

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDÍÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MANAGEMENT RIZIKA

Studijní program

EKONOMIKA A MANAGEMENT

Studijní obor

ŘÍZENÍ A EKONOMIKA

PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU

Vedoucí práce

doc. Ing. Lenka ŠVECOVÁ, Ph. D.

Kateřina
ZELENKOVÁ

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Zelenková	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	426185
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Management rizika

Název bakalářské práce anglicky:
Risk management

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu managementu rizika v konkrétní společnosti.
PŘÍNOS: Přínosem práce jsou konkrétní návrhy opatření na zlepšení procesu v oblasti managementu rizika v dané společnosti.
OSNOVA:
1. Úvod; 2. Teoretická část: Management rizika, Pojetí rizika, Opatření na snížení rizik či využití příležitostí; 3. Praktická část: Analýza současného stavu; Návrh opatření v oblasti managementu rizika; 4. Závěr

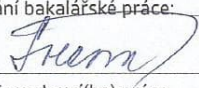
Seznam doporučené literatury:

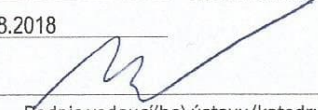
ANTUŠÁK, Emil a KOPECKÝ, Zdeněk. Krizový management: úvod do teorie. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 97 s.
LONGMAN, Andrew and MULLINS, Jim. The Rational Project Manager. II. title. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
PENUEL, K.B, STATLER, M. and HAGEN, R. Encyclopedia of Crisis management. London: SAGE Publications, Inc, 2013, 1176p.
PROCHÁZKOVÁ, Dana. Analýza a řízení rizik. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. 405 s.

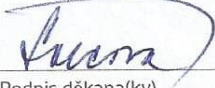
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., MÚVS / oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018


Podpis vedoucí(ho) práce

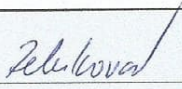

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 3 -04- 2017

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

ZELENKOVÁ, Kateřina. *Management rizika*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Mé poděkování patří též Ing. Andree Zelenka za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou formulace a řízení budoucích problémů při organizaci svateb v prostorech Hotelu Paříž v Praze. Potenciální problémy jsou v práci analyzovány pomocí metodiky vytvořené dvojicí Američanů Charlese H. Kepnera a Benjamina B. Tregoea. Úvodní kapitola teoretické části se v obecné rovině věnuje managementu rizika a riziku samotnému. Druhá část teoretické části se věnuje specifikům analýzy potenciálních problémů a příležitostí. Praktická část práce je zaměřena na konkrétní analýzu managementu rizika při organizaci svateb v Hotelu Paříž Praha. Cílem a přínosem práce je podrobná analýza současného stavu, tvorba registru rizik a navržení vhodných opatření pro hrozby i příležitosti.

Klíčová slova

Management rizika; riziko; metodika Kepner-Tregoe, analýza potenciálních problémů a příležitostí; hotel; svatba

Abstract

The bachelor thesis deals with the problematics of formulation and control of future problems during the organization of weddings in areas of Hotel Paris in Prague. Potential problems are analysed using the methodology of two American scientists Charles H. Kepner and Benjamin B. Tregoe. The opening chapter of the theoretical part is focused on risk management and risk itself in general. The second part of the theoretical part is devoted to the specifics of the Potential Problem and Opportunity Analysis. The practical part is focused on analysing the risk management in the hotel during organising weddings. The aim and benefits of the thesis is to create a detailed analysis of the current situation, to create a register of risk and to propose appropriate precautions for threats and opportunities.

Key words

Risk management; risk; Kepner and Tregoe methodology; Potential Problem and Opportunity Analysis; hotel; wedding

Obsah

Úvod.....	1
1 TEORETICKÉ POJETÍ ŘÍZENÍ RIZIK.....	4
1.1 Riziko.....	4
1.1.1 Definice rizika.....	4
1.1.2 Klasifikace rizik.....	5
1.2 Management rizik.....	7
1.2.1 Definice managementu rizik.....	7
1.2.2 Proces managementu rizik.....	7
1.2.3 Závažnost rizik v průběhu životního cyklu projektu.....	9
1.3 Jednotlivé fáze procesu a využívané metody a nástroje v jejich průběhu....	10
1.3.1 Stanovení kontextu.....	10
1.3.2 Identifikace rizik.....	11
1.3.3 Analýza rizika.....	11
1.3.4 Hodnocení rizika.....	13
1.3.5 Ošetření rizika.....	14
1.4 Registr rizik.....	14
1.5 Postaudity.....	15
2 METODIKA KEPNER-TREGOE.....	16
2.1 Základní rozhodovací proces metodiky.....	16
2.1.1 Vyhodnocení situace (Situation Appraisal).....	17
2.1.2 Analýza problémů (Problem Analysis).....	19
2.1.3 Rozhodovací analýza (Decision Analysis).....	20
2.1.4 Analýza potenciálních problémů (Potential Problem Analysis).....	20
2.1.5 Analýza potenciálních příležitostí (Potential Opportunity Analysis).....	22
3 HOTEL PAŘÍŽ PRAHA.....	25
3.1 Historie hotelu.....	25
3.2 Společenské prostory hotelu.....	25
3.2.1 Kapacita společenských prostorů.....	25
3.3 Organizační struktura.....	26

4	ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH PROBLÉMŮ PŘI ORGANIZACI SVATEB	28
4.1	Identifikace potenciálních problémů	28
4.1.1	Konkrétní popis události = svatby	28
4.1.2	Seznam potenciálních problémů.....	28
4.2	Analýza rizik.....	30
4.2.1	Významnost rizik.....	31
4.2.2	Matice hodnocení rizik.....	32
4.3	Identifikace pravděpodobných příčin.....	33
4.4	Preventivní opatření.....	34
4.5	Nápravná opatření	35
4.6	Systém včasného varování.....	37
4.6.1	Konkrétní checklist potřebných činností.....	37
4.7	Kompletní registr rizik	40
4.8	Postimplementační analýza.....	40
5	ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ PŘI ORGANIZACI SVATEB.....	42
5.1	Identifikace a analýza příležitostí.....	42
5.2	Identifikace pravděpodobných příčin.....	43
5.3	Podporující opatření.....	44
5.4	Využívající opatření	45
5.5	Shrnutí potenciálních příležitostí.....	46
	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam obrázků	51
	Seznam tabulek	52
	Přílohy	53

Úvod

„Může-li se něco pokazit, pokazí se to.“

Již první Murphyho zákon z roku 1978 nás varuje, že svět je plný nástrah a musíme být na pozoru, protože dříve nebo později se nástrahy projeví. Zákon platí i na naprosto všední situace, proto si každý určitě dovede představit, že komplikované projekty v pracovním životě nikdy nemohou probíhat v podmínkách jistoty. Velikost a významnost rizika se může lišit, ale vždy bude s námi.

Kompletně předejít všem negativním událostem je téměř nemožné, vzhledem k nemožnosti budoucnost předvídat. Spousta z nás však zapomíná, že alespoň z velké části budoucnost můžeme ovlivnit. Vše záleží na důkladné přípravě a ochotě se problematice věnovat.

Svatební den, je jedním z nejdůležitějších dnů v lidském životě, a každý si přeje, aby den byl perfektní. Časově jsou přípravy zcela nepřímo úměrné samotnému svatebnímu dni, který však je jediným výstupem a měl by být bezchybný. Proto na organizace zajišťující tento velký den je vyvinut neuvěřitelný tlak a musí se pokusit absolutně minimalizovat nepředvídatelnost průběhu celé události.

Možné řešení této problematiky přináší tato bakalářská práce, která si klade za cíl analyzovat současný stav managementu rizik hotelu Paříž v Praze a navrhnout konkrétní opatření k jeho zlepšení za pomoci specifické metodiky Kepner-Tregoe.

Úvodní kapitola práce je věnována obecnému pojetí managementu rizika a riziku samotnému. Téma managementu rizik se do jisté míry rozchází, tato kapitola podává jednotný pohled na teorii jak ze zahraniční, tak z české odborné literatury. Druhá část teoretické části je potom věnována samotné metodice Kepner-Tregoe. Analýza potenciálních problémů a příležitostí je pouze jednou ze čtyř základních procesů metodiky a je jí věnována největší pozornost. Pro přehlednost a utvoření si uceleného obrázku jsou však stručně rozebrány i ostatní procesy.

V praktické části jsou uvedeny základní informace o Hotelu Paříž Praha včetně organizační struktury celého personálu. Nejobsáhlejší část tvoří analýza potenciálních problémů. V této části je podrobná analýza veškerých potenciálních problémů spolu s pravděpodobnými příčinami vzniku a následky, které přinesou. Tato část dále obsahuje systém včasného varování, díky němuž by mělo dojít k minimalizaci naskytnutí potenciálních problémů. Poslední část se věnuje analýze potenciálních příležitostí.

Cílem této bakalářské práce je poskytnout hotelu efektivní systém obsahující kompletní přehled všech rizik a příležitostí, se kterými se personál hotelu může při přípravách či při samotném průběhu svatebních dní setkat. Ke každému identifikovanému riziku bude vytvořeno preventivní případně nápravné opatření, u příležitostí to budou opatření podpůrná či využívající. Hotel Paříž Praha doposud komplexně management rizika neřídil, proto by tato práce měla být pro ně přínosem a jakýmsi pomocníkem jak s riziky a příležitostmi pracovat a využít je ve svůj prospěch.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POJETÍ ŘÍZENÍ RIZIK

1.1 Riziko

S rizikem v obecném smyslu přijde do styku každý jednotlivec při své každodenní činnosti. Rizika podstupujeme při obyčejných činnostech, například když přecházíme silnici nebo když vstupujeme do dopravního prostředku. Projekt sám o sobě je spjatý právě s existencí rizika, je tedy zjevné, že rámci projektového řízení, je nezbytné čelit řadě rizik, abychom projekty úspěšně dokončili a dosáhli žádoucích výsledků.

1.1.1 Definice rizika

Riziko obecně můžeme chápat jako možnost či pravděpodobnost vzniku odchylky stavu reálného od stavu plánovaného. Pojem se napříč historií vyvíjí, a proto není snadné jej definovat. Mnoho autorů zabývajících se touto problematikou poukazuje na různorodost definic a uvádí, že není možné riziko jednoznačně definovat. V rámci této práce se přikláním k pojetí rizika, jež přechází od vnímání rizika jako čistě negativního jevu k obecnějšímu pojetí, že riziko pro nás může být i jistou příležitostí (Svozilová, 2016, s. 304).

V rámci normy Management rizik ISO 31 000 je riziko definováno jako „*účinek nejistoty na dosažení cílů*“. Pro upřesnění norma ISO 31 000 (2009, str.1) uvádí:

- Účinek je definován jako odchylka od očekávaného. Kladná odchylka je v podstatě příležitostí, záporná negativním jevem. Také Svozilová (2016, s. 304) zmiňuje obě stránky rizika: „*Neurčitý jev nebo podmínka, jehož výskyt má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu.*“

V moderním projektovém řízení tedy chápeme riziko ve dvou rovinách. V případě nejisté události s negativním účinkem na dosažení cílů ho označujeme za ohrožení nebo hrozbu, v případně opačném, a to riziko s pozitivním účinkem na dosažení cílů je označováno za příležitost. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 66; Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 85). V současné době většina autorů publikací přijímá tuto ambivalentní definici rizika, avšak v praxi není zcela standartní. Někteří autoři přijímají i pozitivní dopad, ale pro negativní dopad stále využívají slovo riziko. Podle výzkumu u 27 knih vydaných v letech 2003 až 2009, devět publikací stále chápe riziko pouze jako hrozbu. Patnáct publikací zahrnuje pod pojem riziko jak hrozbu, tak příležitost. Poslední tři přiznávají pozitivní i negativní dopady, ale ty pozitivní nazývají příležitostí a negativní rizikem (Korecký, Trkovský, 2011, s. 44).

- Jednotlivé cíle můžeme brát z různých hledisek (například cíle finanční, zdravotní, bezpečnostní a v oblasti životního prostředí). Hillson (2004, s. 10) se k tématu také vyjadřuje: „*Jakákoliv nejistota, která, pokud se vyskytne, může ovlivnit jeden nebo více cílů.*“
- Rizika často pojíme s potenciálními akcemi a následky nebo jejich kombinací. Jinými slovy definují Cooper, Grey, Raymond a Walker (2005, s. 4): „*Riziko vzniká v důsledku nejistoty ohledně budoucnosti*“.
- Riziko bývá vyjádřeno kombinací následků událostí a s ní spojenou pravděpodobností výskytu.

V definicích se objevuje slovo nejistota, jež má jiný význam než termín riziko. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy vyplývá z uvažování následků rizika (HILLSON, MURRAY-WEBSTER, 2005, p. 5). Podle (Korecký, Trkovský, 2011, s. 28) „*nejistota neznamena riziko obecně, ale riziko vzniká působením nejistoty na splnění cílů, kterých chceme dosáhnout.*“ Nejistotu dále můžeme dělit na dvě složky, a to variabilitu a neurčitost.

Riziko má svou hodnotu (HR), kterou Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 85) obecně vyjadřují rovnicí:

$$HR = P \times D$$

kde P je možností výskytu nebo pravděpodobností, že riziko nastane;
 D je velikost předpokládaného dopadu způsobené rizikem na cíle naší činnosti.

1.1.2 Klasifikace rizik

V různých publikacích se setkáváme s různými přístupy ke klasifikaci rizika. Fotr a Hnilica (2009, str. 16-17) uvádí jedno ze základních dělení:

- *Podnikatelské* riziko, také nazýváno jako riziko spekulativní, je takové riziko, které může mít negativní i pozitivní dopad. Čistě riziko má dopad pouze negativní, velice často je spojeno se škodami na majetku či poškození zdraví. Čistá rizika jsou často vyvolána působením přírodních jevů (povodně, zemětřesení) či jednáním lidí (krádež, stávká).
- *Systematické* riziko je riziko, které vyplývá z celkového vývoje ekonomiky a postihuje v různé míře všechny subjekty. Díky jeho závislosti na celkovém trhu ho označujeme také jako riziko tržní. Riziko *nesystematické* má specifický a jedinečný charakter týkající se jednotlivé organizace.

