny v různých částech budovy a jsou od sebe maximálně oddělené, aby při poškození jedné z nich mohla ta druhá dále fungovat. Serverovny jsou od sebe tedy odděleny jak požárně, tak z hlediska elektrických obvodů. Standard, který musí serverovna splňovat, je určen koncernově a dodržování předepsaných parametrů podléhá auditům. V rámci auditů se rovněž ověřují postupy při výpadku jednotlivých systémů ve výrobní hale i v serverovně. Ověření probíhá na úrovni teoretického testování.

Za dobu existence výrobní haly, kterou společnost ABC v současnosti užívá, byl zaznamenán jeden výskyt narušení kontinuity provozu v hlavní serverovně. Problém byl způsoben přehřátím serverů vlivem přerušení funkčnosti klimatizační jednotky, která v tu dobu ještě nebyla dostatečně zajištěna. Na základě zkušenosti z přerušení výroby tímto incidentem byla přijata nová opatření pro prevenci dalšího přehřátí. V současnosti se v hlavní serverovně nachází tři samostatné klimatizační jednotky. Každá z nich je samostatně schopná udržet v místnosti požadovanou teplotu. Hlavní klimatizační jednotka je v provozu neustále a je nastavena na teplotu 22°C. Druhá klimatizační jednotka má funkci „hot backup“. V momentě, kdy teplota v místnosti serverovny vystoupá na 24°C, kdy začíná druhá klimatizační jednotka chladit, protože předchozí jednotka již nezvládá teplotu udržet. Pokud by se ani po sepnutí druhé jednotky nepodařilo teplotu vzduchu seřídít, systém vyše varovný signál hned několika pověřeným osobám, které přijmou příslušná opatření. Většinou sepnou ještě třetí klimatizační jednotku, která je za běžných okolností vypnuta. Druhá serverovna je proti přehřátí jistěna dvěma klimatizačními jednotkami, které fungují na stejném principu jako první dvě řešení v hlavní serverovně. Specialista informačních technologií tento postup komentuje takto: „Je to víceméně prověřená praxe lety provozu a osvědčila více, než nějaké sofistikovanější systémy, které jsou dražší a v zásadě nepřinášejí až o tolik vyšší výhodu.“

Ve chvíli výpadku či havárie v informačních technologiích, zejména pokud souvisí s výrobou, se znovunastolení výroby řeší v rámci minut, nejpozději hodin. Hodinový výpadek znamená poměrně velký zásah do obratu firmy. Manažer ICT se ke způsobu reakce na výpadek informačních technologií ve workflow vyjádřil následovně: „Co se týče software a hardware ve workflow, pracuje oddělení informačních technologií s modely,

kteře určují nezbytnou dobu reakce na konkrétní typ incidentu.“ V případě výpadku některého z procesů informačních technologií, je pro společnost ABC klíčové mít k dispozici náhradní řešení v co nejkratší možné době. Zejména v případě procesů, které probíhají ve výrobě, je nutné mít k dispozici náhradní vybavení, díly nebo záložní plán pro obnovení výroby. V těch nejkřičovějších prvcích, kterými jsou například servery v serverovně, není možné ztrácet čas čekáním na dodání nového hardwaru od dodavatele, byť by jej dokázal dodat ještě tentýž den. V případě přerušení či havárie není podstatná rychlost dodání hardware, ale rychlost obnovení služby.

Pro případné přerušení výroby, nebo její části, je ve společnosti nastaven Recovery Time Objective ve výši dvou hodin. Do dvou hodin jsou zaměstnanci společnosti schopni i při některých závažných poruchách či výpadcích, zprovoznit výrobu, ať už se výrobní proces zastaví v jakémkoliv momentu. Samozřejmě záleží na úrovni případného poškození vybavení. Z hlediska výpadku proudu, přehřátí serverovny nebo nějakého lokálního požáru je společnost schopna během dvou hodin ve výrobě pokračovat. Pokud není společnost ABC schopna obnovy výroby do dvou hodin, rozhoduje vedení společnosti o předání zakázek k výrobě jiné výrobní hale v rámci koncernu. Předání probíhá elektronicky přes zahraniční serverovou farmu, ale je možné provést také fyzické předání objednávek provedených prostřednictvím kontaktních míst. Síť sesterských výrobních hal je na sebe navázaná s dopravní dostupností přibližně po dvou hodinách cesty. V případě elektronického předání zakázek by celkový čas na přesun k výrobě v jiné společnosti trval maximálně 15 minut. Stažení zakázek na lokální servery výrobní haly trvá dle objemu 5-10 minut. Následujících 5 minut je následně nezbytných pro zanesení zakázek do workflow. V tomto směru má společnost ABC kontinuitu svých činností výborně zajištěnou, což jí poskytuje silnou konkurenční výhodu. Specialista informačních technologií v rozhovoru uvedl: „Díky možnosti přesměrování zakázek na jinou výrobní halu je pro naši společnost od určitého okamžiku, výhodnější spolehnout se toto záložního řešení, než investovat vysoké sumy peněz do zajištění se před událostí, kde pravděpodobnost výskytu je 0,5 % a nižší. S přijatelnými náklady dokážeme snížit riziko výpadku o 90 %. Do této míry je možné riziko snížit speciálními metodikami, částečně i softwarovými komponenty a konfiguracemi. Ale v okamžiku, kdy začne vedení společnosti přemýšlet, že by se chtělo jistit proti velmi nepravděpodobným výpadkům velmi drahých hardwarových komponent, kdy jediná cesta, jak to zajištění provést, je celou tu věc duplikovat, tak následně ty

náklady rostou exponenciálně. Vždy je třeba se dívat na to, jaká je pravděpodobnost nějakého výpadku, jakou škodu by výpadek napáchal a proměřit jej s těmi investicemi, které by bylo potřebné do dalšího snížení rizika vložit.“

Záložní řešení přesměrování zakázek do jiné výrobní haly je v určitých obdobích roku mimoděk testováno při přetlaku objednávek nad možnou kapacitu výroby. Jakmile je do výrobní haly doručeno více objednávek, než je schopna v určitém časovém úseku zpracovat, jsou tyto nadkapacitní objednávky odeslány do jiné výrobní haly, která v danou chvíli disponuje volnou kapacitou pro jejich zpracování.

Správnou funkci informačních technologií hlídají pracovníci oddělení IT, kteří jsou přítomni také přímo ve výrobní hale, kde mohou rychle zasáhnout v případě nějakého problému. Zárukou správného fungování těchto technologií je pravidelná a důkladná držba prováděná desetičlenným týmem zaměstnanců oddělení informačních technologií a oddělení e-commerce.

Stav systému IT je monitorován 24 hodin denně. V případě výpadku či přetížení některého prvku systému, jsou pověřeni zaměstnanci v kteroukoliv denní či noční dobu upozorněni prostřednictvím SMS na vzniklý problém. Pokud je varování vážné a zaměstnanci IT oddělení se nenachází v budově společnosti, mohou se prostřednictvím vzdáleného přístupu okamžitě připojit problém vyřešit. Takové případy se nicméně stávají jen výjimečně. Úroveň stability systému je v současné době velmi vysoká, systém v případě výpadku některé z částí sám automaticky přepíná na náhradní řešení a současně upozorňuje o zvýšení rizika výpadku příslušné pracovníky. Podle vyhodnocení úrovně rizika také z pohledu toho, v jaké části workflow hardware nebo software nefunguje, jsou v rámci IT oddělení definovány modely, které určují, jak rychle je třeba na zvýšené riziko reagovat. Ve výrobě je většina softwarových komponent zdvojená a výpadek jedné služby, pokud k němu dojde mimo sezonu, není kritický.

Dobrá stav zajištění kontinuity v oblasti informačních technologií dokumentuje skutečnost, že v posledních pěti letech ve společnosti nedošlo k významnému narušení výroby způsobenému nesprávnou funkčností informačních technologií. To je dáno vysokou stabilitou systémů a jejich důslednou údržbou, díky které systémy bezchybně fungují i v průběhu vysoké sezónní zátěže. Zajištění kontinuity informačních technologií je úzce provázáno s nepřetržitou dodávkou elektrické energie, jejíž zabezpečení je rozebráno v následující kapitole.

4.3.2 Elektrická energie

Ve všech sekcích procesu poskytování výrobních služeb společností ABC je klíčovým prvkem zajištění nepřetržité dodávky elektrické energie. Při jejím přerušení by byl provoz celé firmy v ohrožení havárií.

Při výpadku dodávek elektrické energie se v budově rozsvítí nouzové osvětlení a veškeré okruhy, které nejsou kritické, zůstanou bez dodávek energie. Mezi tyto okruhy patří zejména kanceláře společnosti a některé části výroby, kde při přerušení dodávek energie nedochází k poškození strojů nebo produktu. Mezi ty části výroby, které budou při výpadku energetických dodávek odpojeny, se řadí i oddělení výroby produktu D, který je charakteristický svou jedinečností, jelikož se v rámci koncernu produkuje pouze ve společnosti ABC. Při přerušení dodávek energie sice nejsou poškozeny stroje, které se při výrobě produktu D používají, nicméně dochází zde ke znehodnocení materiálu rozpracovaných produktů, jejichž výrobu je nutné po obnovení dodávek energie opakovat. Tím, že se toto pracoviště v rámci koncernu nachází pouze ve společnosti ABC, není možné odeslat zakázky k výrobě do některé ze sesterských společností. Vzhledem k faktu, že i přes svou výjimečnost není produkt D stěžejním produktem společnosti z hlediska jeho podílu na obratu, a vzhledem ke skutečnosti, že pořizovací ceny materiálu znehodnoceného při případném přerušení funkčnosti strojů jsou velmi nízké, nepovažuje vedení společnosti za prioritní zajistit kontinuální dodávku energie do tohoto oddělení. Ve prospěch takového rozhodnutí mluví i fakt, že jde o produkt s nejdelsí garantovanou dodací lhůtou a při případném přerušení dodávek elektřiny je tak možné využít časové rezervy. Navíc k těmto okolnostem ani konkurence ve výrobě daného typu produktu není nijak silná.