Na základě povahy těchto rizik systematické označujeme za rizika makroekonomická a nesystematická za rizika mikroekonomická.

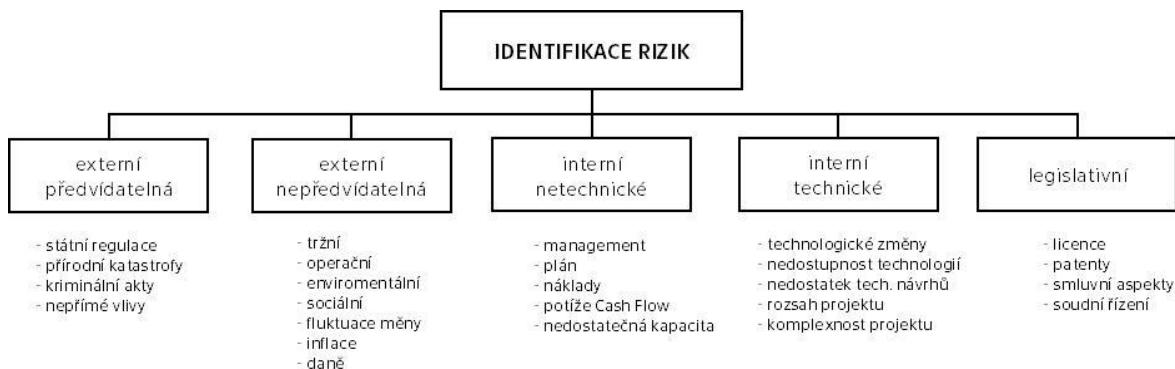
- Rizika vztahující se k procesům vně organizace nazýváme *vnitřní*. Ta, která jsou ovlivněna působením okolních vlivů, jsou nazývána vnější. Rizika *vnější* dělíme na makroekonomická (ekonomické, ekologické či sociální působení) a mikroekonomická (konkurence či ztráta dodavatelů).
- O *ovlivnitelném* riziku mluvíme tehdy, kdy je možné snížit pravděpodobnost jeho vzniku. U rizika *neovlivnitelného* nelze působit na jeho příčiny. Můžeme však zajistit opatření pro snížení následků, když situace nastane.
- Riziko *primární* (například nedostatek míst k sezení v konferenčním sále), a riziko *sekundární*, které je vyvoláno přijetím opatření na snížení rizika primárního (například nedostatek volného místa k pohybu v konferenčním sále).
- Rizika *ve fázi přípravy a realizace projektu*, jsou taková rizika, která ohrožují projekt organizace ještě před jeho zahájením. Může to být nesplnění termínu dokončení, nedodržení rozpočtu či ohrožení kvality projektu. Rizika *ve fázi provozu*, představují rizika, která ovlivňují úspěšnost projektu v jeho průběhu.

Svozilová (2016, str. 306) konstatuje, že je nezbytné rizika dobře strukturovat, například podle místa vzniku vzhledem k projektu, zdroje rizika, předvídatelnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku, závažnosti dopadu či stupně kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Pro systematické vypořádání s riziky a dobrou strukturalizaci je dobré je klasifikovat podle primárního zdroje.

PMBOK kategorizuje zdroje rizik takto (PMI edited by Wideman, 1992, ch. III. p. 3):

- externí, ale nepředvídatelná
- externí, ale předvídatelná
- interní, bez technického charakteru
- interní s technickým charakterem

Pro vysvětlení a větší přehlednost uvádím Obrázek 1.



Obrázek 1 - Klasifikace rizik

Zdroj: PMI edited by Wideman, 1992, ch. III., p. 4

1.2 Management rizik

Management rizika vychází z rizikového inženýrství, to definujeme jako technicko-ekonomickou disciplínu, která se zabývá problematikou rizika. Management rizika je neustálý proces, který probíhá skrze celý životní cyklus projektu. Každá fáze životního cyklu projektu přináší řadu nebezpečí, kterým je potřeba čelit, protože mohou být závažným ohrožením úspěchu projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 83-85). První kořeny managementu rizik sahají do doby studené války, přesněji do šedesátých let. Kvalifikovaný přístup k tomuto tématu se objevuje však až ke konci 20. století. V Česku problematický přístup vyplývá mimo jiné také z tehdejšího totalitního režimu, kde riziko bylo zcela ignorováno. Z tohoto důvodu se stále můžeme setkat s organizacemi, které o rizicích stále neuvažují. V posledních dvou dekádách se ukázalo, že analýza rizik a příležitostí má pro úspěch projektů obrovský význam, a proto téma managementu rizik je jedno z nejdiskutovanějších současné doby (Antušák, Kopecký, 2008, s. 13-15).

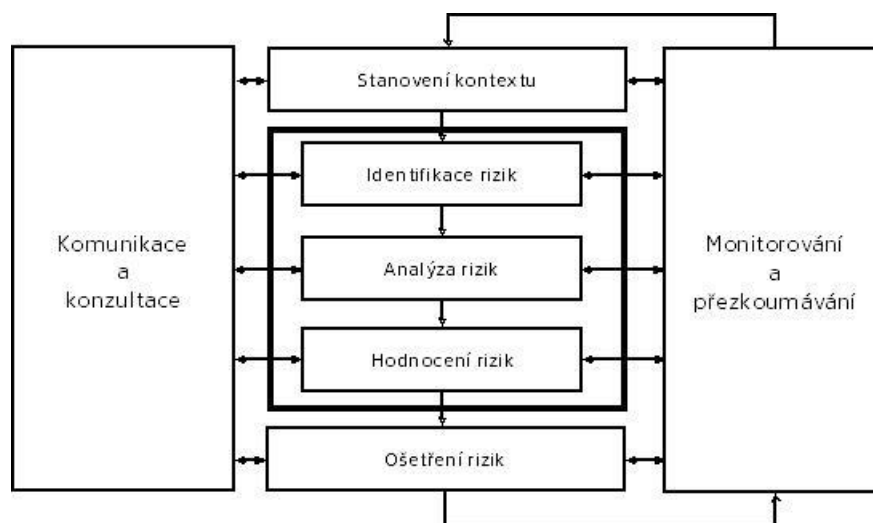
1.2.1 Definice managementu rizik

Definice managementu rizika jsou opět nejednotné, vznikají i nesrovnalosti vzhledem k překladům z anglického jazyka. Podle normy ISO 31000 je *risk management* překládán jako *management rizik*. Přesná definice zní:

„Management rizik = koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika.“ (ISO 31000, 2010, s. 2)

1.2.2 Proces managementu rizik

Proces managementu rizik zahrnuje mnoho aktivit, které dále budu označovat jako fáze procesu. Jak vyplývá z Obrázku 2 celkem probíhá sedm fází procesu. Pět z těchto fází je sekvenčních a dvě fáze probíhají průběžně.



Obrázek 2 - Proces managementu rizik

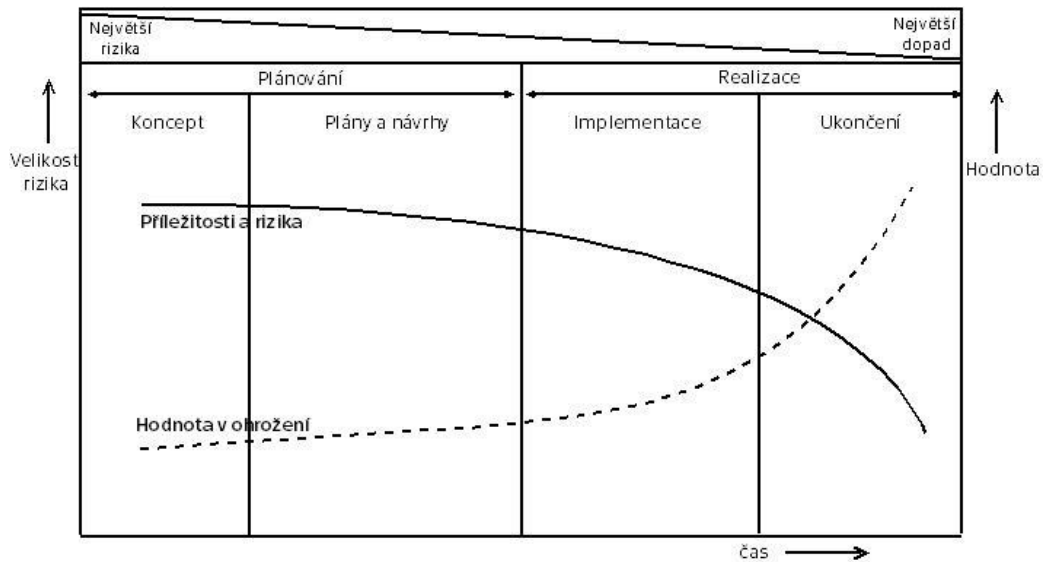
Zdroj: ISO 31000, 2009, Introduction VII.

Průběžné fáze jsou komunikace a konzultace a monitorování a přezkoumávání. Obě fáze jsou velice důležité a musí zahrnovat všechny zainteresované strany. Každý účastník může mít jiné zkušenosti a může na riziko nahlížet jinak, proto je konzultace a komunikace nezbytná. Průběžnou kontrolou můžeme předejít nenalezení některých důležitých rizik. Zároveň je nezbytné současně stále monitorovat a přezkoumávat, aby ošetření rizik bylo provedeno efektivně. Důležitou součástí je také příprava zpráv o rizicích pro interní uživatele (Fotr, Souček, 2011, s. 150-151); (Procházková, 2011, s. 38).

První fází projektu je stanovení kontextu. V této fázi si organizace stanovuje své cíle. Také jsou zde stanoveny kritéria a rozsah rizik pro proces. Další tři fáze jsou někdy označovány jako jedna, a to posuzování rizik, která obsahuje tři subfáze. První z nich je identifikace rizik, kdy hledáme zdroje rizik a oblasti dopadů. V této fázi také sestavujeme seznam všech rizik, která mohou ovlivnit cíle. Dále probíhá analýza rizik. Je to jedna z nejdůležitějších fází procesu. Někdy je dokonce celý proces managementu rizik zjednodušován a nazýván pouze analýza rizik. Je to fáze, kdy samotným rizikům porozumíme a analyzujeme příčiny, zdroje a jejich důsledky. Stanovujeme zde významnost rizika a měříme jej. Měříme možnost výskytu a pravděpodobnost, za níž se důsledky vyskytnou. Rozlišujeme tři druhy analýzy: kvalitativní, semikvantitativní a kvantitativní. Poslední fází posuzování rizik je jejich hodnocení. V této chvíli rozhodujeme, která rizika přijmeme a která dále ošetříme. Tím se dostáváme do poslední fáze celého procesu a tou je samotné ošetření rizik. Jedná se o posouzení možností ošetření rizik a volbu těch nejvhodnějších (Korecký, Trkovský, 2011, s. 83).

1.2.3 Závažnost rizik v průběhu životního cyklu projektu

Na prvním místě samozřejmě identifikujeme druh rizik a jejich dopad na projekt. Je nutné se také zamyslet nad tím, že v každé fázi projektu nastávají rizika jiná. V průběhu životního cyklu projektu jednotlivá rizika mění svoji závažnost i charakter.



Obrázek 3 - Hodnota ohrožení v životním cyklu projektu

Zdroj: Svozilová, 2016, s. 309

Jak znázorňuje Obrázek 3, v počátcích projektu, kdy se setkáváme s neznámými skutečnostmi a jevy, je míra možnosti výskytu rizik největší. Na konci projektu míra rizik je mnohem nižší, ale vzhledem k objemu investovaných prostředků jsou mnohem větší hrozbou (Svozilová, 2016, s. 308).

Svozilová (2016, s. 308-309) uvádí některé příklady rizik typických pro jednotlivé fáze:

- *konceptuální fáze*: nejasné cíle projektu, nekonzistentní podklady, tlak na urychlenou přípravu;
- *plánovací fáze*: nedostatečně informovaný tým, nedostatečná definice projektu, tlak – velká očekávání a malá podpora managementu;
- *realizace*: chyby v plánech a návrzích, výpadky a poruchy technologií, problémy v personálním zabezpečení – nedostatek specialistů nebo stávký;
- *uzavření projektu*: pozdě odhalené závady, problémy Cash Flow, neochota akceptovat výsledky.

1.3 Jednotlivé fáze procesu a využívané metody a nástroje v jejich průběhu

V této části práce budou stručně popsány jednotlivé fáze procesu a základní metody a nástroje využívané v jejich průběhu.

1.3.1 Stanovení kontextu

Cílem stanovení kontextu je si vymezit základní cíle projektu a shromáždit veškeré podklady a informace k projektu a zkušenosti z podobných projektů. Dále je dobré vytvořit si seznam chybějících informací a v průběhu projektu je doplňovat. Korecký a Trkovský (2011, s. 136) doporučují minimálně aplikovat v rámci této fáze Metodu šesti otázek a vytvořit matici RACI.

1.3.1.1 Metoda šesti otázek

Metoda šesti otázek je také nazývána 6W, používáme ji především k identifikaci chybějících údajů a odhalení rozporů v zadání pomocí základních otázek. Nejprve se ptáme (*co*) vzniká, ať jde o produkt fyzický či službu nebo proces. Dále se ptáme (*kdo*), je zainteresován v projektu, tedy na iniciátory i pozdější hráče. Poté hledáme motivy (*proč*) situace nastaly. Další otázky se váží k produktu, na jeho základě můžeme stanovit s ním spojené činnosti (*jak*), časové plány (*kdy*) a lokalitu (*kam*). Metoda šesti otázek může být použita i více specificky, kdy si klademe stejných šest otázek, ale přímo ohledně konkrétních problémů, díky jejichž odpovědím se snažíme nalézt řešení problému (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 143-144).

1.3.1.2 Určení rolí a zodpovědností

Určení rolí a odpovědností je pro řízení rizik naprosto klíčové. Vše souvisí s komunikací v průběhu celého projektu. Za provedení projektu a splnění jeho cílů odpovídá manažer projektu, dále zodpovídá za každodenní řízení rizik. Pro určení odpovědností můžeme sestavit matici, kde podrobně sepíšeme, jaký účastník projektu má jaký typ zodpovědnosti v dané fázi projektu. Verzuh (2005, s. 58-61) uvádí čtyři základní typy zodpovědností:

- R – Responsible for execution – zodpovědnost za provedenou práci;
- A – Approval authority – většinou jednotlivec, který má poslední slovo a schvaluje odvedenou práci;
- C – Must be consulted – konzultuje a přispívá, ale nemá hlavní slovo;
- I – Must be informed – informovaný.

1.3.2 Identifikace rizik

Při identifikaci rizik je důležité najít co nejvíce rizik, která mohou nastat, náležitě je popsat a porozumět jim. Hlavním cílem je kvantita nalezených rizik, proto je lepší raději popsat riziko, které následně vyškrtáme než nějaké přehlédnout. Můžeme vycházet ze seznamu hrozeb podle odborné literatury, dřívějších zkušeností či analýz již proběhlých projektů (Smejkal, Rais, 2010, s. 100).

Korecký a Trkovský (2011, s. 209-220) mezi základní metody řadí například:

- *brainstorming*, metoda, kdy účastníci vyjádří své nápady k tématu, které vyvolají další nápady a myšlenky k projektu;
- *provedení „Pre-Mortem“*, kdy si účastníci představí, že projekt už neúspěšně skončil a jejich úkolem je říci proč;
- *metoda Delphi*, má formu písemnou a je vypracována zejména externími kvalifikovanými odborníky;
- *kontrolní seznamy*, obsahující důležité akce, které se musí provést v případě potřeby, díky odškrtnutí na nic nezapomeneme.

Jako zdroj identifikace rizik lze použít i *metody kauzální analýzy* (Fotr, Švecová, 2016, s. 72-74).

1.3.3 Analýza rizika

Hlavním cílem analýzy rizik je do hloubky porozumět rizikům, analyzovat příčiny jejich vzniku a stanovuje, v jakém rozsahu rizika ovlivňují cíle projektu. Snažíme se zde určit pravděpodobnost výskytu rizika a odhadnout, jak vysoký bude nepříznivý dopad na projekt. Analýza rizika je buď kvantitativní kdy pravděpodobnosti jsou vyčísleny konkrétními čísly, nebo kvalitativní, kde analyzujeme pomocí bodovacích stupnic nebo slovního popisu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 86-87); (Svozilová, 2016, s. 320).

1.3.3.1 Analýza citlivosti

Tato metoda slouží ke stanovení významnosti rizik. Touto analýzou zjišťujeme citlivost vybraného finančního kritéria na možné změny hodnot faktorů. Základní forma této analýzy je jednofaktorová analýza, kde se snažíme stanovit dopady změn rizikových faktorů na námi zvolené kritérium hodnocení.

Hnilica a Fotr (2009, s. 32) uvádí, že změny hodnot faktorů mají buď povahu:

- pesimistických a optimistických hodnot těchto faktorů, nebo
- odchylek jejich hodnot od hodnot plánovaných, např. 10 %.

Pokud rizikové faktory zapříčiňují malé změny, citlivost kritéria je malá, a tak je můžeme považovat za ne tak důležité. Naopak rizikové faktory, které vyvolávají velké změny, budou mít citlivost vysokou a budou pro nás důležité. Analýza má i svoje nedostatky, jako například nerespektování odlišné míry nejistoty jednotlivých faktorů, proto je dobré ji využít v kombinaci s dalšími nástroji (Fotr, Souček, 2011, s. 158-164); (Fotr, Švecová, 2016, s. 255-256).

1.3.3.2 Matice hodnocení rizik

Tato metoda je založena na expertním hodnocení rizik lidmi, kteří mají potřebnou kvalifikaci a znalosti. Hlavním cílem je posoudit významnost rizik, k tomu využíváme právě matici, kterou posuzujeme pomocí dvou hledisek. Prvním hlediskem je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým intenzita negativního dopadu. K hodnocení používáme jednoduchou stupnici hodnocení. Příkladem může být stupeň nízký (N), střední (S) a vysoký (V). Schéma jednoduché matice hodnocení rizik můžeme vidět v Tabulce 1 (Smejkal, Rais, 2010, s. 121-123); (Procházková, 2011, s. 142-143).

Tabulka 1 - Matice hodnocení rizik

Intenzita negativních dopadů	Pravděpodobnost		
	N	S	V
V	R4	R1	
S			R3
N		R2	

Zdroj: Fotr, Souček, 2011, s. 166

Je tedy zřejmé, že čím větší stupeň daná hlediska mají, tím významnější bude riziko. Na obrázku 4 tedy nejvýznamnější rizika jsou zobrazeny v pravém horním rohu.

1.3.3.3 Scénáře

Podstatou scénářů je poskytnout budoucí obrazy daného systému. Scénáře nám mohou poskytnout strukturovaný pohled na to, jak se vyvíjí okolí. Scénáře mohou být buď kvalitativní, obvykle v písemné podobě představující dlouhodobější vize vývoje, nebo kvantitativní, které představují určité konzistentní kombinace rizikových faktorů. Jako nástroje kvantitativní analýzy můžeme použít pravděpodobnostní stromy. Scénáře jsou obvykle tří typů: optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější scénář (Fotr, Souček, 2011, s. 203-206).

Abychom zjistili, zda se podnikatelské okolí vyvíjí v souladu se stanoveným scénářem, používáme *systém včasného varování*. Díky tomuto systému má organizace možnost rychle identifikovat změny rizikových faktorů a tím na ně i včasně reagovat.

- včasně zaregistrovat změny ve vnitřním i vnějším okolí;
- rychle přenést informace o změně na místo kde se jím budou nadále zabývat;
- identifikace, analýza a vyhodnocení změn z hlediska jejich dopadu a vývoje do budoucna.

1.3.3.4 Pravděpodobnostní stromy

Grafický nástroj, který zobrazuje důsledky jednotlivých rizik. Dají se využít pro hodnocení projektů, modelování rizika a nejistoty, znázornění možných poruch technických systémů či zobrazení katastrofických dopadů (Kislingerová, 2010, s. 124).

1.3.4 Hodnocení rizika

V tomto kroku rozhodujeme o přijatelnosti rizik a případně jak tato rizika zvládnout. Obecně můžeme vycházet z Paretovského principu 80/20. Kdy 80 % problému je způsobeno 20 % rizik, proto velmi dobře ošetříme těchto 20 % nejvýznamnějších rizik a začneme je řešit jako první (Doležal a kolektiv, 2016, s. 210). Na Obrázku 4 je schematicky vyjádřen proces hodnocení rizika. Pokud riziko je přijatelné, mluvíme o tzv. retenci rizika. V případě, že riziko je nepřijatelné, přijde na řadu další postup. Buď se riziku můžeme vyhnout, nebo zvolit strategii na snížení rizika (Fotr, Souček, 2011, s. 186).



Obrázek 4 - Proces hodnocení rizika

Zdroj: Fotr, Souček, 2011, s. 186

1.3.5 Ošetření rizika

Hlavním cílem této fáze je celkově snižovat hodnotu všech rizik pro úspěšnou realizaci projektu. Jak z předchozí kapitoly víme, riziko můžeme buď přijmout (a přijmout i jeho následky) nebo je začít řešit (Hopkin, 2010, s. 248-249; 261).

1.3.5.1 Retence rizika

Jde o případ, kdy organizace čelí mnoha rizikům a zároveň proti nim nic nedělá. Retence může být buď vědomá, nebo nevědomá. Retence je běžnou metodou vypořádání se s rizikem, někdy dokonce nejlepší metodou. Každá organizace musí sama určit, jakou míru rizika může unést (Smejkal, Rais, 2010, s. 133-134).

1.3.5.2 Opatření ke snížení rizika a ošetření příležitosti

Doležal a kolektiv (2016, s. 221-222) charakterizují typová opatření ke snížení rizik:

- alternativní řešení, kdy najdeme takové řešení, které riziko neobsahuje;
- likvidace zdroje hrozby, kdy odstraníme hrozbu dříve, než nastane;
- mobilizace rezerv, kdy si vytvoříme rezervy pro případné pokrytí dopadů;
- snížení velikosti rizik;
- přenesení rizika na jiný subjekt;
- rozdělení rizika, zajišťující snížení hodnoty rizika.

A dále opatření k ošetření příležitostí:

- zužitkovat příležitost, kdy se jí snažíme využít;
- posílit příležitost, kdy zvyšujeme pravděpodobnost dopadů příležitosti;
- sdílet příležitost, kdy předáme příležitost třetí straně;
- akceptovat příležitost, kdy příležitost přijmeme, pokud nastane.

1.4 Registr rizik

Registr rizik vzniká v části identifikace rizik, kde je nezbytné si zaznamenat všechna možná rizika do strukturovaných seznamů. Jak postupuje celý proces řízení rizik, tak se registr rizik zaplňuje. Registr rizik je pro nás informační základnou, kde jsou rizika analyzována a identifikována v jasné a stručné formě. Nedílnou částí registru je hodnocení a akce na ošetření rizik (Korecký, Trkovský, 2011, s. 232, 444).

Rozsah ani forma registru rizik není obecně definována. Obvykle se jedná o formulář, či tabulku dynamického charakteru, která je primárně v elektronické podobě, aby bylo snadné v ní vyhledávat a editovat. Nejdůležitějším rysem registru rizik je snadná dostupnost, přehlednost, a tudíž rychlá orientace. Kvalitně zpracovaným registrem

rizik můžeme výrazně přispět ke zvýšení kvality managementu rizika, pomůže nám zabránit tisíci věcí, které by se mohly pokazit. Velkou nevýhodou registru rizik mohou být utracené peníze a strávený čas nad věcmi, které pravděpodobně ani nenastanou (Hopkin, 2010, s. 83).

QFINANCE: The Ultimate resource (2010, s. 169) definují základní kroky při tvorbě:

- sestavit tým pro management rizik, který se bude starat o udržování registru rizik aktuální;
- charakterizovat jednotlivá rizika spolu se zdůvodněním možnosti jejich výskytu;
- začlenění rizikových faktorů do určité kategorie;
- odhady pravděpodobností a potenciálních dopadů výskytu rizika;
- rozhodnout, kdo ponese zodpovědnost, za jaká rizika;
- charakterizovat opatření na snížení rizika;
- důkladně sledovat registr rizik a zaznamenávat rizika, která nastala, včetně kroků, které byly provedeny a včetně opatření, která byla přijata.

1.5 Postaudity

Častým jevem je, že při řízení projektů se stále dopouštíme stejných chyb a nepoučíme se z přípravy a realizace projektů minulých. Pro zvýšení kvality budoucích projektů provádíme postaudity, tzv. postimplementační analýzy. Postaudity nám mohou ukázat, v jaké míře byly výsledky projektu ovlivněny kvalitou přípravy a budou nám dobrým zdrojem poučení. Jedná se tedy o retrospektivní analýzy, které především hodnotí soulad projektu se strategií organizace, shody předpokladů se skutečností, identifikují významné faktory, které přispěly k úspěchům nebo zapříčinily chyby (Götze, Northcott, Schuster, 2015, s. 16-18); (Fotr, Souček, 2015, s. 237-239).

Výsledky postauditů zpracujeme do souhrnného dokumentu, který by dle Fotra a Součka (2015, s. 239) měl mít tento obsah:

- charakteristika pozitivních zkušeností;
- výčet rizik;
- konkrétní doporučení zobecněná pro budoucí projekty;
- doporučení budoucího nejlepšího využití projektu;
- seznam činností k odstranění zjištěných nových úzkých míst.

2 METODIKA KEPNER-TREGOE

V roce 1950, Charles Kepner a Benjamin Tregoe pracovali v RAND Corporation, kde se setkávali s mnoha vládními rozhodnutími, které však považovali za velice nekvalitní. Cítili příležitost, kdy by logičtější a pečlivějším přístupem k rozhodování mohli zlepšit kvalitu rozhodování. Založili si vlastní konzultační firmu a vytvořili sbírku technik, které jsou označovány jako *racionální proces řízení* (CCPS, 1995, s. 132).

Metodika Kepner-Tregoe (dále jen „KT“) není analyticky obtížná, vyžaduje však trénink. Pokud chceme implementovat tento racionální proces řízení, je doporučeno vyškolit nejdříve liniové manažery, kteří potom budou moci školit další členy organizace. Jak Kepner a Tregoe (1981, s. 30) uvádí „...*tento systém nemůže být zaveden polovičatým nahozením pár nápadů a návrhů mezi náhodnou skupinu členů organizace v naději, že se stane něco dobrého.*“

V publikaci *The Rational Manager* (1981), Kepner a Tregoe připouštějí, že týmová práce je velmi důležitá pro efektivní organizování. Jejich záměrem je, že týmová práce se zlepší v případě, že všichni budou vyškoleni v metodice KT, a věří, že jejich metodika může být jakýmsi společným jazykem pro racionální popis příčin problémů nebo výsledkem rozhodnutí. V metodice neexistuje možnost špatné komunikace, a tudíž nedochází k nedorozumění. Komunikace je důležitá, ale není vším. Metodika také podporuje názor, že lidé jsou odolní vůči změnám a je třeba je obrátit v jejich výhodu (Hicks, 1991, s. 175).