Některé citlivé přístroje a citlivé technologie výroby potřebují nepřetržitou dodávku energie. Příslušná zařízení jsou proto napojena na UPS (Uninterruptible Power Supply – Zdroj nepřerušovaného napájení). Ve výrobní hale se prostřednictvím UPS vyřešil také negativní vliv výkyvů napětí, které se vyskytovaly při spouštění velkých výrobních zařízení, na citlivé počítačové technologie.

Zařízení, která by mohla být v případě přerušení dodávky energie potenciálně poškozena, nebo by se znehodnotil zpracovávaný produkt, jsou napojena na kritické obvody. V případě výpadku proudu je na těchto obvodech dodávka energie poskytována kontinuálně dál prostřednictvím UPS, které jsou dimenzované na 30 minut provozu.

V intervalu od šesti do šedesáti vteřin dochází ke startu dieselového elektrického agregátu, který je značně předimenzovaný, jelikož musí zvládnout zásobovat energii i některé výrobní stroje, u kterých by přerušení výrobního procesu znamenalo nevratnou ztrátu dat.

Pro zachování kontinuity dodávek energie prostřednictvím agregátu je nutné mít k dispozici dostatek paliva. Nejbližší čerpací stanice pro doplnění pohonných hmot do dieselového elektrického agregátu je od sídla společnosti ABC vzdálena 220 m a další se nachází ve vzdálenosti 600m od sídla společnosti. Dodání paliva potřebného pro udržení agregátu v chodu by bylo v případě nutnosti reálné. Dále je třeba udržovat agregát v dobrém stavu. Jeho revize, zkušební zpuštění a doplňování paliva jak ve stroji, tak v zásobní kanistrech se provádí jednou týdně.

Obě serverovny jsou rovněž zajištěny záložními energetickými zdroji v podobě UPS. Každá ze serveroven má vlastní zdroj nepřerušovaného napájení, který výkonově přesahuje energetické požadavky konkrétní serverovny a zaručuje tak kontinuitu procesů, které v ní probíhají.

Záložní energetické zdroje slouží zejména k ochraně strojů, elektroniky, serveroven a k zajištění dat proti ztrátě či poškození. Neposkytují ale dostatek energie pro pokračování výroby všech produktů. V případě přerušení dodávky energie, které by přesáhlo stanovený RTO dvou hodin, by bylo s největší pravděpodobností vedením společnosti rozhodnuto o předání zakázek některé ze sesterských společností v rámci koncernu.

Vzhledem k možným rizikům se ve společnosti neprovádí nácvik úplného přerušení dodávek elektrické energie. Nicméně v průběhu roku dochází k několika výpadkům dodávky, na kterých se ověřuje funkčnost všech záložních zdrojů.

4.3.3 Stroje a zařízení

V procesu poskytování výrobních služeb je nepostradatelnou součástí zajištění kontinuity správná funkčnost strojů a zařízení. Tento prvek je klíčový pro Sekci 2 -Výroba a pro Sekci 3 – Expedice v rámci modelovaného procesu. Stroje používané v obou zmíněných sekcích procesu se fyzicky nachází ve stejných prostorách výrobní haly, a jsou u nich identifikovány tytéž požadavky na zajištění kontinuity.

Pro zajištění kontinuity ve funkčnosti strojů je nezbytné, aby zaměstnanci dodržovaly potřebné bezpečnostní předpisy a pracovní postupy, pro které jsou školeni. Mezi povinnosti zaměstnanců obsluhujících jednotlivé stroje patří také základní údržba a základní seřízení stroje, které jsou prvním předpokladem jeho správného fungování. Tématu školení zaměstnanců je dále věnována kapitola 4.3.4 Zaměstnanci.

Pro údržbu strojů je zapotřebí disponovat dostatečnými zásobami kvalitních servisních kapalin a náhradních dílů, které podléhají rychlému opotřebení. Zajištění kontinuity v dodávkách těchto položek je dále rozebráno v kapitole 4.3.5 Materiál, služby a média.

Většina strojů ve výrobě prostřednictvím testů sama vyhodnocuje aktuální technický stav a odchylky od přednastaveného seřízení. Jakmile se výsledné parametry odchýlí od přijatelných hodnot, je přivolán odborný servis zprostředkovaný výrobcem těchto strojů, který provede kontrolu, upraví nastavení a případně vymění díly. Obsluha daného stroje následně průběžně ověřuje přesnost nastavení stroje prostřednictvím testovacích produktů a upravuje seřízení v rozsahu jejích možností a schopností.

Společnost ABC zaměstnává pětičlenný tým kvalifikovaných techniků, kteří se ve směnách střídají ve výrobě. V případě, že některý stroj přestane pracovat, jsou příslušným zaměstnancem na místo zavoláni technici. Klíčovým prvkem jsou v tomto směru servisní manuály, které má každý z techniků k dispozici. Neopomenutelným faktorem při poruše stroje je čas. Technik musí stroj velmi dobře znát na to, aby odhadl čas, za jak dlouho bude možné stroj znovu uvést do provozu. Důležité je i správně vyhodnotit vzniklou situaci a odhadnout, zda bude v jeho silách konkrétní stroj opravit, nebo je nutné přivolat externího servisního specialistu. Pro jednotlivé typy strojů je prostřednictvím servisních smluv zajištěn externí servis s určitou garantovanou dobou příjezdu externího technika.

Jelikož porouchaný stroj bude mimo provoz několik hodin, eventuálně až několik dní, je nutné mít k dispozici náhradní řešení pro zajištění kontinuity výroby daného produktu. U některých strojů se z hlediska rentability i efektivity výroby vyplatí pořídit více kusů a získat tím výhodu technologické zálohy. Tam, kde nákup druhého kusu není rentabilní, je v případě poruchy stroje nutné mít správně nastavené servisní smlouvy.

Ve výrobní hale společnosti ABC se v současnosti nachází jen dva stroje, které v případě přerušení provozu nemají technologickou zálohu. Pokud nastane porucha těchto strojů, kterou nedokážou vyřešit technici přítomní ve výrobní hale, nebo oprava strojů

přesáhne požadovanou dvouhodinovou hranici pro obnovení výroby, je na vedení společnosti, aby rozhodlo o přesměrování výroby daného produktu do výroby některé ze sesterských společností.

Stroje, které jsou duplicitní, mají současně vyšší kapacitu výroby, než je standardně využívána. Přesto je při výpadku jednoho ze strojů nutné dočasně zavést třetí směnu pracovníků, aby bylo zajištěno odbavení všech zakázek.

Kromě výrobních strojů je pro zajištění kontinuity výroby a expedice nutné udržovat správné klima ve výrobní hale, které je koordinováno automatickým systémem. Tento systém koordinuje výkon klimatizačních jednotek výrobní haly a kotelny vybavené plynovými kotli, které výrobní halu vytápí. Revize kotlů a hořáků se provádí jednou ročně, stejně jako kompletní odborná technická prohlídka kotelny a kontrola spalinových cest. U klimatizačních jednotek ve výrobní hale i v serverovnách se revize zařízení provádí jednou ročně. Revizi úniku chladiva je ze zákona nutné provádět dvakrát do roka. Většina prováděných revizí je dána zákonnou povinností a ve společnosti jsou dva ze zaměstnanců pověřeni jejich plánováním.

Pro všechna zařízení jsou, stejně jako tomu je u výrobních strojů, sjednané servisní smlouvy a v případě jejich poruchy pak zaměstnanci pověřeni kontrolou těchto zařízení zajišťují komunikaci se servisem. Většina zařízení je ve společnosti duplicitních, stejně jako v případě výrobních strojů. Tam, kde by bylo nerentabilní pořizování dalších kusů zařízení, jsou striktněji nastaveny servisní smlouvy s krátkou reakční dobou.

4.3.4 Zaměstnanci

Ve všech sekcích procesu poskytování výrobních služeb jsou klíčovým prvkem správně vyškolení zaměstnanci. Zde se jedná jak o fyzickou přítomnost zaměstnanců, tak i o přítomnost potřebných znalostí na pracovišti. U obou těchto prvků je nezbytné zachovat kontinuitu.

Pro zachování bezpečnosti zaměstnanců a bezpečnosti budovy i výroby jsou všichni zaměstnanci společnosti při nástupu proškoleni ohledně interních předpisů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. V interních směrnících je zakotvena také ochrana dat. Každý nový zaměstnanec je seznámen s kodexem společnosti a se systémem ochrany dat v rámci IT. Zaměstnanci jsou dále povinni zachovat

mlčenlivost o datech zákazníků. Všechna zmíněná školení a opatření podporují kontinuitu činností ve společnosti tak, že eliminují riziko poškození společnosti, jejího majetku i zdraví všech zaměstnanců.