2.1 Základní rozhodovací proces metodiky

Každý proces se skládá z jednotlivých etap (fází), u metodiky KT tomu není jinak. Kepner a Tregoe (1981, s. 20-21) uvádějí, že existují čtyři základní vzorky myšlení, na které se můžeme dotázat čtyřmi jednoduchými otázkami, z kterých vychází celá metodika:

- Pro identifikaci celé záležitosti, nalezení příčin, stanovení priorit a dalších kroků používáme *vyhodnocení situace (Situation Appraisal)*, díky níž získáme odpověď na otázku *Co se děje?*
- Otázkou *Proč se tak děje?*, porozumíme příčinám a následkům událostí, díky nimž bude snazší najít vhodné opatření k nápravě problémů. Tato etapa je označena jako *analýza problémů (Problem Analysis)*.

- Pokud se ptáme, na otázku *Jaký postup bychom měli zvolit?*, je jasné, že bude potřeba se rozhodnout mezi dvěma či více možnostmi, zvolíme si pak *rozhodovací analýzu (Decision Analysis)*.
- S poslední otázkou *Co nás čeká?*, přichází na řadu *analýza potenciálních problémů a příležitostí (Potential Problem (Opportunity) Analysis)*, kterou používáme pro odhalení budoucích problémů a příležitostí.

Fotr a Švecová (2016, s. 25) na Obrázku 5 uvádí grafické schéma všech dílčích metodik KT. Můžeme vidět, že mezi metodikami je značen i *seznam problémových oblastí*, který lze chápat za již zmiňovaný *registr rizik*.



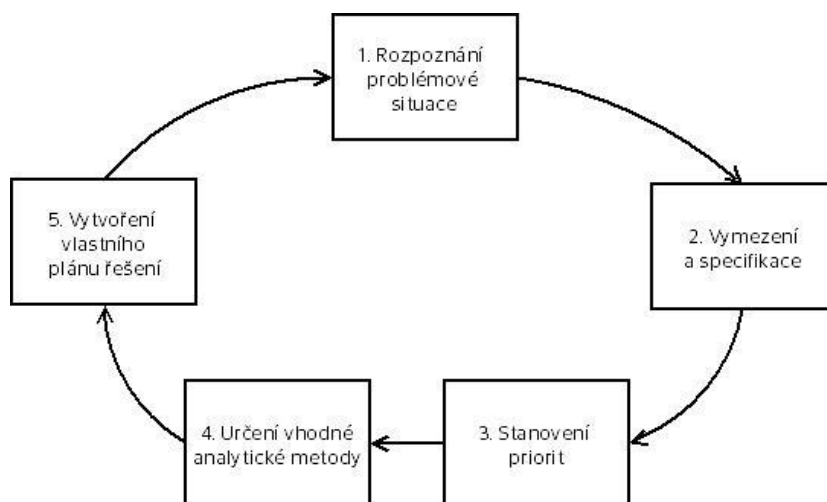
Obrázek 5 - Přehled dílčích metodik Kepner-Tregoe

Zdroj: Fotr, Švecová, 2016, s. 25

2.1.1 Vyhodnocení situace (Situation Appraisal)

Proces vyhodnocení situace je prvním ze čtyř základních procesů podle metodiky KT. Hlavním cílem této fáze je identifikovat problémové oblasti, abychom mohli snadno rozhodnout, kterým ze zbylých tří procesů metodiky navázat. Jak vidíme na Obrázku 6, proces vyhodnocení situace se skládá z pěti dílčích kroků (Longman, Mullins, 2005, s. 176).

Rozpoznání problémové situace není snadné, pro usnadnění můžeme stanovit jasné cíle, zpracovat přehled hrozeb a příležitostí, sledovat vývoj a hledat místa možných zlepšení. Problémovou situací pro nás může být jakákoliv situace, která je potřeba vyřešit a my stojíme na místě odpovědnosti.



Obrázek 6 - Vyhodnocení situace

Zdroj: Kepner, Tregoe, 2006, s. 169

Kepner a Tregoe (1981, s. 167) navrhují si položit například tyto otázky pro snazší rozpoznání problémové situace:

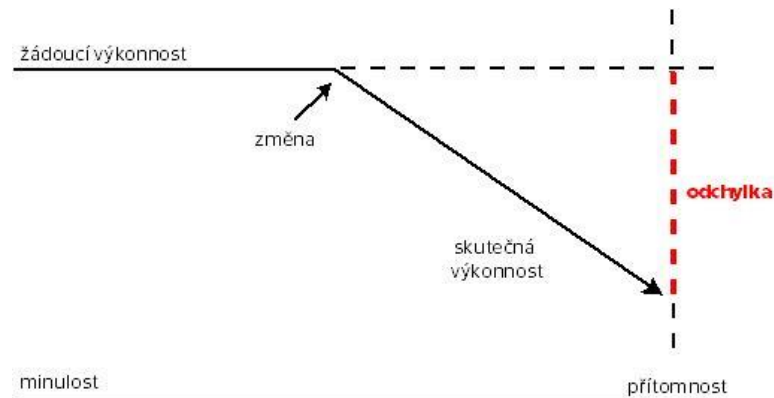
- Kde nám uniká plnění stanovených cílů?
- Jaké problémy přetrvávají nevyřešeny za posledních šest měsíců?
- Na čem v současnosti pracujeme a co nás čeká v blízké budoucnosti?
- Jaké rozhodnutí je třeba udělat?
- Jaká rozhodnutí jsme udělali a jaká budou třeba udělat v budoucnosti?
- Jaké významné projekty, systémy nebo plány chystáme realizovat?

Tyto otázky jsou počátečním bodem pro diskuzi a jejich konečným produktem bude seznam problémů, rozhodnutí a budoucích obav či příležitostí, které si zaslouží pozornost.

Dalším krokem je vymezení a specifikace problémových situací. Někdy se problémové situace zdají být velmi jasné, je však dobré předpokládat, že všechny naše rozpoznané problémy jsou složitější, než se zdají být, abychom nebyli překvapeni. Dále si problémy seřadíme dle relativní priority na základě závažnosti, naléhavosti a předpokládaného vývoje. Zde se dostáváme na pomyslný rozcestník, kde musíme rozhodnout, kterou z analytických metod budeme pokračovat. Způsob řešení závisí na charakteru problému, problematika je znázorněna na Obrázku 5. V závěru si specifikujeme jednotlivé úkoly a zodpovědnosti a sestavíme vlastní plán řešení (Fotr, Švecová, 2016, s. 60-65).

2.1.2 Analýza problémů (Problem Analysis)

Analýza problémů je proces popisující krok po kroku, jak analyzovat příčinu problému. Kepner a Tregoe (1981, s. 69) definují strukturu problému jako odchylku mezi tím, co se stát mělo a tím se doopravdy stalo a příčina situace je neznámá. Na Obrázku 7 je definice vyjádřena graficky.



Obrázek 7 - Struktura problému

Zdroj: Kepner a Tregoe, 1981, s. 37

Fotr a Švecová (2016, s. 74-83) uvádí, že metodiku Kepner a Tregoe lze rozdělit do určitých kroků:

- *Popis problému*, kde je nutné samotný problém přesně definovat. Po jeho vhodné formulaci je třeba ho blíže specifikovat z hlediska čtyř základních charakteristik, které tvoří jeho identita (*co?*), lokalizace (*kde?*), čas (*kdy?*) a rozsah (*kolik?*).
- *Identifikace možných příčin problému*. Je možné příčiny stanovit dvěma způsoby, první možností je stanovení příčin na základě zkušeností expertů, druhým pak specifikace rozdílů a změn. Výsledkem této fáze potom bude přehled změn, mezi nimiž by měly být příčiny našeho řešeného problému.
- *Testování příčin problému a stanovení pravděpodobnosti příčiny*, kde porovnáváme detaily prověřované příčiny s detaily pozorovaného následku. Je nutné prověřit každou možnou příčinu problému.
- *Potvrzení dané příčiny*, kde je nezbytné prokázat, že příčina vede k pozorovaným následkům.

Slovy Longmana a Mullinse (2005, s. 176): „Analýza problémů je přístup k nalezení pravé příčiny problému, díky němuž může být problém trvale odstraněn.“

2.1.3 Rozhodovací analýza (Decision Analysis)

Každé rozhodnutí, které děláme, nás nutí se zamyslet nad jeho cíli, alternativami a potenciálními riziky. Rozhodnutí může zahrnovat tisíce kritérií a jednání sto nebo více lidí, nebo pár kritérií a deset minut času jedné osoby. Rozsah rozhodnutí není však významný, protože základní postup je vždy stejný. Rozhodovací analýza je procesem, který nám bude nápomocný pro učinění jakéhokoliv rozhodnutí. Jádro procesu je velice jednoduché, stačí tříditi a zpracovat data tak, abychom je mohli srovnávat. V prvním kroku se musíme sami sebe zeptat „*Co se snažíme rozhodnout?*“ a stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout. Kompletní seznam cílů, rozdělujeme do dvou skupin: *nutnost* (must) a *přání* (wants). Nutnosti jsou takové cíle, které jsou zcela nezbytné, mají své meze a jsou realistické, přání jsou ty zbylé (Longman, Mullins, 2005, s. 184); (Kepner, Tregoe, 1981, s. 103).

Kepner a Tregoe (2006, s. 85) uvádí několik kroků, které je nezbytné dodržet při přijímání rozhodnutí:

- Stanovení cílů.
- Rozčlenění cílů do skupin *musíme splnit* a *chceme splnit*.
- Stanovení vah jednotlivých kritériím.
- Vytvoření variant rozhodování.
- Porovnání variant a volba předběžného řešení.
- Identifikace potenciálních rizik.
- Stanovení nejvyváženější varianty.

Rozhodovací analýza nám samozřejmě nezaručí, že vždy přijmeme to nejlepší rozhodnutí, pokud však budeme důsledně dodržovat výše zmíněnou strukturu, výrazně snížíme výskyt chyb. S navyšující se složitostí rozhodnutí bychom měli o to více věnovat pozornost jednotlivým krokům (Kepner, Tregoe, 2006, s. 99, s. 138).

2.1.4 Analýza potenciálních problémů (Potential Problem Analysis)

Analýza potenciálních problémů je v první řadě postoj, který je založen na přesvědčení, že je možné podívat se do budoucnosti a učinit náležitá opatření k jejímu pozitivnímu ovlivnění. Umožňuje nám měnit a zlepšit budoucí události. Analýza potenciálních problémů je systematický proces myšlení pro odhalování a vypořádání se s potenciálními problémy, které v případě, že nastanou budou pravděpodobně škodlivé (Kepner a Tregoe, 1981, s. 160-161). V rámci analýzy se ptáme na dvě základní otázky:

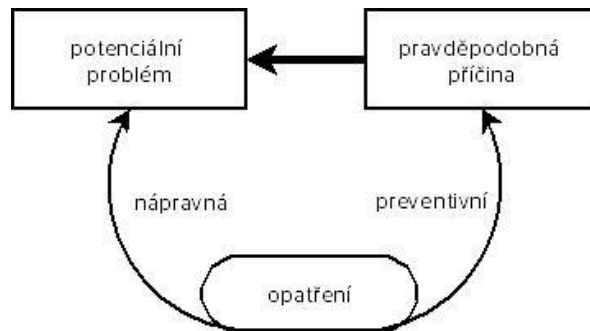
- „Co by se mohlo pokazit?“
- „Co s tím teď můžeme dělat?“

Kepner a Tregoe (2006, s. 142-143) uvádí, že analýza potenciálních problémů je tvořena těmito základními aktivitami:

- Identifikace zranitelných oblastí. Kde bychom mohli být poškozeni nejhluběji?
- Identifikace konkrétních potenciálních problémů ve stanovených zranitelných oblastech.
- Identifikace pravděpodobných příčin těchto potenciálních problémů a hledání činností, které jim zabrání ve vyskytnutí.
- Tvorba plánu preventivních opatření.
- Tvorba plánu nápravných opatření včetně jejich spouštěčů.

Při identifikaci potenciálních problémů bychom měli projít dvěma fázemi. Nejdříve musíme popsat danou akci a uvést čeho chceme dosáhnout a co je k tomu zapotřebí. Výsledkem druhé fáze bude konkrétní seznam potenciálních problémů. Včetně nežádoucích odchylek. Součástí seznamu je také stanovení významnosti v podobě pravděpodobnosti. Metodika KT využívá tříbodovou stupnici. Obdobně lze využít matici hodnocení rizik. Dále přecházíme k identifikaci pravděpodobných příčin, kde chceme najít odkud problémy pramení. Výsledkem této fáze je seznam konkrétních příčin každého potenciálního problému. Na základě námi vytvořených konkrétních seznamů můžeme začít připravovat preventivní opatření. Naším cílem je připravit taková opatření, která povedou k úplnému zamezení zrodu potenciálních problémů nebo alespoň ke zmírnění nastání příčin jejich vzniku. Výsledkem této fáze bude další seznam, kde budou uvedena veškerá preventivní opatření včetně přiřazených odpovědností a potřebných zdrojů. Je potřeba se připravit i na situaci, kdy problém i přes preventivní opatření nastane. Za tímto účelem tvoříme opatření nápravná. Ty se snaží minimalizovat případné nepříznivé dopady a co nejrychleji obnovit předchozí stav. Musíme také definovat spouštěče, ty jsou chápány jako signály vedoucí k uskutečnění těchto opatření (Fotr, Švecová, 2016, s. 280-286).

Opatření mohou být preventivní nebo nápravná, pro lepší pochopení systému opatření je uveden Obrázek 8.