Obecně lze říci, že u každého nového zaměstnance je vyšší riziko porušení některého z předpisů, nebo jeho opomenutí, což by mohlo znamenat potenciálně vyšší riziko vzniku incidentu. S přibývajícím dobou, po kterou je zaměstnanec ve společnosti zaměstnán, riziko vzniku incidentu klesá. V tomto směru má společnost ABC výhodu plynoucí z nízké fluktuace zaměstnanců. Průměrná délka pracovního poměru ve společnosti je 12 let, čímž se snižuje riziko porušení či opomenutí bezpečnostních a jiných předpisů. Nízká fluktuace zaměstnanců také snižuje riziko ztráty klíčových znalostí.

Jak již bylo uvedeno v úvodní části kapitoly 4.3 Zajištění kontinuity v procesu poskytování výrobních služeb, kontinuita znalostí je v rámci koncernu zpomalována nepřítomností standardů pro dokumentaci a způsob komunikace. Byť zde existují komunikační nástroje pro sdílení dokumentů, které jsou pro předávání znalostí velmi užitečné, neexistují k nim standardy, které by určovaly způsob užívání tohoto nástroje. V tomto bodě tedy existuje ve společnosti potenciál pro zvýšení efektivity a podporu kontinuity znalostí.

Kontinuita znalostí je ve společnosti ABC zajištěna i tím, že zde prakticky neexistuje, aby ve společnosti byla přítomna pouze jedna osoba s určitými odbornými či klíčovými znalostmi. Zejména zaměstnanci ve výrobě se školí na obsluhu několika strojů tak, aby všichni byli zastupitelní. Jsou-li ve výrobě na některých pozicích vyžadovány odborné znalosti, pak ve společnosti pracují minimálně dva tito odborníci. Tento princip je v rámci možností zachován na všech odděleních společnosti. Čím vyšší funkci daná osoba ve společnosti zastává, nebo čím odbornější znalosti nese, tím méně je zastupitelná. I zde nicméně platí, že různé části svých znalostí sdílí s jinými kolegy. Ve společnosti ABC navíc existuje opatření pro zajištění bezpečnosti managementu společnosti. V rámci koncernu je zakázáno, aby členové vedení cestovali společně stejným dopravním prostředkem, čímž se v případě nehody snižuje riziko nepřítomnosti více členů vedení a dopad jejich nepřítomnosti na fungování společnosti.

Požadavky na zaškolení zaměstnanců výroby po nástupu jsou různorodé a na některých pozicích velmi specifické. Většina zaměstnanců výroby nastupuje na pozici se základním technickým vzděláním a je nutné je pro práci na daném stroji zaškolit.

Technický ředitel společnosti ABC se k důležitosti kvalitního školení vyjadřuje následovně: „Proškolená obsluha strojů musí zařízení perfektně znát, být schopná zařízení udržovat, seřizovat a testovat jeho funkčnost.“ Školení ve většině případů provádí zkušený pracovník výroby, který má mnohaleté zkušenosti s obsluhou konkrétního stroje i s fixací některých závad. V případě několika strojů musí dokonce společnost ABC zakoupit pro pracovníka školení přímo u výrobce daného stroje. Zde je potom nutné zaměstnance na danou pozici pečlivě vybírat a školení poskytnout vždy alespoň dvěma zaměstnancům, aby byla zajištěna kontinuita získaných znalostí.

Pracovní předpisy a pracovní postupy, které by měli zaměstnanci mít k dispozici, jsou ve společnosti ABC na nevyhovující úrovni a u některých činností dokumenty k pracovním postupům zcela chybí. Většina vedoucích zaměstnanců potvrdila, že v absenci těchto dokumentů vidí jeden z hlavních současných problémů snižující efektivitu činností společnosti. Technický ředitel se v průběhu rozhovoru zmínil, že management společnosti začíná uvažovat o zavedení systematického řešení pro pracovní postupy, předpisy a popisy pracovních míst, stejně jako další standardy pro zefektivnění komunikace v rámci společnosti.

Pro zachování kontinuity výroby a současně zachování rentability plynoucí z počtu zaměstnanců, sestavuje vedoucí výroby spolu s technickým ředitelem prognózy, na jejichž základě se optimalizuje aktuální počet pracovníků ve výrobě, aby nedocházelo ke snížení produktivity daného úseku výroby. Výrobní hala má určité množství stálých pracovníků, kteří pracují ve dvousměnném systému. V případě nutnosti zvýšit produktivitu výroby jsou přijati sezónní pracovníci a je zavedena třetí směna. Opatření třetí směny se používá i v případě výpadku některého z duplicitních strojů.

V případě sezónních pracovníků jsou pak přijímána opatření pro eliminaci možných rizik, která tito krátce vyškolení pracovníci pro výrobu představují. V první řadě jde o neustálý dohled nad jejich činností tak, aby byly včas odhaleny případné chyby v pracovním postupu. Dále jsou sezónním pracovníkům většinou svěřovány ty nejjednodušší úkony, které jsou schopni se za velmi krátkou dobu naučit provádět bezchybně.

4.3.5 Materiál, média a služby

Pro zajištění kontinuity v sekcích výroby a expedice je nepostradatelné zajištění dostatečného množství vstupních médií a materiálů.

Nákup výrobního materiálu je ve většině případů podložen koncernovými kontrakty vzhledem k nutnosti zajistit totožnou kvalitu produktů pro zachování standardu značky. Tento postup je výhodný jak z hlediska ceny, tak z hlediska spolehlivosti dodavatelů. Pro zachování kontinuity má společnost sjednané i záložní dodavatele. Společnost ABC zároveň disponuje dostatečnými zásobami materiálu, jejichž nákup strategicky plánuje tým vedoucích pracovníků výrobní haly na základě svých letitých zkušeností i prognóz vývoje trhu. V případě vážného přerušení dodávek materiálu je pro společnost ABC opět velmi výhodná přítomnost v koncernu, kde si sesterské společnosti mohou vzájemně vypomoci poskytnutím materiálových zásob.

Při výrobě, údržbě strojů, chlazení, rozvodu tepla, při práci s chemickými látkami a v neposlední řadě i v zaměstnaneckém zázemí je nepostradatelným médiem voda. Případné přerušení dodávek vody by pro společnost znamenalo úplné přerušení výroby. Pro případ výpadku dodávek vody má společnost smluvně zajištěného dodavatele, který je zavázán v předem určené reakční době přistavit cisternu se sjednaným objemem vody a pravidelně ji doplňovat.

Dodávky plynu jsou podstatné pro činnost plynových kotlů, které jednak zajišťují teplou vodu potřebnou ve výrobě a v zázemí pro zaměstnance, a zároveň zásobují budovu společnosti a výrobní haly teplem. Pro technologie používané při výrobě je udržení správné teploty ve výrobní hale nutné. Krátkodobé odstávky dodávek plynu nezpůsobí společnosti nijak výraznou újmu. Zásoby teplé vody v kotlích jsou značné a při včasné upozornění na výpadek dodávky plynu je možné přijmout opatření, která mohou významně prodloužit dobu, po kterou bude výroba schopná pokračovat. Mezi tato opatření patří seřízení klimatizační techniky ve výrobní hale a ohledně teplé vody je možné přijmout úsporná opatření v rámci spotřeby vody ve výrobní hale i zázemí pro zaměstnance. Míra dopadu výpadku dodávek plynu se liší dle aktuálního počasí, množství zakázek a dle délky trvání výpadku. Záložním řešením pro ohřev vody nebo pro vytápění budovy společnost nedisponuje.

Kromě materiálů a médií musí společnost vybírat kvalitní dodavatele i v oblasti služeb. Zajištění nepřerušného provozu dodávaných logistických služeb pro obsluhu

kontaktních míst společnosti je klíčové. V tomto ohledu společnost ABC dlouhodobě spolupracuje s ověřeným a spolehlivým dodavatelem. Kurýři dodavatelské společnosti jsou pojišťováni pro případ krádeže hotovosti, se kterou manipulují.

V neposlední řadě je třeba zajistit kontinuitu procesu přijímání objednávek a vydávání zakázek v kontaktních místech společnosti. Zde se jedná zejména o správně postavené partnerské smlouvy se společnostmi, které kontaktní místa provozují.

4.3.6 Budova sídla společnosti a výrobní haly

Zajištění bezpečnosti provozu budovy společnosti a výrobní haly je klíčovým prvkem pro všechny procesy, které uvnitř probíhají. Jedná se zejména o požární bezpečnost, nácvik evakuace, bezpečnost skladování a práce s chemickými látkami, ale i o zabezpečení dobrého stavu budovy.

Postupy pro zajištění požární bezpečnosti vyplývají z aktuálního znění zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. Činnosti plynoucí z tohoto zákona pro společnost ABC zajišťuje externí dodavatel. Za zpracování revizí a evakuačních plánů odpovídá externí dodavatel ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Ve společnosti probíhá jednou ročně cvičení požárního poplachu pod vedením dodavatele služeb v oblasti požární ochrany. Při nácviku je funkcí vedoucího evakuace pověřen vedoucí pracovník výroby. Ostraha objektu zajišťuje oznámení o vzniku požáru vedoucímu evakuace do výrobní haly a vedoucím pracovníkům společnosti v kancelářské části budovy. Vedoucí evakuace dává pokyn k evakuaci prostřednictvím domácího rozhlasu. Ostraha přivolá a zablokuje výtah, otevírá vstupní dveře a bránu vjezdu do areálu. Mezitím probíhá evakuace osob a příjezd preventivní požární hlídky, která dostane instrukce od vedoucího evakuace a přebírá kontrolu nad objektem a evakuací. Cvičení požárního poplachu trvá 30 minut od nahlášení začátku cvičného požárního poplachu Záchrannému hasičskému sboru až po nahlášení o jeho skončení.