Obrázek 8 - Vztahy mezi jednotlivými kroky analýzy potenciálních problémů

Zdroj: Fotr, Švecová, 2016, s. 281

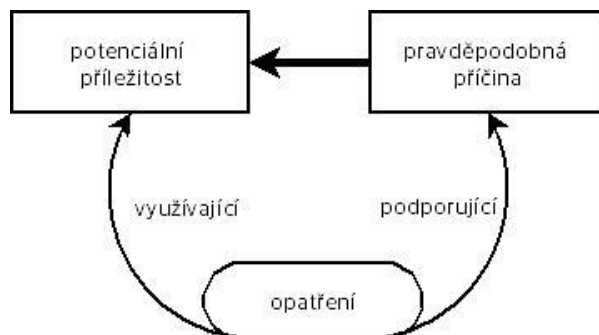
Kapitolu zakončím slovy Kepnera a Tregoa (1981, s. 159): „Pokud se lidé v organizaci zajímají o budoucnost, přejí si ji co nejlepší a organizace sama je otevřena zvážit návrhy na zlepšení, analýza potenciálních problémů může být benefitem pro každého.“

2.1.5 Analýza potenciálních příležitostí (Potential Opportunity Analysis)

Kromě potenciálních hrozeb je samozřejmě nezbytné věnovat dostatečnou pozornost i potenciálním příležitostem. Analýza potenciálních příležitostí je stejně tak racionálním procesem metodiky KT. Postup a struktura procesu je obdobná jako analýza potenciálních problémů, avšak když se nám podaří potenciální příležitost identifikovat, snažíme se její vznik podpořit. Proces se skládá ze stejných kroků jako u analýzy potenciálních problémů, zásadními otázkami pro nás však například jsou:

- Co se může zlepšit?
- Co přesně je příležitost?
- Jak riskantní je potenciální příležitost?
- Jaké jsou možné příčiny problému?
- Jak bude zacházeno s nejperspektivnějšími příležitostmi?

V případě analýzy potenciálních příležitostí, opatření mohou být využívající či podporující. Opětně pro vysvětlení vztahů mezi jednotlivými kroky je uveden Obrázek 9.



Obrázek 9 - Vztahy mezi jednotlivými kroky analýzy potenciálních příležitostí

Zdroj: Fotr, Švecová, 2016, s. 281

PRAKTICKÁ ČÁST

3 HOTEL PAŘÍŽ PRAHA

Rodinný Hotel Paříž Praha byl založen rodinou hoteliérů Brandejsových v roce 1904. Nachází se v samém jádru Prahy v blízkosti pražské Prašné brány a Obecního domu. Hotel nabízí 86 luxusních pokojů se secesní dekorací a nejkrásnějšími výhledy na okouzlující Prahu. Pro stravování a relaxaci je dále k dispozici restaurace Sarah Bernhardt s delikatesami z francouzské a české gastronomie a kavárna Café de Paris s atmosférou dvacátých let a legendárním dortem Paříž.

3.1 Historie hotelu

Již ve zmíněném roce 1904, Jan Vejrych, věhlasný architekt hotel postavil. Interiéry hotelu jsou navrženy panem architekt Antonínem Pfeifferem. Výzdoba interiéru hotelové restaurace v podobě keramických mozaiky pak pochází z dílny Jana Köhlera. Jedná se o novogotický hotel se secesními prvky, který díky své kráse a významnosti byl v roce 1984 deklarován za historickou památku a stal se tak jednou z nejvýznamnějších památek v Praze. Po sametové revoluci byl hotel roku 1991 navrácen v restituci rodině Brandejsovů. Bohumil Hrabal ve své knize *Obsluhoval jsem anglického krále* uvádí krásnou charakteristiku: „Hotel Paříž Praha je tak krásný, že jsem z toho celý pryč. Tolik zrcadel a tolik mosazného zábradlí, a tolik mosazných svícňů, a tak nablýskaných, že připomíná zlatý palác.“

3.2 Společenské prostory hotelu

Hotel nabízí ke konání svateb dva konferenční salóňky – Salon Violet a Salon Petit, dále pak hotelovou restauraci Sarah Bernhardt a kavárnu Café de Paris. V obou salóncích je k dispozici Wi-Fi připojení, denní světlo a audiovizuální zařízení.

3.2.1 Kapacita společenských prostorů

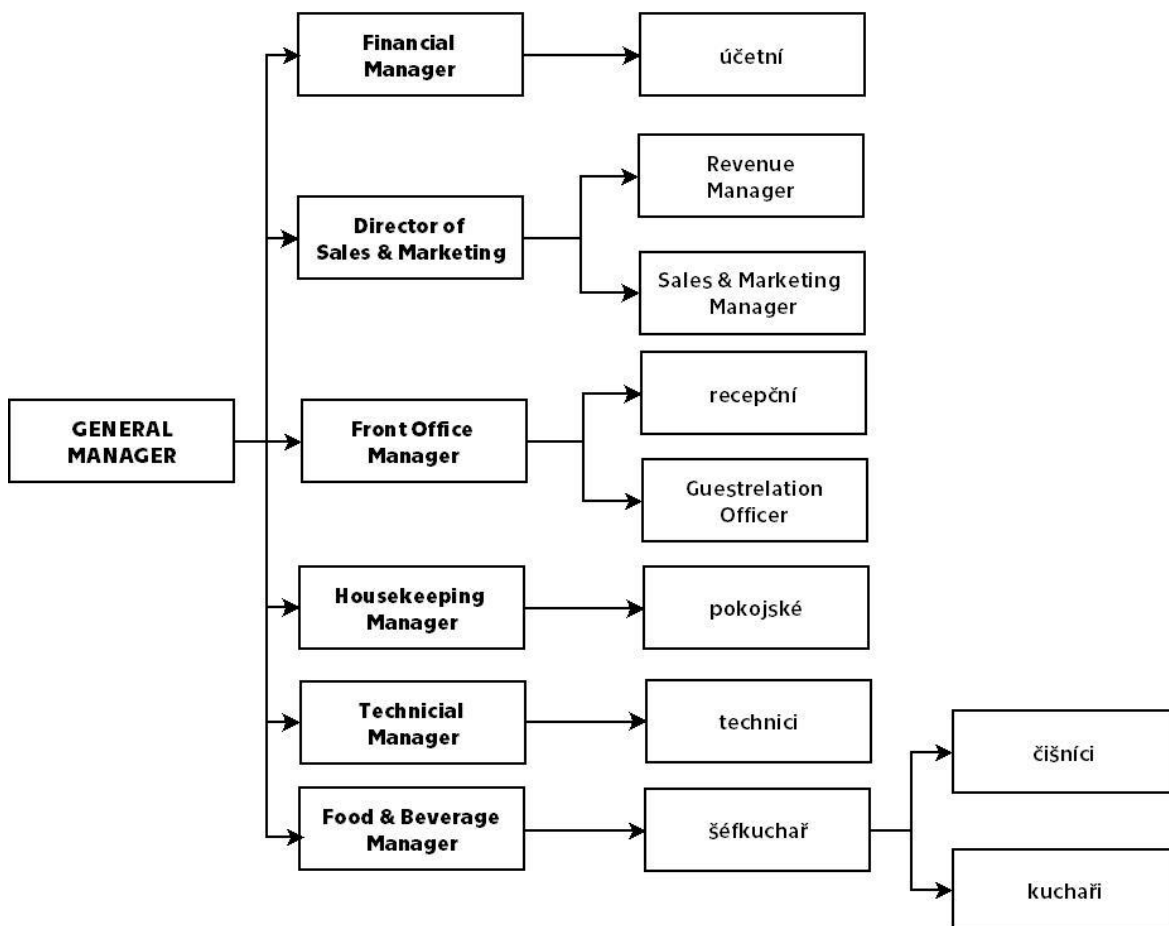
Pro přehlednější orientaci uvádím v Tabulce 2 velikost jednotlivých prostorů včetně kapacity pro různé společenské události.

Tabulka 2 - Kapacita společenských prostorů hotelu

	m ²	Výška stropu	Boardroom	Banket	Bufet	Coctail
Salon Violet	55	5	32	55	50	55
Salon Petit	28	5	18	20	20	30
Café de Paris	55	6	-	60	60	80
Salon Violet + Café de Paris	110	6	-	115	110	130
Restaurant Sarah Bernhardt	120	6	40	100	150	150

3.3 Organizační struktura

Hotel Paříž Praha je středně velký hotel, který má 76 stálých zaměstnanců a 5 extérních. Na Obrázku 10 je znázorněno organizační schéma, které vyplývá z podřízenosti jednotlivých pozic. K hlavním úkolům jednotlivých vedoucích patří odpovědnost za svěřené úseky či střediska.



Obrázek 10 - Organizační struktura Hotelu Paříž Praha

Zdroj: Podklady poskytnuté hotelem

V čele hotelu je ředitel hotelu/*General Manager* Pavel Branžovský, který je zodpovědný za plnění předem daných plánů od akcionářů společnosti a zodpovídá též za bezproblémový chod celého hotelu, pod ním jsou následující vedoucí jednotlivých úseků:

- *Finanční ředitel/Financial Manager*, zodpovídající za finance a hospodářský chod hotelu, pod finančním ředitelem pracují jednotlivé účetní.
- *Obchodní ředitel/Director of Sales & Marketing*, zodpovídající za plnění předem daných plánů a dosažení stanovených cílů. Podřízenými jsou

Revenue a Sales Manager. Revenue & Reservation Manager nastavuje cenovou politiku hotelu a dozoruje nad celkovými rezervacemi, *Sales Manager* se stará o obchodní vztahy s partnery, ti mají své podřízené asistentky a marketingové specialisty.

- *Vedoucí recepce/Front Office Manager* zodpovídají za bezproblémový chod celé recepce. Pod něj spadají jednotlivé recepční a *Guest-relation Officer*, který se stará o spokojenost hostů během jejich pobytu.
- *Vedoucí úklidu/Housekeeping Manager* zodpovídá za celkovou čistotu hotelu, úklid pokojů a společenských prostorů. Podřízenými jsou pokojské.
- *Vedoucí technik/Technical Manager* zodpovídají za bezproblémový chod hotelu po stránce technické. Spolupracuje s dalšími techniky.
- *Vedoucí stravovacího úseku/Food & Beverage Manager* zodpovídá za kvalitu pokrmů a služeb restaurace a kavárny. Kuchyni řídí šéfkuchař, který zodpovídá za ostatní kuchaře a číšníky kavárny a restaurace.

Mezi externí pracovníky hotelu patří:

- *Personální oddělení*, které pečuje o zaměstnance a nabírá nové.
- *IT Manager*, který se stará o veškeré informační technologie, které hotel využívá (Wi-Fi připojení, programování, správa intranetu a propojení rezervačních systémů, funkčnost PC, tiskáren apod.).

4 ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH PROBLÉMŮ PŘI ORGANIZACI SVATEB

Hotel Paříž Praha se pyšní nádhernými secesními interiéry a vysokou úrovní profesionality, je tedy ideálním místem na svatební veselku s celou hostinou. Trendem zvláště posledních let je pořádání svateb v zahraničí. Nejčastějšími klienty jsou tedy cizí státní příslušníci. Přirozená intuice a chápání souvislostí nám napoví, že jak kulturní rozdíly, tak celá organizace svatby probíhající měsíce, přináší nespočet rizik. Ve výsledku je svatba událostí, která probíhá v krátkém časovém úseku za účasti mnoha lidí a na její organizaci se vyčerpají zdroje značné výše. Především je však jedním z nejdůležitějších dnů v životě budoucích novomanželů, proto musí probíhat bez jakýkoliv problémů.

V této kapitole si pomocí metodiky KT a teorie managementu rizik sestavíme kompletní návod, jak veškerým problémům předejít, případně jak je následně řešit. Naším cílem bude úspěšně ovlivnit budoucí události již v současnosti a umožnit tak hladký průběh každé další svatby, která se v hotelu uskuteční.

4.1 Identifikace potenciálních problémů

Identifikace potenciálních problémů je první a zcela zásadní fází metodiky KT, z které celý proces vychází, a musíme jí věnovat zvýšenou pozornost a zpracovat ji velice důkladně. Skládá se ze dvou částí. První z nich je konkrétní popis akce a druhým pak vytvoření seznamu konkrétních potenciálních problémů.

4.1.1 Konkrétní popis události = svatby

Svatba neboli slavnostní vznik manželství je velkým dnem budoucích novomanželů a všech příslušníků jejich rodin. Prvním úkolem hotelového personálu je poskytnutí hotelových pokojů v době konání. V tento velký den samotný sňatek většinou probíhá v centru Prahy, například v Novoměstské radnici. Svatebčané spolu s novomanželi se pak přesouvají zpět do prostor hotelu, kdy úkolem hotelového personálu je připravit společenské prostory s náležitou svatební hostinou a umožnit plynulý průběh dne. Cílem hotelového personálu je splnit očekávání klienta na nejvyšší možné úrovni.

4.1.2 Seznam potenciálních problémů

Chceme identifikovat budoucí nežádoucí odchylky, k čemuž nám dle Fotra a Švecové (2016, s.282) pomohou odpovědi na dvě zcela klíčové otázky:

- „Co se může při realizaci pokazit?“
- „Jaké problémy by mohly vzniknout v důsledku realizace dané varianty?“

K vytvoření seznamu konkrétních potenciálních problémů jsem využila několik pramenů. Identifikovala jsem je na základě podkladů, k již proběhlým svatbám v hotelu, na základě informací o jiných společenských akcích pořádaných v hotelu, a hlavně na základě rozhovoru se Sales a Food & Beverage manažery, kteří mají dlouholeté zkušenosti a s mnoha riziky se již při organizaci společenských akcí setkali. Pro přehlednost jsem potenciální rizika rozdělila do osmi podskupin podle jejich charakteru.

Problémy spojené s hotelovým personálem a hotelem samotným

Okruh těchto problémů se týká standardních služeb hotelu a jeho personálu. V této skupině se řeší problémy jako rezervace pokojů včetně jejich typů. Každodenní standardní úklid pokojů a celkových prostorů hotelu. Technická funkčnost všech zařízení a spokojenost ostatních hostů hotelu neúčastnících se společenské akce.

Problémy spojené s dodavateli

Název této skupiny je sám o sobě určující, tato skupina problémů řeší veškeré problémy, který nás mohou potkat při objednávce jakékoliv zboží. Zahrnuje dodavatele od potravin a nápojů, přes svatební dort a květiny až po svatební dekorace. Řeší otázky zapomenutých objednávek a dodávek, jejich poškození či ztracení.

Problémy spojené s bezpečností, zdravím a hygienou v hotelu

Problémy s relativně malou pravděpodobností výskytu, ale za to s vysokou intenzitou dopadu jsou problémy spojené se zdravím a bezpečností. Zranění či nevolnost hostů nebo personálu během onoho velkého dne může velmi nepříjemně situaci. Tato oblast problémů zahrnuje obecnější problémy jako je zápach v hotelu nebo třeba výskyt nebezpečného hmyzu.

Technické problémy

Oblast technických problémů je v hotelu vzhledem k jeho stáří a historickým interiéřům jednou z nejřešenějších. Je potřeba techniku pravidelně kontrolovat a vždy vše několikrát zkontrolovat. Při pořádání svatby se mezi technickými problémy určitě mohou vyskytnout problémy s obrazem a zvukem. Mohou to ale být i problémy s technickými zařízeními jakou jsou klimatizace případně se samotnou elektřinou či vodou.

Nespokojenost klienta s úrovní služeb

Svatba je velký den a Hotel Paříž Praha nabízí služby nejvyšší kvality, proto je zřejmé, že klient očekává odpovídající úroveň služeb. Kromě úrovně jídla z kuchyně

a profesionality samotného personálu, tvoří velkou část těchto rizik jazyková a kulturní bariéra. Vzhledem k vysokému počtu zahraničních svateb v hotelu musíme těmto rizikům věnovat vysokou pozornost.

Nespokojenost klienta s plněním nasmlouvaných služeb

Dle hesla „klient je náš pán“ usilujeme o jeho plnou spokojenost. Klient očekává, že v den svatby bude připraveno vše, jak si on právě přeje, proto je potřeba průběžně zjišťovat preference klienta a případné požadavky na změny. Nasmlouvanými službami mohou být svatební dekorace a výzdoba pokojů nebo samotná objednávka svatebního dortu či fotografa.

Problémy spojené s kuchyní

Jídlo a pití, na tom celá svatební veselka stojí. Proto je nezbytné se na tuto oblast soustředit s nejvyšší pozorností, aby vše proběhlo, jak má. Problémy spojené s kuchyní mohou být jak na straně špatné organizace managementu, tak na straně kuchařů. Zmíněny jsou problémy jako nedostatek potravin nebo jejich poškození.

Nevčasná příprava společenských prostorů

Poslední oblastí, ale rozhodně ne nejméně důležitou je nevčasná příprava společenských prostorů. Zde se věnuji jednotlivým částem společenských prostorů, které nejsou připraveny včas a tím narušují hladký průběh celé svatby.

4.2 Analýza rizik

Po identifikaci rizik následuje detailnější analýza, tzn., v jakém rozsahu jednotlivá rizika mohou ovlivnit cíle, abychom si mohli vybrat pouze ty skutečně závažné a důležité. Na základě pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu jednotlivých rizik můžeme určit jejich významnost. Nakonec tak pomocí matice hodnocení rizik zjistíme, které hrozby jsou pro nás nejrizikovější, a které jsou spíše neškodné.

Sami autoři metodiky, Kepner a Tregoe (2006, s. 161), uvádí, že roztřídit rizika je dobré z několika důvodů. Prvně, zabývat se úplně všemi by ve finálním důsledku pravděpodobně bylo velmi kontraproduktivní. Dále uvádí, že velká masa problémů nám může „skrýt“ ty naprosto klíčové. Navíc dlouhá délka seznamu může demotivovat pracovníky, kteří se projektu účastní.

4.2.1 Významnost rizik

Významnost rizik se určuje pomocí tří nebo pětibodových stupnic. Jedná se metodu velice oblíbenou, zejména díky její jednoduchosti a rychlosti jejího použití (Korecký, Trkovský, 2011, s. 280).

Metodika KT doporučuje určit významnost rizik prostřednictvím třibodové stupnice s deskriptory: nízká (N), střední (S) a vysoká (V). Stupnici jsem využila pro obě kritéria, jak pro pravděpodobnost výskytu, tak pro intenzitu dopadu, deskriptory jsou přiřazeny na základě konzultace s hotelovými manažery.

Tabulka 3 - Jednotlivé potenciální problémy, pravděpodobnost jejich vzniku a intenzita dopadu

		POTENCIÁLNÍ PROBLÉMY	PRAVDĚPO- DOBNOST	INTENZITA DOPADU
PROBLÉMY SPOJENÉ S HOTELOVÝM PERSONÁLEM A HOTELEM SAMOTNÝM (A)	A02	nedostatek personálu	S	S
	A03	nedostatek pokojů	N	V
	A04	neuklizené pokoje	S	S
	A05	logistické problémy při přepravě hostů do hotelu	V	N
	A01	nespokojenost ostatních hostů hotelu (neúčastnících se svatby)	V	S
	A06	problémy s Wi-Fi v hotelu	S	S
	A07	chybný typ pokojů	S	S
	A08	neuklizené prostory hotelu	S	N
PROBLÉMY SPOJENÉ S DODAVATELI (B)	B01	květiny nejsou na místě	N	V
	B06	neodpovídající počty květin; neodpovídající barva květin	N	S
	B03	svatební dekorace nejsou k dispozici	N	V
	B04	svatební dort není na místě	N	V
	B05	nedodány potraviny	N	V
	B02	nedodány nápoje	N	V
PROBLÉMY SPOJENÉ S BEZBEČNOSTÍ, ZDRAVÍM A HYGIENOU V HOTELU (C.)	C05	zranění personálu	N	S
	C01	zranění účastníků svatby	S	S
	C02	nevolnost účastníků svatby	S	S
	C03	v hotelu se vyskytl hmyz	N	V
	C04	v hotelu je zápach	N	V
TECHNICKÉ PROBLÉMY (D)	D01	nefunkční zvuk či obraz	V	V
	D02	výpadek elektřiny	N	V
	D03	problémy s vodou	N	S
	D04	nefunkčnost klimatizace	N	N
NESPOKOJENOST KLIENTA S ÚROVNÍ SLUŽEB (E)	E04	jazyková bariéra mezi personálem a hosty	N	S
	E01	kulturní bariéra mezi personálem a hosty	V	V
	E03	jídlo z kuchyně je studené	N	V
	E02	hostům nechutná jídlo	S	V
	E05	hosté si stěžují na neprofesionalitu personálu	N	S
NESPOKOJENOST KLIENTA S PLNĚNÍM	F02	nepřítomnost požadovaných služeb v pokojích	S	S

NASMLOUVANÝCH SLUŽEB (F)	F03	nepřítomný fotograf	N	V
	F01	nepřítomnost objednané dekorace ve společenských prostorech	S	V
	F04	poškozený svatební dort	N	V
PROBLÉMY SPOJENÉ S KUCHYNÍ (G)	G03	nedostatek kuchařů	N	S
	G01	nedostatek potřebných potravin	S	V
	G02	zkažené potraviny	S	S
NEVČASNÁ PŘÍPRAVA SPOLEČENSKÝCH PROSTOR (H)	H03	nedostatek židlí a místa pro hosty	N	V
	H01	nedokončená výzdoba	S	V
	H02	nepřipravená šatna	S	S

Zdroj: autor

4.2.2 Matice hodnocení rizik

Pro utřídění jednotlivých problémů a pro větší přehlednost Fotr a Švecová (2016, s. 284) radí využití jednoduché matice hodnocení rizik.

Tabulka 4 - Matice hodnocení potenciálních problémů

Intenzita negativních dopadů	Pravděpodobnost		
	N	S	V
V	A03 C04 B01 D02 B02 E03 B03 F03 B04 F04 B05 H03 C03	E02 F01 G01 H01	D01 E01
S	B06 C05 D03 E04 E05 G03	A02 F02 A06 H02 A07 C01 A04 C02 G02	A01
N	D04	A08	A05

Zdroj: autor

Oblast nejtmaší šedivé symbolizuje nejkritičtějších potenciálních problémů, tudíž jim budeme věnovat největší pozornost. Středně šedivá symbolizuje problémy, které

nejsou tak kritické, ale jsou pro nás stále významné a měli bychom je řešit. Oblast nejsvětější pak symbolizuje problémy málo významné.

4.3 Identifikace pravděpodobných příčin

Identifikace pravděpodobných příčin je druhou fází metodiky KT. Cílem je odhalit, které faktory pravděpodobně vedou k vzniku potenciálních problémů. Pro snazší nalezení příčin Fotr a Švecová (2016, s. 284) doporučují si klást otázky:

- „Co může způsobit výskyt daného problému?“
- „A co ještě způsobuje...?“

Zdrojem pro mě byly hlavně zkušenosti hotelových manažerů z předešlých pořádaných akcí. Longman a Mullins (2005, s. 88) kromě konzultace se členy týmu, doporučuje konzultace s lidmi v projektu zcela novými, protože mohou být zdrojem zcela nových perspektiv. Výsledkem je seznam pravděpodobných příčin ke každému potenciálnímu problému. Zde v textu jsou uvedeny pouze příčiny nejvýznamnějších problémů viz Tabulka 5, zbylé obsahuje kompletní registr rizik, který je k nalezení v příloze práce.

Tabulka 5 - Pravděpodobné příčiny nejvýznamnějších potenciálních problémů

PRAVDĚPODOBNÁ PŘÍČINA		POTENCIÁLNÍ PROBLÉM	
A01P01	příliš velký hluk a rozruch	A01	nespokojenost ostatních hostů hotelu (neúčastnících se svatby)
A01P02	rušení nočního klidu		
A01P03	obsazenost společenských prostorů		
A01P04	nemožnost využití restaurace		
D01P01	nefunkční kabely	D01	nefunkční zvuk či obraz
D01P02	kabely se špatným konektorem		
D01P03	výpadek elektřiny		
D01P04	podklady jsou ve špatném formátu		
D01P05	problémy s internetem		
E01P01	nedostatečná znalost tamní etikety	E01	kulturní bariéra mezi personálem a hosty
E01P02	odlišné zvyky		
E02P01	extrémně nespokojení hosté	E02	hostům nechutná jídlo
E02P02	špatně připravené		
E02P03	jídlo je zkažené		
F01P01	nepředání požadavků	F01	nepřítomnost objednané dekorace ve společenských prostorech
F01P02	nepřítomnost potřebného materiálu		
F01P03	zapomnělo se na to		
F01P04	časový skluz		
G01P01	nebyly objednány	G01	nedostatek potřebných potravin
G01P02	nebyly dodány		
G01P03	chybně propočítané potřeby		
G01P04	změna počtu hostů		

G01P05	zkažené potraviny		
G01P06	informace o změně hostů ztracena		
G01P07	ztráta nepozorností (spadly na zem)		
G01P08	potraviny chybně zpracovány		
H01P01	pozdě zahájena	H01	nedokončená výzdoba
H01P02	nedostatek personálu		
H01P03	nedostatek materiálu		

Zdroj: autor

4.4 Preventivní opatření

Preventivní opatření jsou taková, která zamezí nastání příčin, které vedou ke vzniku potenciálních problémů. Jsou úzce spojena s příčinami vzniku daných problémů. Otázky, které nám pomohou preventivní opatření pro každou příčinu stanovit jsou dle Fotra a Švecové (2016, s.285) následující:

- „Co můžeme udělat proto, aby se zabránilo nastání dané příčiny?“
- „Co můžeme udělat proto, aby se snížila šance, že daná příčina nastane?“
- „Jak můžeme zabezpečit, aby tato příčina neměla vliv na vznik potenciálního problému?“

Výsledkem potom je seznam preventivních opatření k jednotlivým příčinám. Tento seznam je velice úzce spojen s kapitolou 4.6., kde je uveden podrobný checklist včetně časů, kdy daná preventivní opatření uskutečnit.

Zdůrazňuji, že přípravy a plánování svatebního dne jsou časově nesrovnatelně delší v porovnání s fází konání. Fáze konání je na druhou stranou tou nejdůležitější a jedinou viditelnou pro účastníky svatby, proto je zcela přirozené, že přípravy musí proběhnout na nejvyšší úrovni. Je třeba zvážit všechny eventuální problémy a snažit se jim zabránit, než nám mohou zkomplikovat situaci. Při důkladném a bezchybném zpracování preventivních opatření a využití zmíněného checklistu, svatební den hladce proběhne.

Opět uvedu pouze příklad na jednom z potenciálních problémů, a to na „nedostatek potřebných potravin“, u kterého jsem nadefinovala 8 různých příčin viz Tabulka 6. Kompletní seznam preventivních opatření je k nalezení v příloze.