Budova sídla společnosti a výrobní haly je navržena přímo pro výrobu, při které se používají chemické látky. Pro prevenci úniku chemických látek a kontaminaci vody, nemá výrobní hala instalaci odtoků přímo do kanalizace, ale přes neutralizační stanici. Stejný režim platí také v místnosti pro skladování a manipulaci s chemickými látkami, kde je podlaha ve spádu a plní zádržnou funkci v případě havárie.

Pro zajištění dobrého stavu budovy, elektroinstalace a rozvodů plynu jsou prováděny pravidelné revize prostřednictvím externích dodavatelských firem. Z 95 % jsou tyto revize dány zákonnou povinností a všechny jsou důsledně plněny. Na jejich správné plnění dohlíží dva vedoucí pracovní společnosti ABC ve spolupráci s externí firmou.

V neposlední řadě je nutnost zabezpečit objekt proti pohybu cizích osob, vloupání a krádeži. Pro tyto účely je ve společnosti neustále přítomen pracovník ostrahy, který je zaměstnancem společnosti. Externí poskytovatel dále zajišťuje zabezpečení objektu prostřednictvím komplexního zabezpečovacího systému, který se skládá z kamerového systému, elektronické zabezpečovací signalizace a elektronické požární signalizace.

V případě havárie v budově společnosti, která si vynutí přerušování výroby, je kontinuita procesu poskytování výrobních služeb zajištěna prostřednictvím sesterských společností v koncernu.

4.3.7 Sezónní výkyvy poptávky a jejich vliv na zajištění kontinuity procesu

Proces poskytování výrobních služeb každoročně prochází významnou zátěžovou zkouškou, kdy v průběhu 8mi týdenní sezóny významně vzroste poptávka po poskytovaných službách. V průběhu sezóny se obrát společnosti zvýší až trojnásobně. Pro výrobu to znamená velmi vysokou zátěž, kdy veškerá technologie pracuje 24 hodin, 7 dní v týdnu s využitím plné kapacity výrobních zařízení. Společnost se nicméně umí s takovým nárůstem poptávky dobře vyrovnat.

Prvním předpokladem zachování kontinuity výroby v sezóně je správně se na ni připravit. Údržby, které se mají ve výrobě provádět jednou ročně, se plánují na dobu před začátkem sezóny. Dále je nutné na základě prognóz nakoupit dostatečné zásoby materiálu, prověřit dodavatele, zda mají dostatečnou reakční dobu a případně zajistit náhradu. Riziko výpadku dodávek materiálu a riziko havárie strojů a zařízení se tedy snižuje preventivními opatřeními.

Pro 24hodinový provoz je nutné dočasně navýšit počet zaměstnanců. V sezóně se množství zaměstnanců výroby zvýší až třikrát. V průměru má každý zaměstnanec tohoto oddělení na starost dva sezónní zaměstnance, kteří představují riziko z důvodu krátké doby zapracování. Velká část z nich nastupuje do výroby s dostatečným předstihem, aby byl čas

je zaučit a tím se riziko chyby minimalizovalo. Sezónní zaměstnanci provádí jen jednoduché úkony a vždy na jejich práci dohlíží minimálně jeden zkušený zaměstnanec.

V průběhu sezóny dochází k přetížení informačních technologií zejména ve výrobě, ale také v rámci přenosu výrazně vyššího objemu dat mezi zahraniční serverovou farmou a lokální serverovnou. Tím se zvyšuje riziko přerušení funkčnosti objednávkové aplikace, narušení bezpečnosti dat, přetížení či výpadku některého ze software nebo hardware vybavení. Pro zajištění 24 hodinového provozu jsou všechny systémy monitorovány a v případě přetížení či výpadku některé služby vysílají varovný signál zaměstnancům IT. Ti drží ve směnách pohotovost v dozoru nad systémem, a jakmile obdrží varování, okamžitě jednájí. Celý systém jsou schopní monitorovat vzdáleným přístupem a dokážou zafixovat 95 % všech problémů. Zbýlých 5 % jsou poruchy hardware, které vyžadují fyzickou přítomnost specialisty IT. Proto musí být v průběhu sezóny vždy přítomen v budově alespoň jeden specialista IT. Pro zajištění kontinuity v dodávkách hardwaru má společnost podepsány plovoucí Service Level Agreements (SLA) s velmi vysokou úrovní dostupnosti (v řádu minut až několika málo hodin) v průběhu sezóny a nejnižší úrovní dostupnosti v průběhu roku, kdy je riziko výpadku hardwaru výrazně nižší. Při rozhodování o zajištění dostupnosti hardware je porovnávána rentabilita investice do záložního hardware vzhledem k pravděpodobnosti výpadku daného zařízení v případě přetížení, k poměrně krátkému období sezóny a k ceně SLA.

I v čase sezóny jsou rizika z přerušení kontinuity poskytování výrobních služeb minimalizovaná díky přítomnosti společnosti ABC v koncernu. Poptávka je v sezóně nárazová natolik, že se záložního řešení v podobě přesunu části zakázek do jiné výrobní haly využívá přibližně jednou týdně. V rámci koncernu se vždy podaří najít řešení pro případ, že by množství zakázek výrazně převýšilo aktuální kapacitu výroby. Potom si společnost může dovolit garantovat slíbené dodací lhůty i v průběhu tolik náročného období. V tomto bodě, který zaručuje zachování kontinuity procesu poskytování výrobních služeb, spočívá významná konkurenční výhoda nejen společnosti ABC, ale celého evropského koncernu.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty výsledky praktické části a zodpovězeny výzkumné otázky. Výsledky jsou následně diskutovány s odbornou literaturou. Na závěr kapitoly jsou navržena doporučení pro další vývoj organizace v oblasti řízení kontinuity činností.

5.1 Výsledky

Proces poskytování výrobních služeb, který byl v organizaci zkoumán, je pro společnost klíčovým z hlediska jeho vysokého podílu na obratu firmy. Smyslem tohoto procesu je uspokojení potřeb zákazníka, který představuje základní předpoklad úspěšnosti společnosti ABC na trhu. Spokojenost zákazníka se odvíjí od dvou parametrů, a sice od kvality produktu a od včasnosti jeho dodání. Pro oba tyto parametry je nutné podpořit kontinuitu v klíčových prvcích procesu.

Jako klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb společností ABC byly identifikovány procesy ICT zejména pak funkčnost hardware, software, datové zálohy a bezpečnost dat. Druhým klíčovým prvkem pro zajištění kontinuity procesu jsou nepřerušené dodávky elektrické energie. Výroba i expedice pro svůj provoz vyžadují dobrou kondici výrobních, balících a třídících strojů, stejně jako správnou funkci zařízení udržování klimatu ve výrobní hale. Jedním z nejdůležitějších prvků pro zajištění kontinuity procesu jsou správně vyškolení zaměstnanci. Dále nelze opomenout kontinuální dodávku materiálu, médií a služeb, stejně jako zajištění dobrého stavu budovy sídla společnosti a výrobní haly.

Zajištění kontinuity v klíčových prvcích procesu je založeno na softwarových preventivních opatřeních, na hardwarových a technologických zálohách, na náhradních řešeních v dodávkách elektrické energie a také na správně postavených smlouvách s kvalitními dodavateli v oblasti dodávek hardware, servisu výrobních strojů, poskytování logistických služeb, zajištění cisterny s vodou v případě přerušení dodávek a v partnerských smlouvách s provozovateli kontaktních míst. U většiny dodavatelských smluv je důležitým prvkem předjednaná reakční doba dodavatele. Pro zajištění kontinuity všech procesů ve společnosti jsou nedocenitelná preventivní opatření z hlediska pravidelných revizí budovy a technologií, ale také z oblasti požární bezpečnosti a prevence vniknutí

nepovolaných osob do objektu. Významnou zkouškou pro zachování kontinuity v poskytování výrobních služeb je pro společnost ABC osmitýdenní sezóna.

V průběhu výzkumu byly ve společnosti identifikovány nedostatečně vypracované popisy pracovních míst a pracovní předpisy, nestandardizované postupy pro komunikaci a dokumentaci, a nejasné rozdělení odpovědnosti. Tyto nedostatky mají negativní vliv na kontinuitu činností i kontinuitu znalostí, a tím také snižují efektivitu pracovních postupů a pro firmu představují vyšší náklady.

Ze získaných informací o zajištění kontinuity ve společnosti ABC lze konstatovat, že společnost má zajištěné záložní řešení pro případ přerušení výroby prostřednictvím odklonění zakázek do výroby jedné ze sesterských společností. Zkoumaná organizace nicméně nedisponuje dalšími plány ani strategiemi pro rychlou obnovu činností.

V rámci rozhovorů se zaměstnanci společnosti ABC byly zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky stanovené v rámci teoretických východisek této diplomové práce.

1. Vnímají manažeři zkoumané organizace BCM jako faktor, který z dlouhodobého hlediska významně posiluje konkurenceschopnost společnosti?