Tabulka 6 - Preventivní opatření pro nejvýznamnější potenciální problémy

PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ	PRAVDĚPODOBNÁ PŘÍČINA	
upozornit klienta na zavírání dveří	A01P01	příliš velký hluk a rozruch
upozornit klienta na zavírání dveří	A01P02	rušení nočního klidu
připravit jiné prostory, kde se hosté mohou zdržovat	A01P03	obsazenost společenských prostorů
připravit alternativní prostory místo restaurace	A01P04	nemožnost využití restaurace
náhradní kabely v záloze	D01P01	nefunkční kabely

náhradní kabely se všemi koncovkami	D01P02	kabely se špatným konektorem
mít připravenou alternativní zábavu	D01P03	výpadek elektřiny
kontrola funkčnosti 15-20 h před svatbou	D01P04	podklady jsou ve špatném formátu
kontrola funkčnosti 15-20 h před svatbou	D01P05	problémy s internetem
nastudování zvyků a etikety země účastníků svatby a následné proškolení personálu (15-20 h před)	E01P01	nedostatečná znalost tamní etikety
	E01P02	odlišné zvyky
být připraveni na vše	E02P01	extrémně nespokojení hosté
profesionální kuchaři	E02P02	špatně připravené
denní důkladná kontrola	E02P03	jídlo je zkažené
celková kontrola 15-20 h před svatbou	F01P01	nepředání požadavků
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	F01P02	nepřítomnost potřebného materiálu
celková kontrola 15-20 h před svatbou	F01P03	zapomnělo se na to
kvalitně naplánovat činnosti	F01P04	časový skluz
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	G01P01	nebyly objednány
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	G01P02	nebyly dodány
zkušený personál; kontrola 7 dní před	G01P03	chybně propočítané potřeby
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou	G01P04	změna počtu hostů
účelné skladování	G01P05	zkažené potraviny
kontrola předání informací	G01P06	informace o změně hostů ztracena
objednat potraviny náhradní	G01P07	ztráta nepozorností (spadly na zem)
objednat potraviny náhradní	G01P08	potraviny chybně zpracovány
kvalitní plánování = ověření veškerých objednávek 1 měsíc předem, celková kontrola den před akcí (15-20 h), potvrzení textovou zprávou 1 h před, povinnost personálu hlásit nemoc	H01P01	pozdě zahájena
	H01P02	nedostatek personálu
	H01P03	nedostatek materiálu

Zdroj: autor

4.5 Nápravná opatření

Nápravná opatření jsou ta, která uskutečňujeme v případě, že daný potenciální problém nastane. Otázky, které nám pomohou nápravná opatření pro každou příčinu stanovit jsou dle Fotra s Švecové (2016, s. 286) následující:

- „Co budeme dělat, pokud potenciální problém nastane?“
- „Jakým způsobem můžeme minimalizovat nepříznivé dopady?“
- „Co můžeme udělat pro to, aby se co nejrychleji a nejlevněji obnovil předchozí stav po nastání problému?“

Každé opatření má svůj spouštěč, chápeme jej jako signál, vedoucí k realizaci těchto opatření. Pro snazší identifikaci spouštěčů si můžeme klást otázku: „*Jak poznáme, že potenciální problém nastal?*“. Cílem je sestavit seznam opatření, která nám pomohou problémy, které nastanou včas řešit. Díky spouštěčům budeme včas

informování a můžeme problémy podchytit v úplných počátcích (Fotr, Švecová, 2016, s. 286). Konkrétní příklad uvádím opět pouze u problémů s nejvyšší významností viz Tabulka 7. Tabulka obsahuje ještě jeden sloupec a to jsou „následky“. Definování následků každého potenciálního problému mi pomohlo snáz určit jaké nápravné opatření budou potřeba k daným problémům. Kompletní seznam následků a opatření i se spouštěči je k nalezení v příloze.

Tabulka 7 - Nápravné opatření se spouštěči pro nejvýznamnější potenciální problémy

POTENCIÁLNÍ PROBLÉM	NÁSLEDEK	SPOUŠTĚČ	NÁPRAVNÉ OPAŘENÍ
nespokojenost ostatních hostů hotelu (neúčastnících se svatby)	nespokojení hosté; špatná reputace hotelu	při stížnostech hostů	omluva ostatním hostům; v extrémním případě náhrada v podobě slevy pohotově najít jiné prostory
nefunkční zvuk či obraz	narušení průběhu akce	ve chvíli zprovozňování techniky	co nejrychleji se snažit problém nerušeně spravit a prostor vyplnit alternativní zábavou
		ve chvíli zprovozňování techniky	
		při výpadku	
		ve chvíli kdy nám podklady dodají	
nefunkční připojení			
kulturní bariéra mezi personálem a hosty	nevhodné situace; pohoršení hosta; nespokojenost klienta	registrace svatby jiné národnosti	omluva klientovi, případně nabídnout jiné služby jako kompenzaci
hostům nechutná jídlo	nespokojenost hostů a klienta	při několikaté stížnosti	omluva a zdvořilost personálu
		po výdeji jídel z kuchyně; při stížnostech hostů	omluva klientovi, kompenzace v podobě slevy či jiné služby
nepřítomnost objednané dekorace ve společenských prostorech	nespokojenost klienta	dekorace není dokončena nebo není vůbec v době kdy ji klient požadoval	pokusíme se rychle dokončit nebo případně nahradit a vykompenzovat vzniklé škody
nedostatek potřebných potravin	nemožnost přípravy nasmlouvaného menu; nespokojenost klienta; narušení svatební hostiny	při zjištění kuchařem v době přípravy jídla tzn. potravina není k dispozici	pokud je to možné koupíme narychlo potřebné potraviny jinde; nahradíme je něčím jiným; vynecháme je z jídelníčku a omluvíme se klientovi
nedokončená výzdoba	narušení průběhu akce, časová skluz, nespokojenost klienta	výzdoba není dokončena v době zahájení ve společenských prostorech	omluva klienta; posílení personálu na přípravu; co nejrychleji vše dodělat; omluvit se klientovi a nabídnout kompenzaci

Zdroj: autor

4.6 Systém včasného varování

Slovy jedné z manažerek hotelu včasnost rezervace termínu svatby a tím potřebných pokojů a společenských prostorů je velice variabilní. Záleží hlavně na velikosti svatby. Nejpozději však doporučuje přijít s konkrétní rezervací a požadavky nejdéle tři měsíce předem. V tu dobu je nutné zadat konkrétní požadavky. Zodpovědnosti jsou také velice variabilní a záleží na dohodě s klientem.

Mezi hlavní činnosti, které hotel zajišťuje patří:

- rezervace pokojů pro hosty;
- rezervace požadovaných společenských prostorů v hotelu;
- sestavení jídelníčku a objednávka potřebných potravin;
- sestavení nápojového lístku a objednávka produktů.

Mezi další velice obvyklé činnosti patří:

- zajištění květin a květinové výzdoby;
- zajištění svatebního dortu;
- zajištění fotografa;
- zajištění požadované dekorace;
- splnění speciálních přání.

Se všemi těmito činnostmi jsou úzce spojeny naše potenciální problémy. Ke všem potenciálním problémům jsme si specifikovali jejich příčiny, a hlavně preventivní opatření. Aby vše proběhlo tak jak má, je velmi důležité preventivním opatřením, z kterých celý dokument čerpá věnovat velikou pozornost. Proto jsem sestavila checklist, ve kterém je seznam všech činností, které jsou potřeba udělat před konáním akce v daném časovém předstihu. Checklist obsahuje i kolonku „zodpovídá“, z čeho je jasné, kdo za danou činnost nese odpovědnost. Celý dokument bude hotelu poskytnutý na kompaktním disku. Je pro ně přínosný jako *systém včasného varování*, kdy je v předstihu upozorní na vzniklé změny či konkrétní problémy a umožní hotelu pohotově reagovat.

4.6.1 Konkrétní checklist potřebných činností

1. Při objednání svatby

potřebná činnost	zodpovídá	
zkontrolovat dostupnost společenských prostorů	Revenue Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat dostupnost všech typů pokojů	Revenue Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat veškeré odstávky v domluvené datum	Revenue Manager	<input type="checkbox"/>

2. Jeden měsíc před svatbou – schůzka s klientem o potvrzení veškerých náležitostí. V případě jakýkoliv změn neprodleně řešíme!

potvrzení následujících požadavků s klientem	zodpovídá	
počet hostů celkem	Revenue Manager	<input type="checkbox"/>
počet hostů ubytovaných a typy pokojů	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
počet hostů na svatební hostinu	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
jídelníček – případné výjimky	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
svatební dekorace – jaká a kam	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
svatební dort	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
technika – hudba a video	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
fotograf	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
speciální přání – do pokojů, společenské místnosti atd.	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
upozornění klienta na naše požadavky a možná rizika (ostatní hosté v hotelu – hluk, noční klid, parkování kolem hotelu atd.)	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>

3. Sedm dní před svatbou – potvrzení objednávek – přesný čas dodání, adresa

potřebná činnost	zodpovídá	
zavolat klientovi a finálně si potvrdit, že nechce žádné změny	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
zavolat a potvrdit si objednávku květin	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
zavolat a potvrdit si objednávku svatebního dortu	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
zavolat a potvrdit si objednávku svatebních dekorací	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
zavolat a potvrdit si objednávku potravin	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
zavolat a potvrdit si objednávku nápojů	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
zavolat a potvrdit si objednávku fotografa	Sales Manager	<input type="checkbox"/>

4. V den příjezdu hostů a svatebčanů do hotelu – do 12:00

potřebná činnost	zodpovídá	
zkontrolovat, že jsou pokoje uklizené	Housekeeping Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat, že v pokojích je požadovaná dekorace	Housekeeping Manager	<input type="checkbox"/>

5. Jeden den před svatbou – hlavní kontrola (15–20 h před zahájením) – přítomen celý personál

potřebná činnost	zodpovídá	
uvědomění celého personálu o kulturních zvycích klienta	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
uvědomění celého personálu o čase příchodu v den svatby	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
uvědomění celého personálu o bezpečnosti práce	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat bezpečnost hotelu – označení schodů, vyvýšených bodů atd.	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
kontrola, že jsou k dispozici veškeré potraviny	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
kontrola, že jsou k dispozici veškeré nápoje	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
kontrola, že je na místě svatební dort a není poškozen	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
připravit alternativní prostory pro provoz restaurace pro ostatní hosty ubytované v hotelu	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
kontrola, že jsou k dispozici veškeré svatební dekorace	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
kontrola, že jsou k dispozici veškeré květiny	Sales Manager	<input type="checkbox"/>
kontrola techniky – formát, Wi-Fi, kabely, dataprojektor	IT Manager	<input type="checkbox"/>

6. V den konání svatby – před zahájením (začátek pracovní doby až 2 hodiny před začátkem)

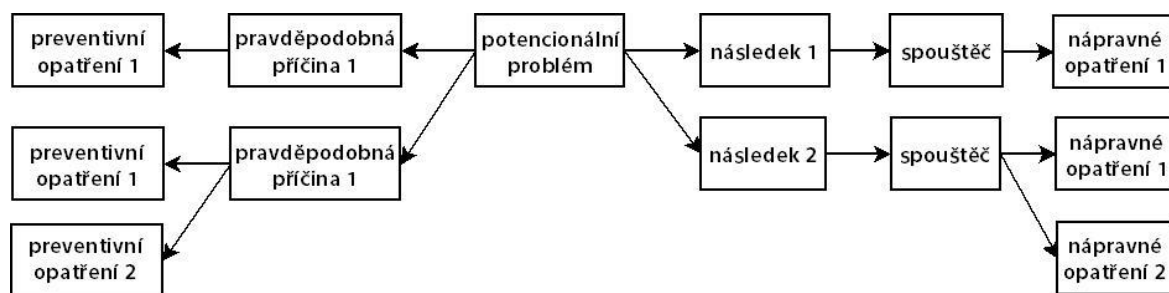
potřebná činnost	zodpovídá	
potvrzující textová zpráva s účastnícím se personálem 30 min před začátkem pracovní doby	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat, že je přítomný veškerý personál	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
potvrzující textová zpráva 1 h fotografovi – 1 h před jeho sjednaným příchodem	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat připravenost šatny	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat, že společenská místnost je připravena	Front Office Manager Manager	<input type="checkbox"/>
v místnostech jsou dostatečně velké průchody	Front Office Manager	<input type="checkbox"/>
prostřeno správně a pro požadovaný počet hostů	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
dekorace podle přání klienta	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>

květinová výzdoba nepoškozena a podle přání klienta	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
zkontrolovat, že v kuchyni nic nechybí	Food & Beverage Manager	<input type="checkbox"/>
finální kontrola techniky – hudba a video	IT Manager	<input type="checkbox"/>

Zdroj: autor

4.7 Kompletní registr rizik

Pro snadnou orientaci jsem veškeré předchozí části zpracovala do jednotného dokumentu, který je k nalezení v příloze. Jedná se o kompletní registr rizik, kdy potenciální problémy jsou rozděleny po svých charakteristických skupinách, problémy s největší významností jsou v jednotlivých skupinách na prvních místech a jsou podbarveny šedě, kritické světle šedě a ty nejméně významné nejsvětleji. Tabulka obsahuje šest sloupců, které jsou řazeny chronologicky, tedy od preventivních opatření přes samotné problémy až po opatření nápravná. Na Obrázku 11 můžeme vidět obecné schéma celé tabulky.



Obrázek 11 - Schéma registru rizik

Zdroj: autor

4.8 Postimplementační analýza

Poslední, ale rozhodně ne nejméně důležitou fází, je fáze celkového zpětného zhodnocení. Vždy když událost skončí, v blízké době, například následující den, se manažeři jednotlivých úseků sejdou a společně zpětně zhodnotí projekt. Pokud se v průběhu svatby budeme držet důkladné přípravy a využijeme vytvořený registr rizik a systém včasného varování, počet rizik, která nastanou by měl být minimalizován. To umožní zanalyzovat problémy, které nastaly jednotlivě. V příloze práce č. 1 můžeme najít arch, kam se jednotlivé problémy, které nastanou vždy zapracují. Arch mimo obecné informace jako název události a datum obsahuje například prostor k vyjádření jaká nápravná opatření byla využita nebo jaké následky problém přinesl.

Jednotlivé potenciální problémy a jejich příčiny mají své kódy, které usnadní následné zpracování. Po určité době využívání připravených archů bude snazší analyzovat, které problémy nastávají nejčastěji, a které příčiny k tomu vedou. Na druhou stranu pak

bude například možné některé potíže vyřadit ze seznamu jako úplně irelevantní. Postimplementační analýza může sloužit i k rozšíření dosavadního registru rizik o nové poznatky, případně o úplně nové problémy.

5 ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ PŘI ORGANIZACI SVATEB

Je důležité myslet na to, že kromě věcí, které se mohou pokazit, je pořádání svateb jistou příležitostí. Cílem této kapitoly je hlavně ukázat, že vždy musíme myslet i pozitivně a mít se na pozoru a využít co nám situace nabízí.