Tato otázka byla položena třem vedoucím pracovníkům. Finanční ředitel společnosti uvedl, že konkurenceschopnost společnosti ABC je mimo jiné založena na garanci těsně stanovených dodacích lhůt produktů. Jelikož BCM podporuje kontinuitu procesu poskytování výrobních služeb a tím i dodržování garantovaných dodacích lhůt, je finančním ředitelem vnímáno jako faktor posilující konkurenceschopnost společnosti.

Stejný argument použil i manažer ICT, který definoval zachování kontinuity jako alfu a omegu úspěšnosti celého business modelu: “Garance včasného dodání je jednou z našich nejsilnějších konkurenčních výhod a zajištění kontinuity výroby je podmínkou pro to, abychom si tuto výhodu udrželi.”

Technický ředitel rovněž vyzdvihl konkurenční výhodu plynoucí z dodržení dodacích lhůt. Zároveň podotkl, že druhým významným prvkem z hlediska zajištění konkurenční výhody je vysoký standard kvality produktu. Předpokladem kvalitního výrobku je kontinuální dodávka kvalitního materiálu. Je třeba mít dobré dodavatelské vztahy, které BCM posiluje. I z vyjádření technického ředitele vyplývá, že vnímá BCM jako faktor posilující konkurenceschopnost.

2. Jsou si zaměstnanci organizace vědomi své role v rámci BCMS?

Jelikož ve společnosti ABC není zavedený standard BCM, nejsou zde ani rozděleny role v rámci systému řízení kontinuity činností. Ve společnosti existuje soubor opatření pro zajištění kontinuity, u nichž se na základě zvyku a nepsaných pravidel přisuzují zaměstnancům role při řešení krizových situací. Za většinu prvků pro podporu kontinuity nesou odpovědnost vedoucí pracovníci, kteří na základě mimořádné situace rozhodují o postupu jejího řešení bez předem stanoveného plánu. Při volbě postupu vychází ze svých zkušeností a z dříve uplatněných řešení. Nemají k dispozici žádné plány ani strategie, které by určovaly role i jiným pracovníkům. Většina prvků pro zajištění kontinuity v procesu poskytování výrobních služeb tak spočívá na rozhodování tří osob, přičemž každá do tohoto rozhodování vnáší jinou odbornou znalost (z oblasti ICT, technologie výroby, a komplexní pohled na ekonomická stránku navrženého řešení). Odpověď na druhou výzkumnou otázku je tedy záporná s tím, že odpovědnost za řešení krizových situací a rozdělení rolí při jejich řešení spočívá na rozhodnutí tří představitelů vedení společnosti.

3. Zajišťuje vedení organizace pravidelné vzdělávání zaměstnanců v rámci řízení kontinuity činností?

Tuto otázku v rámci rozhovorů zodpovídali personální manažer, technický ředitel a vedoucí výroby. Ve společnosti ABC jsou prováděna školení o bezpečnosti práce, ochrany zdraví, požární ochrany a bezpečnosti dat. Tato školení podporují kontinuitu procesů. Nicméně další opakující se komplexní vzdělávání zaměstnanců pro posílení kontinuity činností ve většině případů již neprobíhá. Výjimku tvoří technici výrobní haly, specialisti IT oddělení a kontrolor kvality, kteří jsou pravidelně vysíláni na školení. Ta probíhají na zahraniční centrále, kde technici aktualizují znalosti ve svém oboru, které následně podporují kontinuitu výroby z hlediska včasné expedice i standardní kvality produktu. Odpověď na třetí výzkumnou otázku tedy je, že částečné vzdělávání zaměstnanců pro zachování kontinuity procesu poskytování výrobních služeb probíhá.

4. Je v organizaci systematicky zabezpečeno předávání znalostí mezi zaměstnanci pro zajištění optimální úrovně BCM v organizaci?

Otázka ohledně kontinuity znalostí byla položena vedoucím pracovníkům společnosti na pozicích technický ředitel, personální manažer, manažer ICT, vedoucí

výroby a technický vedoucí výroby. V průběhu výzkumu bylo zjištěno, že znalosti se na pracovišti předávají zejména prostřednictvím rozhovoru. Nově příchozí zaměstnanci zaškoluje služebně nejstarší kolega, který má o dané pozici přehled. Pro systematické předávání znalostí existuje ve společnosti komunikační nástroj (intranet), k němuž mají přístup všichni zaměstnanci společnosti a lze zde sdílet dokumenty i v rámci komunikace s centrálou a sesterskými společnostmi v koncernu. Nicméně systematické předávání znalostí zabezpečené není. Je tomu tak z důvodu chybějícího popisu pracovních míst a odpovědností, chybějících standardů pro komunikaci, dokumentaci a i pro část procesů, které ve společnosti probíhají. Odpověď na čtvrtou výzkumnou otázku je tedy záporná.

5.2 Diskuse

Společnost ABC nezajišťuje kontinuitu činností podle standardů BCM. Řadí se tím mezi 81,9 % organizací v České republice které se na BCM nezaměřují (Urbanec, Urbancova, 2014). Většina organizací v České republice, které BCM zavedly, působí v terciárním sektoru a polovina z nich uvádí, že BCM uplatňuje, protože je součástí zahraniční složky, která standardizované řízení kontinuity činností vyžaduje (Urbanec, Urbancova, 2014). Přesto, že společnost ABC je součástí zahraniční složky a rovněž působí v terciárním sektoru, standardizované řízení kontinuity činností neuplatňuje.

Z hlediska důvodů, které společnost ABC uvádí jako argumenty proti zavedení BCM, se shoduje s 13,2 % organizací v České republice (Urbanec, Urbancova, 2014), které tvrdí, že pořízení BCM je nákladné a nemají pro ně dostatek zdrojů.

Pro zavedení BCM v organizaci je nezbytná přítomnost kvalifikovaných pracovníků, kteří znají potřeby organizace a faktory, které na její procesy působí (Venclova et.al., 2013). I Doucek a Novák (2010) zdůrazňují, že je nutné, aby odpovědná osoba při tvorbě BCP znala velmi dobře klíčový produkt, činnosti v organizaci, jejich priority a význam hlavních i vedlejších procesů pro dosahování cílů. Tato osoba by měla mít přehled o celé organizaci, protože je třeba, aby se BCM soustředovalo pouze na podstatné skutečnosti (Doucek, Novák, 2010). Pro společnost ABC je tento aspekt velmi důležitý. V koncernu sice jsou vyráběny produkty se stejnou kvalitou, ale vzhledem k tomu, že neexistuje standardizace pracovních postupů, a vzhledem k odlišným mentalitám zaměstnanců v různých zemích, kde společnosti koncernu sídlí, je nutné, aby při tvorbě BCM v rámci koncernu byla přítomna i osoba ze společnosti ABC. Měla by

prezentovat lokální specifika společnosti a prosazovala své zájmy. Z vyjádření manažerů společnosti ABC vyplývá, že standardizaci jsou nakloněni, nicméně upřednostňují její převzetí z centrály. Bylo by vhodné zvážit, zda by pro společnost ABC nebyl výhodnější aktivnější přístup. Svým podílem na tvorbě systému BCM by mohla předejít případným potížím s řešením vytvořeným vně organizace, které nebude zcela odpovídat jejím potřebám a požadavkům.

Urbanec a Urbancova (2014) uvádí, že jedním z nejčastějších nedostatků organizací, které nemají zavedené BCM, je absence systematického způsobu pro identifikaci potenciálních incidentů, kvantifikaci škod, přípravu a testování plánů pro minimalizaci dopadu krizí a také systém pro obnovu jednotlivých funkcí organizace a jejich návrat do původního stavu. Výčet těchto nedostatků vystihuje aktuální situaci ve společnosti ABC. Organizacím v České republice bylo Urbancem a Urbancovou (2014) doporučeno:

- seznámit se a kriticky zhodnotit výhody plynoucí ze zavedení BCM s využitím standardů
- navázat spolupráci s některou konzultantskou organizací pro získání nezbytného know-how a zvážit standardizaci, jelikož standardizace obchodního procesu má příznivý vliv na jeho kvalitu, náklady a čas
- získat konkurenční výhodu za pomoci identifikace klíčových částí organizace tak, aby byla redukována rizika, o kterých organizace často nemají tušení (Urbanec, Urbancova, 2014).

Z výroků vedení společnosti ABC vyplývá, že organizace je již obeznámena s výhodami standardizace pro podporu kontinuity procesů v organizaci. Zatím však nepodnikla kroky pro získání potřebného know-how. S výše zmíněným doporučením o navázání spolupráce s konzultantskou organizací souhlasí i Järveläinen (2008) tvrzením, že zejména doporučení z vnějšího prostředí mohou manažery motivovat k zavedení systematického řešení pro posílení kontinuity. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti ABC je možné vyvodit, že by uvítali standardizaci procesů, které souvisí s klíčovým procesem poskytování výrobních služeb, právě proto, že kvalita a čas jsou pro ně v tomto procesu klíčové. Jak již bylo uvedeno u odpovědí na výzkumné otázky, manažeři společnosti vnímají BCM jako faktor posilující konkurenční výhodu. Dle Urbance a Urbancové (2014) se největší slabiny organizací nachází v oblastech lidských

zdrojů a technických infrastruktur. Dosud se ve společnosti ABC kontinuita procesů řešila se zaměřením především na technické infrastruktury, zatímco oblast lidských zdrojů byla v pozadí zájmu. Nicméně v průběhu výzkumu již byly registrovány zmínky zaměstnanců společnosti o nutnosti tuto oblast posílit.

5.3 Doporučení

Zaměstnanci společnosti ABC proti zavedení standardizovaného BCM argumentují nutností zavést toto řešení koncernově směrem z centrály na jednotlivé dceřiné společnosti. Přesto bylo v rámci výzkumu zjištěno, že společnost ABC již jednou porušila toto pravidlo o přejímání postupů z mateřské společnosti. Na základě vlastního vývoje zavedla své řešení pro zvýšení účinnosti ochrany bezpečnosti dat, které se osvědčilo a následně bylo prostřednictvím mateřské společnosti DEF distribuováno do celého koncernu.

Druhým argumentem společnosti proti zavedení BCM, který v rozhovoru uvedl finanční ředitel, technický ředitel i ICT manažer, je jeho vysoká pořizovací cena. I tento argument se nicméně podařilo oslabit. Technický ředitel společně s ICT manažerem a vedoucím výroby shodně prohlásili, že současné neefektivní nastavení komunikace, dokumentace a popisů pracovních pozic zvyšuje firemní náklady.

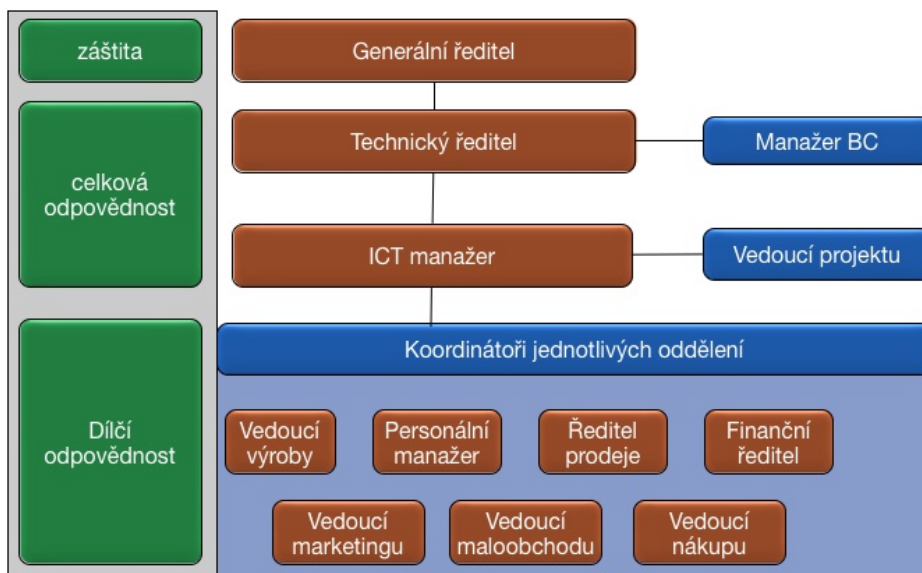
Z výzkumu dále vyplývá, že společnost sice disponuje efektivním záložním řešením pro pokračování ve výrobě, nicméně systematicky neřeší další postup pro rychlou obnovu celé organizace. Zakázky se v rámci koncernu sice rozdělí, ale ve společnosti ABC přesto vzniká ztráta. Navíc nárůst zakázek v ostatních společnostech koncernu představuje také riziko. V případě, že by současně byla pozastavena výroba hned několika výrobních hal, například v důsledku rozsáhlého výpadku proudu, mohly by se i koncernové záložní kapacity naplnit. Z těchto důvodů by pro společnost ABC mělo být prioritní podpořit rychlou obnovu celé organizace po možné havárii.

Pro další vývoj řízení kontinuity ve společnostech ABC by autorka této diplomové práce doporučila, aby společnost ABC v první řadě sama zavedla první krok standardizace v oblastech, které jsou v současnosti nejvíce potřebné. Jde o aktivity v první fázi systému BCM – zavedení programu BCM.

Prvním krokem této fáze je rozdělení rolí. Návrh rozdělení rolí je znázorněn na Schématu 7. Pro potřeby společnosti ABC by bylo vhodné v této fázi provést revizi a aktualizaci existujících popisů pracovních míst. Na pozicích, kde popisy pracovních míst

dosud nejsou k dispozici, je třeba je vytvořit. K nově vytvořeným či aktualizovaným popisům pracovních pozic je ideální přiřadit roli v rámci BCMS. Každý ze zaměstnanců by měl být následně obeznámen s jeho rolí v systému.

Schéma 7 Návrh rozdělení rolí pro zavedení systému BCM



Zdroj: vlastní zpracování

Ve fázi zavedení bude dále identifikována politika BCM. Vzhledem k aktuálním potřebám organizace by bylo vhodné zařadit do cílů pro BCM, které by měla společnost v této fázi přijmout, také cíle týkající se standardů pro komunikaci a dokumentaci. Popisy pracovních pozic by měly být následně rozšířeny o povinnosti zaměstnanců plynoucí z daných standardů.

Tento krok by měl pro společnost nést minimální náklady a vzhledem k její aktuální situaci by přispěl ke zvýšení efektivity i kontinuity některých procesů. V návaznosti na tento užitečný a ne příliš nákladný krok bude mít společnost možnost zvážit následující varianty postupu.

Varianta 1: Po několika měsících od zavedení první fáze by již mohlo být reálné demonstrovat mateřské společnosti DEF výsledky tohoto opatření. Tedy jak užitečnost zavedených opatření pro účinnější prevenci i rychlejší vypořádání se s eventuální krizí či havárií, ale současně i výhody, které BCM přináší pro běžný provoz společnosti.

Na základě demonstrace dobrých výsledků by se společnost ABC mohla pokusit přesvědčit mateřskou společnost o návratnosti investice do zavedení standardu a současně nabídnout svou aktivní účast na vytváření systému pro celý koncern.

Varianta 2: Pokud se po několika měsících od zavedení první fáze neobjeví dostatečně pádné argumenty pro demonstraci výsledků mateřské společnosti, ale přesto bude společnost ABC přesvědčena o efektivitě a přínosnosti zavedení BCM, bylo by záhodno kontaktovat některou z konzultantských společností a informovat se o dalších možnostech postupu pro zavedení systému BCM v jejich konkrétní situaci.

Pro další postup by nejspíš nebylo vhodné investovat do zavedení kompletního systému BCM. Jednak by se řešení mohlo brzy stát neefektivním v případě, že by se společnost DEF rozhodla nechat zavést systém pro celý koncern. Současně by řešení vlastního systému BCM nevyřešilo jeden z hlavních problémů, na který si manažeři společnosti ABC stěžovali, a sice nestandardizovanou úroveň tvorby dokumentace a komunikace s centrálou.

6 Závěr

Potřeba řízení kontinuity činností v organizacích roste spolu s rozšiřujícím se spektrem vnějších i vnitřních vlivů, které by mohly narušit činnost těchto subjektů. Zejména nejvyšší manažeři a majitelé českých firem by si měli uvědomit, že je výhodné tyto hrozby nepřehlížet. Ti, kteří myslí na budoucnost své společnosti, vědí, jak důležité je být připraven čelit hrozbám. Zavedením systému řízení kontinuity činností lze eliminovat dopad rizika na organizaci a zvýšit tak šance na obnovení její činnosti. Kromě ochrany před budoucími hrozbami má BCM pozitivní vliv i na každodenní chod organizace. Řízení kontinuity činností se následně stává pro společnost velmi cennou konkurenční výhodou.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit úroveň řízení kontinuity činností ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení v případě zjištěných nedostatků. Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím splnění dílčích cílů práce. V teoretické části této diplomové práce byla na základě analýzy sekundárních zdrojů zjištěna teoretická východiska problematiky řízení kontinuity činností. Jelikož problematika Business Continuity Management není dosud v České republice příliš rozšířena, většinu zdrojů představovala zahraniční odborná literatura. Na základě shrnutí výstupů z teoretické části byly stanoveny výzkumné otázky pro část praktickou.

Následným krokem bylo zhodnocení úrovně řízení kontinuity činností ve společnosti ABC a odhalení nedostatků BCM v této organizaci. Úroveň zabezpečení kontinuity činností byla demonstrována na procesu poskytování výrobních služeb, který byl ve společnosti definován jako klíčový.

Prostřednictvím kvalitativního výzkumu ve zvolené organizaci bylo zjištěno, že společnost ABC prozatím nezavedla žádné standardy, které by upravovaly řízení kontinuity činností. Nicméně zejména v technologických oblastech používá prvky a postupy pro zajištění kontinuity. V průběhu výzkumu byly zmapovány i nedostatky současného stavu zajištění kontinuity v organizaci. V návaznosti na zhodnocení výsledků a provedení diskuse, bylo vyvinuto doporučení postupu pro další rozvoj kontinuity ve společnosti ABC. Při tvorbě doporučení byly vyhodnoceny argumenty pro i proti zavedení systematizovaného Business Continuity Managementu, které byly získány v průběhu kvalitativního výzkumu od vedoucích pracovníků.

Problematika řízení kontinuity činností je v zemích s vyspělou ekonomikou velmi aktuální, přesto není dosud v České republice nijak zvlášť rozšířena. Organizace by si měly uvědomit, že se nejedná jen o činnost v oblasti prevence, ale lze jejím prostřednictvím přispět obecně k vyšší kvalitě procesů, které ve společnostech probíhají. Pro navázání na tuto práci by bylo velmi zajímavé monitorovat vývoj řízení kontinuity činností v organizaci od záměru BCM zavést až po efektivně fungující systém BCMS a zdokumentovat jeho pozitivní vliv na růst efektivity každodenních procesů v organizaci.

7 Seznam použitých zdrojů

BEAZLEY, Hamilton, Jeremiah BOENISCH a David HARDAN. *Continuity management: preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. New York: John Wiley, 2002, 269 s. ISBN 04-712-1906-1.

BLYTH, Michael, Jeremiah BOENISCH a David HARDAN. *Business continuity management: building an effective incident management plan*. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2009. ISBN 9780470430347-.

ELLIOTT, Dominic, Ethné SWARTZ a Brahim HERBANE. *Business continuity management: a crisis management approach*. 2nd ed. New York, NY: Routledge, 2010, vii, 338 s. ISBN 02-038-6633-9.

GRAHAM, Julia, David KAYE. *A risk management approach to business continuity aligning business continuity with corporate governance*. Brookfield, Conn: Rothstein Associates, 2006. ISBN 19-313-3236-3.

HILES, Andrew, Ethné SWARTZ a Brahim HERBANE. *The definitive handbook of business continuity management: a crisis management approach*. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2007, 636 s. ISBN 04-705-1638-0.

KAYE, David. *Managing Risk and Resilience in the Supply Chain*. London: BSI- British Standard Institution, 2008, 258 s. ISBN 978-0-580-60716-4.

KILDOW, Betty A., Ethné SWARTZ a Brahim HERBANE. *A supply chain management guide to business continuity: a crisis management approach*. 1. ed. New York: American Management Association, 2007, 636 s. ISBN 08-144-1646-2.

NICOLL, Scott R. a Russel W. OWENS. Emergency response & Business Continuity: The next generation in planning. *Professional Safety*. 2013, č. 9, s. 50-55.

ROEBUCK, Kevin. *Business continuity and disaster recovery*. Dayboro: Tebbo, 2011, 446 s. ISBN 978-1743043523.

SZABADOS, Ľubomír. *Business continuity management: príručka manažéra*. Bratislava: Tate International, 2008, 276 s. ISBN 978-809-6974-726.

URBANCOVÁ, H. a M. KÖNIGOVÁ. New Management Disciplines in the Area of Business Continuity. *Scientia Agriculturae Bohemica*. 2011, č. 42, 37–43.

WONG, N. W. Journal of Business Continuity & Emergency Planning. Henry Stewart Publications, Vol. 4, 2009, No. 1, pp. 62–68.

Elektronické zdroje:

BS 25999-1:2006. *Business continuity management: Part 1: Code of practice*. London: BSI – British Standards Institution, 2006. Dostupné z: https://www.pea.co.th/BCM/DocLib/BS_25999-1.pdf

BS 25999-2:2007. *Business continuity management: Part 2: Specification*. London: BSI – British Standards Institution, 2007. Dostupné z: <http://www.govchina.org/Soft/UploadSoft/201204/2012041608115777.pdf>

BSI GROUP. BSI supports launch of new website to help manage the impact of business disruptions: Press release. 17. 07. 2008 In: *BSI Group* [online]. The British Standards Institution, © 2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2008/7/BSI-supports-launch-of-new-website-to-help-manage-the-impact-of-business-disruptions-#.VNIYiylqtJ5>

DUBSKÁ, Drahomíra. Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010. In: *Český statistický úřad* [online]. Březen 2013 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf)

JÄRVELÄINEN, Jonna. IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems. *International Journal of Information Management* [online]. 2013, vol. 33, issue 3, s. 583-590 [cit. 2015-02-06]. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.03.001. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/infozdroje.czu.cz/science/article/pii/S026840121300039X?#>

ŠIROKÝ, Libor. Od golfu k certifikaci BCMS. *Data Security Management* [online]. 2010, č. 3, s. 26-29 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: [http://www.rac.cz/RAC/homepage.nsf/CZ/Clanky/\\$FILE/DSM-03-2010_Od%20golfu%20k%20certifikaci%20BCMS_Siroky.pdf](http://www.rac.cz/RAC/homepage.nsf/CZ/Clanky/$FILE/DSM-03-2010_Od%20golfu%20k%20certifikaci%20BCMS_Siroky.pdf)

ST-GERMAIN, René, Faton ALIU, Eric LACHAPELLE a Pierre DEWEZ. *Whitepaper: Societal security, Business continuity management systems* [online]. 2012 [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: http://pecb.org/iso22301/iso22301_whitepaper.pdf

SGS GROUP MANAGEMENT SA. How can you ensure business continuity?: ISO 22301 audits, certification and training. In: *SGS Czech Republic s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.sgsgroup.cz/~media/Global/Documents/Brochures/SSC-Business-Continuity-ISO22301-Brochure-June-2012.pdf>

TAMMINEEDI, Rama Lingeswara. Business Continuity Management: A Standards-Based Approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*. 2010-03-17, vol. 19, issue 1, s. 36-50. DOI: 10.1080/19393550903551843. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19393550903551843>

URBANEC, J., H. URBANCOVA. Adoption of Business Continuity Management standards in czech organizations. *Scientia Agriculturae Bohemica* [online]. 2014, vol. 45, issue 1, s. 66-74 [cit. 2015-02-25]. DOI: 10.3403/02777692. Dostupné z: http://online.agris.cz/files/2013/agris_on-line_2013_4_hajek_urbancova.pdf

VENCLOVA, Katerina, Hana URBANCOVA a Hana VOSTRA VYDROVA. Dvantages and Disadvantages of Business Continuity Management. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 2013, roč. 7, č. 4. Dostupné z: <http://waset.org/Publication/advantages-and-disadvantages-of-business-continuity-management/5374>

8 Přílohy

Příloha I. Polostrukturované rozhovory

Rozhovor č.1	Finanční ředitel
Okruh 1	Ekonomický význam procesů ve společnosti, vyhodnocení klíčového procesu
Okruh 2	Současná pozice společnosti na trhu, její slabé a silné stránky, její konkurenti, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost a její aspekty
Okruh 3	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu a dřívější události, které kontinuitu narušily
Okruh 4	Názor finančního ředitele na standardizaci procesů podle BCM
Okruh 5	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění
Okruh 6	Rizika, kterým je společnost vystavena
Okruh 7	Rozdělení rolí v rámci procesu poskytování výrobních služeb,
Okruh 8	Význam oddělení financí v procesu poskytování výrobních služeb

Rozhovor č.2	Manažer informačních a komunikačních technologií
Okruh 1	Význam zajištění kontinuity pro společnost a její konkurenceschopnost
Okruh 2	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu
Okruh 3	Rizika, kterým je společnost vystavena
Okruh 4	Názor manažera ICT na standardizaci procesů podle BCM
Okruh 5	Role ICT v procesu poskytování výrobních služeb
Okruh 6	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu IT oddělení
Okruh 7	Dřívější události v oblasti IT, které kontinuitu procesu narušily

Rozhovor č.3	Technický ředitel
Okruh 1	Význam zajištění kontinuity pro společnost a její konkurenceschopnost
Okruh 2	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu
Okruh 3	Rizika, kterým je společnost vystavena
Okruh 4	Názor technického ředitele na standardizaci procesů podle BCM
Okruh 5	Průběh procesu výroby, expedice, logistiky
Okruh 6	Rozdělení rolí v rámci procesu poskytování výrobních služeb
Okruh 7	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu výroby, expedice, logistiky, skladu, zázemí budovy
Okruh 8	Dřívější události ve výrobě, které kontinuitu procesu narušily

Rozhovor č.4 Personální manažer	
Okruh 1	Význam zajištění kontinuity pro společnost
Okruh 2	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu
Okruh 3	Názor personálního manažera na standardizaci procesů podle BCM
Okruh 4	Zajištění kontinuity znalostí ve společnosti, fluktuace pracovníků
Okruh 5	Rozdělení rolí v rámci procesu poskytování výrobních služeb
Okruh 6	Rizika procesu z hlediska lidských zdrojů
Okruh 7	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu lidských zdrojů, zázemí budovy
Okruh 8	Počet zaměstnanců, nábor zaměstnanců, vzdělávání

Rozhovor č.5 Vedoucí výroby	
Okruh 1	Význam zajištění kontinuity pro společnost
Okruh 2	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu
Okruh 3	Názor vedoucího výroby na standardizaci procesů
Okruh 4	Zajištění kontinuity výroby
Okruh 5	Rizika ve výrobě
Okruh 6	Rozdělení rolí v rámci procesu poskytování výrobních služeb
Okruh 7	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu výroby, expedice, technického zázemí
Okruh 8	Zaměstnanci výroby a zajištění kontinuity znalostí

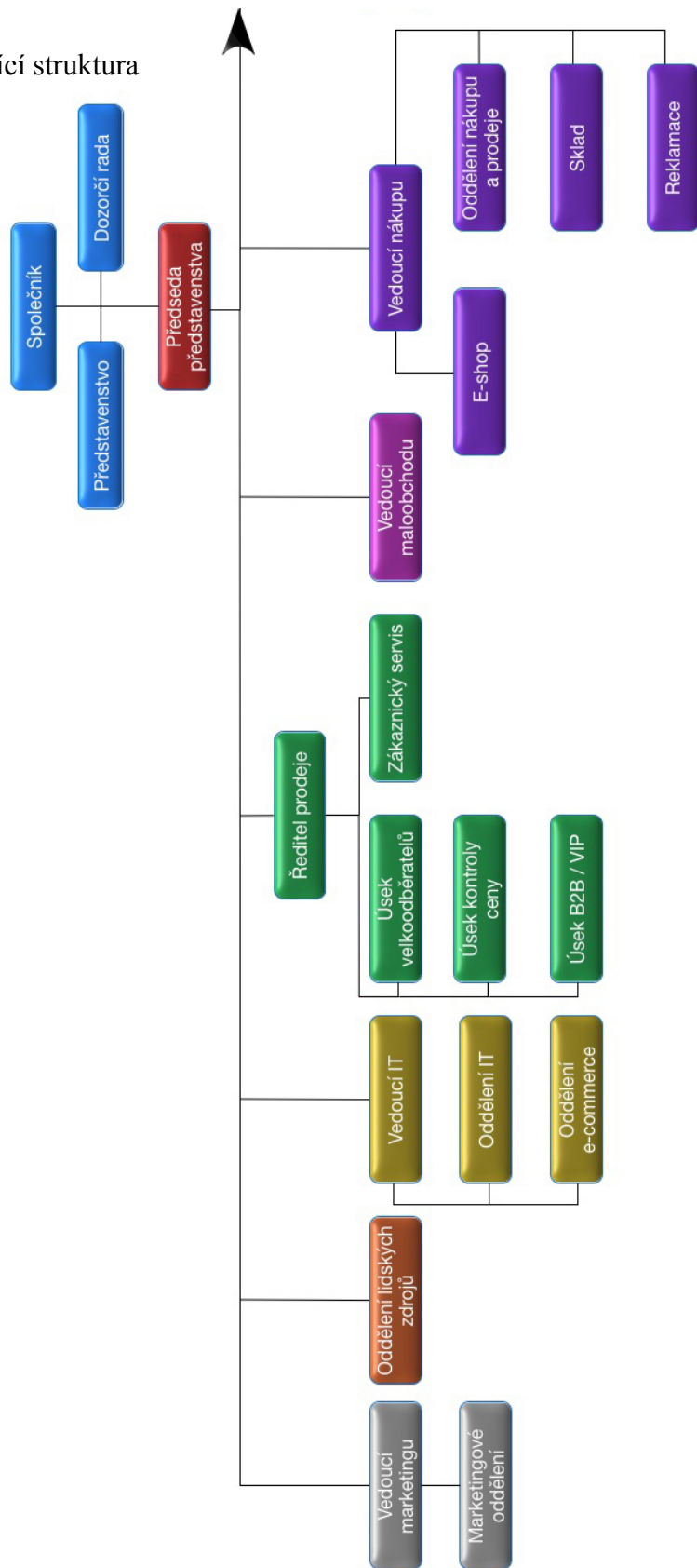
Rozhovor č.6 Technický vedoucí výroby	
Okruh 1	Význam zajištění kontinuity pro společnost
Okruh 2	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu
Okruh 3	Názor technického vedoucího výroby na standardizaci procesů
Okruh 4	Zajištění kontinuity výroby z technického hlediska
Okruh 5	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu výroby, expedice a technického zázemí

Rozhovor č.7 Specialista informačních technologií	
Okruh 1	Prostředky, kterými společnost zajišťuje kontinuitu
Okruh 2	Rizika z pohledu oddělení IT
Okruh 3	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu IT oddělení
Okruh 4	Role zaměstnanců IT oddělení v procesu poskytování výrobních služeb
Okruh 5	Serverovna jako klíčový prvek zajištění funkčnosti ICT ve společnosti, standardy, které splňuje

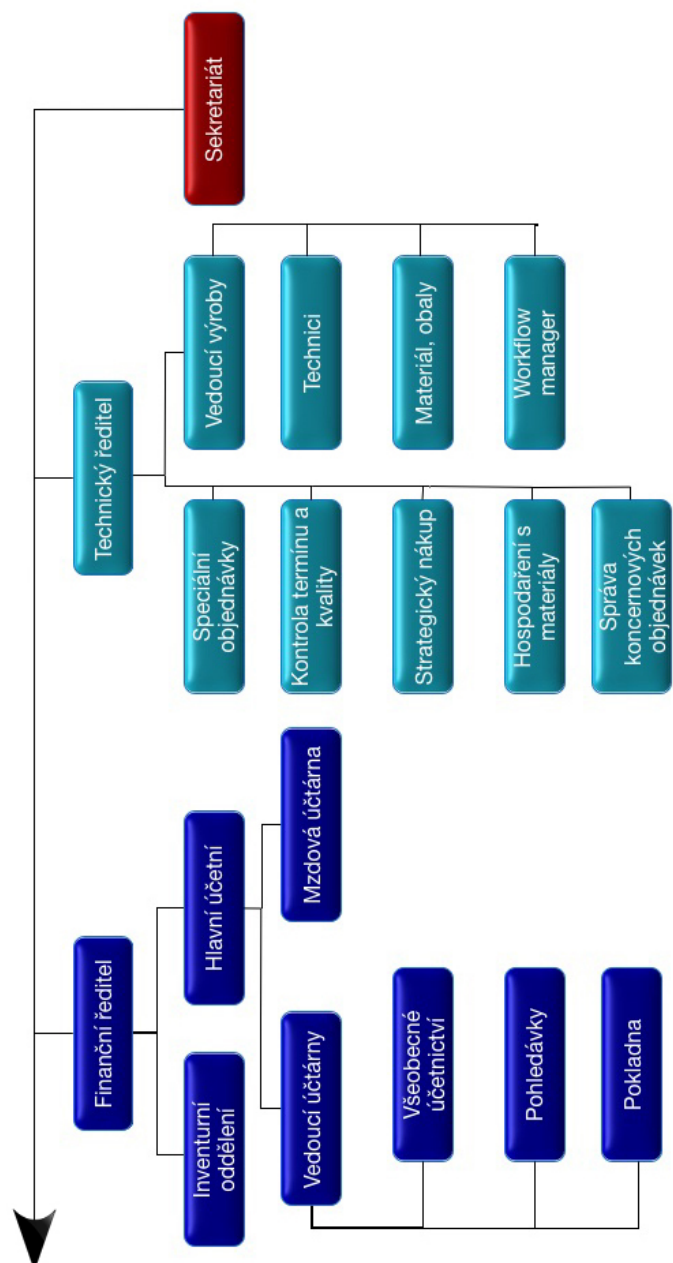
Rozhovor č.8 Workflow manager	
Okruh 1	Význam faktoru času pro proces poskytování výrobních služeb
Okruh 2	Průběh workflow a jeho sledování, role pracovníků
Okruh 3	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu workflow
Okruh 4	Nejčastější chyby a rizika ve workflow, historie výpadků
Okruh 5	Postup v případě výpadku

Rozhovor č.9 Kontrolor kvality	
Okruh 1	Význam faktoru kvality pro proces poskytování výrobních služeb
Okruh 2	Průběh kontroly kvality a udržování kvality
Okruh 3	Klíčové prvky procesu poskytování výrobních služeb a jejich zajištění z pohledu kvality
Okruh 4	Nejčastější chyby v kvalitě, postup pro nápravu

Příloha II: Organizačně-řídící struktura
(část 1 ze 2)



Příloha II: Organizačně-řídící struktura
(část 2 ze 2)



Zdroj: Společnost ABC (2015)

Seznam schémat

<i>Schéma 1</i>	Vztah řídicích procesů v organizaci
<i>Schéma 2</i>	Diagram životního cyklu řízení kontinuity činností podle standardu
<i>Schéma 3</i>	Cyklus PDCA aplikovaný na proces BCMS
<i>Schéma 4</i>	Fáze systému BCM včetně příslušných zpráv a dokumentů
<i>Schéma 5</i>	Časová osa aktivace plánů BCM
<i>Schéma 6</i>	Proces poskytování výrobních služeb ve společnosti ABC
<i>Schéma 7</i>	Návrh rozdělení rolí pro zavedení systému BCMS

Seznam použitých zkratk

- B2B – Business to Business
- B2C – Business to Customers
- BC – Business Continuity / Řízení kontinuity
- BCM – Business Continuity Management / Řízení kontinuity činností
- BCMS – Business Continuity Management System / Systém řízení kontinuity činností
- BCP – Business Continuity Plan / Plán řízení kontinuity
- BIA – Business Impact Analysis / Analýza dopadů
- DRP – Disaster Recovery Plan / Plán obnovy
- IT – Information Technologies / Informační technologie
- ICT – Information and Communication Technologies / Informační a komunikační technologie
- KCM – Knowledge Continuity Management / Řízení kontinuity znalostí
- MTPD – Maximum Tolerable Period of Disruption / Maximálně přijatelná doba přerušení
- PDCA – Plan-Do-Check-Act / Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej, Demingův cyklus
- RA – Risk Analysis / Analýza rizik
- RPO – Recovery Point Objectives / Požadovaný bod obnovy
- RTO – Recovery Time Objectives / Tolerovaný čas přerušení
- SLA – Service Level Agreements / Dohody o rozsahu služeb
- SMS – Short Message Service / Služba krátkých textových zpráv
- UPS – Uninterruptible Power Supply / Zdroj nepřerušovaného napájení