5.1 Identifikace a analýza příležitostí

Analýzu potenciálních příležitostí tvoříme úplně shodným způsobem jako analýzu potenciálních problémů. Nejprve je tedy třeba si potenciální příležitosti identifikovat. Příležitosti jsem identifikovala na základě rozhovoru s hotelovými manažery. Bez váhání a na prvním místě jsme se shodli, že pořádání svateb je zaprvé vynikající reklamou a příležitostí zisku nové klientely. Konečný seznam identifikovaných příležitostí je:

- Lepší vztahy a komunikace s dodavateli.
- Zvýšení počtu zakázek (hlavně zahraničních).
- Pozitivní ohlasy na sociálních sítích a v médiích.
- Zvýšení kvality poskytovaných služeb.
- Zvýšení prestiže hotelu.
- Zviditelnění hotelu – reklama.

V Tabulce 8 jsou vidět jednotlivé jmenované potenciální příležitosti s jejich přiřazenou pravděpodobností a intenzitou dopadu. Každou z příležitostí zhodnotíme v rámci těch to dvou kritérií pomocí tříbodové stupnice – nízká (N), střední (S) a vysoká (V).

Tabulka 8 - Jednotlivé potenciální příležitosti, pravděpodobnost jejich vzniku a intenzita dopadu

KÓD	POTENCIÁLNÍ PŘÍLEŽITOSTI	PRAVDĚPO- DOBNOST	INTENZITA DOPADU
001	lepší vztahy a komunikace s dodavateli	N	V
002	zvýšení počtu zakázek (hlavně zahraničních)	S	V
003	pozitivní ohlasy na sociálních sítích a v médiích	V	S
004	zvýšení kvality poskytovaných služeb	N	S
005	zvýšení prestiže hotelu	S	S
006	zviditelnění hotelu – reklama	V	V

Zdroj: autor

Díky určení významnosti je možné opět sestavit matici. Díky matici jsme schopni určit, kterým příležitostem máme věnovat největší pozornost, protože pro nás mohou být nejvíce přínosné. Konkrétní matici ukazuje Tabulka 9.

Tabulka 9 - Matice významnosti příležitostí

Intenzita pozitivních dopadů	Pravděpodobnost		
	N	S	V
V	001	002	006
S	004	005	003
N			

Zdroj: autor

Díky matici vidíme, že největší příležitost pro hotelový management je zvýšení počtu zakázek ze zahraničí, ohlasy na sociálních sítích a reklama.

5.2 Identifikace pravděpodobných příčin

Abychom mohli potenciální příležitost podpořit je nezbytné zjistit z jakých příčin může nastat. Dle Fotra a Švecové (2016, s. 284) si máme klást otázku: „Co může způsobit výskyt dané příležitosti?“. Tabulka 10 ukazuje příčiny konkrétních příležitostí.

Tabulka 10 - Pravděpodobné příčiny potenciálních příležitostí

PRAVDĚPODOBNÁ PŘÍČINA		POTENCIÁLNÍ PŘÍLEŽITOST	
O01P01	online rezervační systém	001	lepší vztahy a komunikace s dodavateli
O01P02	doporučení dodavatelů dále		
O01P03	větší počet zakázek u dodavatele		
O01P04	hotelové výhody pro dodavatele		
O02P01	nárůst zahraničních příslušníků se zájmem o svatbu v Praze	002	zvýšení počtu zakázek (hlavně zahraničních)
O02P02	větší reklama a celková propagace		
O02P03	vyšší počet zahraničních rezidentů v ČR		
O02P04	ubytování slavné osobnosti		
O02P05	spolupráce se svatebními agenturami		
O03P01	výborná lokalita hotelu	003	pozitivní ohlasy na sociálních sítích a v médiích
O03P02	vysoká profesionalita personálu		
O03P03	atraktivní svatební apartmá		
O03P04	jazykově schopný personál		
O03P05	spokojenost s ubytováním a službami		

O04P01	webové rozhraní pro tvorbu svatby klientem	004	zvýšení kvality poskytovaných služeb
O04P02	lepší kvalita potravin		
O04P03	plnění speciálních požadavků		
O04P04	rozšíření portfolia		
O04P05	nadstandardní služby		
O05P01	kladné ohlasy v zahraničí	005	zvýšení prestiže hotelu
O05P02	svatba známé osobnosti		
O05P03	schopnost zařídit mezinárodní svatby		
O05P04	získání ocenění		
O06P01	svatba známé osobnosti	006	zviditelnění hotelu: reklama
O06P02	fotografie interiéru hotelu		
O06P03	ohlasy v médiích a na sociálních sítích		

Zdroj: autor

5.3 Podporující opatření

Naším cílem je potenciální příležitosti a jejich příčiny podpořit, a tak z nich vytěžit co nejvíce. Podporující opatření jsou tedy taková, která podporují vznik příčin, což vede ke vzniku potenciální příležitosti. Příkladem pomocných otázek Fotra a Švecové (2016, s. 285) jsou:

- „Co můžeme udělat proto, abychom podpořili nastání dané příčiny?“
- „Co můžeme udělat proto, aby se zvýšila šance, že daná příčina nastane?“

Následující Tabulka 11 obsahuje konkrétní podporující opatření, díky nimž můžeme dosáhnout stanovených cílů.

Tabulka 11 - Podporující opatření potenciálních příležitostí

PODPORUJÍCÍ OPATŘENÍ		PRAVDĚPODOBNÁ PŘÍČINA
domluvit spolupráci s dodavatelem	O01P01	online rezervační systém
doporučit dodavatele partnerům	O01P02	doporučení dodavatelů dále
informovat ho o pravidelných dodávkách	O01P03	větší počet zakázek u dodavatele
společenská akce pro dodavatele, slevové poukázky	O01P04	hotelové výhody pro dodavatele
překlad svatebního katalogu do více jazyků – ruština, němčina atd.	O02P01	nárůst zahraničních příslušníků se zájmem o svatbu v Praze
využít k propagaci nejen hotel, ale i architektonické skvosty Prahy a její světoznámou krásu		
uspořádání ukázkového svatebního dne pro veřejnost	O02P02	větší reklama a celková propagace
překlad svatebního katalogu do více jazyků	O02P03	vyšší počet zahraničních rezidentů v ČR
propagovat známé osobnosti, co v hotelu bydlely	O02P04	ubytování slavné osobnosti
vzájemná doporučení a spolupráce s agenturami	O02P05	spolupráce se svatebními agenturami
zdůrazňovat lokalitu v propagačních materiálech	O03P01	výborná lokalita hotelu
nábor zkušených lidí; průběžná školení	O03P02	vysoká profesionalita personálu
důraznější propagace apartmá	O03P03	atraktivní svatební apartmá
požadovat jazykové certifikáty	O03P04	jazykově schopný personál
udržovat vysokou úroveň ubytování	O03P05	spokojenost s ubytováním a službami

tvorba samotné aplikace	004P01	webové rozhraní pro tvorbu svatby klientem
propojit aplikaci s dodavateli		
podpořit reklamou		
osvědčení dodavatelé s výbornými referencemi	004P02	lepší kvalita potravin
dát klientovi vědět, že jsme otevření nestandardním službám	004P03	plnění speciálních požadavků
zjistit, co klientům chybí	004P04	rozšíření portfolia
nasmlovat nové služby		
služby navíc: překvapení - př. květiny do pokojů	004P05	nadstandardní služby
pořádání zahraničních veletrhů	005P01	kladné hlasy v zahraničí
zvedání prestiže hotelu	005P02	svatba známé osobnosti
vysoce kvalifikovaný personál	005P03	schopnost zařídit mezinárodní svatby
plnění kritérií pro získání prestižních ocenění	005P04	získání ocenění
zvedání prestiže hotelu	006P01	svatba známé osobnosti
dbát na zdůraznění, že se jedná o náš hotel	006P02	fotografie interiéru hotelu
aktivně spravovat facebook a instagram účty	006P03	ohlasy v mediích a na sociálních sítích

Zdroj: autor

5.4 Využívající opatření

Stejně jako u potenciálních problémů může dojít i u příležitostí, k tomu, že nastanou bez našeho předchozího uvědomění. V tuto chvíli je důležité mít stanoveny spouštěče, které signalizují dobu nastání příležitosti a okamžitě začít jednat, což jinými slovy znamená, okamžitě začít uplatňovat využívající opatření. Tedy taková opatření, které příležitost využijí a pomohou nám vytěžit z ní co nejvíce. Absolutně základní otázkou, nad kterou se musíme zamyslet je: „*Co budeme dělat, až potenciální příležitost nastane?*“.

Konkrétní výpis využívajících opatření včetně jejich spouštěčů, tedy okamžiků, kdy by se mělo opatření ihned začít realizovat je v Tabulce 12.

Tabulka 12 - Využívající opatření potenciálních příležitostí včetně spouštěčů

POTENCIÁLNÍ PŘÍLEŽITOST		SPOUŠTĚČ	VYUŽÍVAJÍCÍ OPATŘENÍ
001	lepší vztahy a komunikace s dodavateli	pravidelné objednávky a pravidelná komunikace s dodavatelem	zvýhodněné podmínky
			zvýhodněné ceny
002	zvýšení počtu zakázek (hlavně zahraničních)	přebytek financí	větší finance k dalšímu zvedání úrovně hotelu
		při zvyšování zahraničních zakázek	veletrhy v zahraničí
		při nedostatku pracovní síly	náběry dalšího personálu
		při ubytování známé osobnosti	větší propagace
003	pozitivní ohlasy na sociálních sítích a v médiích	při zjištění pozitivních ohlasů	nabídka služeb a získávání nové klientely skrze sociální sítě
		při zkontaktování a souhlasu osob s pozitivními ohlasy	využití pozitivních ohlasů k další propagaci hotelu

004	zvýšení kvality poskytovaných služeb	při zvýšení kvality služby	udržet vysokou úroveň služeb
		při nedostatku pracovní síly	náběry dalšího personálu
		při konkrétním zvýšení kvality poskytované služby	větší propagace
			zviditelnit kvalitní dodavatele skrze reklamu a propagační materiály
			příležitost pro větší události
nabídky pro prestižnější hosty			
	propagace originality		
005	zvýšení prestiže hotelu	při získání ceny; při známce ukazující zvýšení prestiže hotelu	rozsáhlejší investice do hotelu a jeho služeb
			nabídky služeb do vyšších prestižnějších míst (známé/VIP osoby)
006	zviditelnění hotelu: reklama	přímo po konání dané události (tzn. při svatbě známé osobnosti, při objevení kladných ohlasů či při zveřejnění fotografií z hotelu	rozšíření portfolia
			využití kladných ohlasů a fotografií pro další propagaci

Zdroj: autor

5.5 Shrnutí potenciálních příležitostí

Problematika potenciálních příležitostí bývá velice často úplně vynechána, případně má velice malý podíl v celém managementu rizika. Ve většině případů budou analýzy příležitostí pravděpodobně v menším rozsahu než analýzy rizik, ale neměli bychom je opomíjet. Proto v přílohách práce je k nalezení kompletní registr příležitostí. V rámci postimplementační analýzy celé akce, je na místě zahrnout i analýzu příležitostí které nastaly a společnost je buď využila nebo ne. K analýze se dá použít stejný formulář jako pro potenciální problémy. Je nutné zdůraznit, že výsledky analýzy potenciálních příležitostí (i analýzy potenciálních problémů) přestávají být v průběhu času relevantní vlivem měnících se podmínek, proto je nutné průběžně tyto analýzy upravovat a aktualizovat.

Závěr

Důvodem a hlavním cílem pro zpracování této bakalářské práce bylo vytvořit analýzu současného stavu managementu rizika při organizaci svateb v Hotelu Paříž Praha a navrhnout konkrétní opatření pro její zefektivnění. K analýze jsem využila odbornou metodiku Kepner-Tregoe s názvem Analýza potenciálních problémů a příležitostí a mohla tak zhodnotit její vhodnost a účelnost pro management rizika v tomto odvětví.

V první fázi celé práce jsem provedla podrobnou rešerši jak české, tak zahraniční literatury, přičemž se ukázalo, že odborné literatury zabývající se tímto tématem je nespočetná řada, avšak pojmy jako *riziko* a *management rizika* se v publikacích do jisté míry rozcházejí. První kapitola práce nám proto podává ucelený obrázek o celé problematice managementu rizika z různých úhlů pohledu. Druhá kapitola řeší samotnou metodiku Kepner-Tregoe, vysvětluje principy čtyř základních dílčích metodik, kdy největší pozornost je věnována analýze potenciálních problémů a příležitostí, která je základnou pro praktickou část bakalářské práce.

Při analýze současné situace managementu rizik (v oblasti pořádání svateb) v Hotelu Paříž Praha jsem vycházela zejména z rozhovorů s manažerkou Ing. Andreou Zelenka, která mi poskytla podrobné údaje o minulých společenských akcích, a hlavně své bohaté zkušenosti v rámci její dlouholeté praxe. Základní a velice důležitou informací pro mě bylo, že v hotelu doposud nijak management rizika neřešili, problémy, které nastaly, řešili operativně v průběhu akce. To pro budoucí zvýšení počtu svateb v hotelu může být velice riskantní.

Svatební den je mezi všemi společenskými událostmi stále jednou z nejprestižnějších. Jeho příprava si vyžaduje několikaměsíční plánování a organizaci, výstup odvedené práce je však vidět pouze v jeden daný den. Zvláště pro nevěstu bývá svatba nejvýznamnější událostí života, a proto musí být kladen důraz na to, aby onen den byl bezchybný. Personál hotelu je z tohoto důvodu pod obrovským tlakem. Záměrem praktické části bakalářské práce bylo vytvořit oporu pro úspěšné zvládnutí uvedeného závažného úkolu, což se dle mého názoru zdařilo.

V praktické části jsem došla k závěru, že metodika Kepner-Tregoe je pro problematiku pořádání svatebního dne v prostorech hotelu velice vhodná a lehce uplatnitelná. Díky jejímu relativně jednoduchému postupu, se nám podařilo sestavit podrobný návod, jak pracovat s potenciálními problémy a příležitostmi. Nejdříve pomocí matic významnosti rizika byla určena důležitost jednotlivých rizik a ta tak byla rozřazena od nejvýznamnějších až po ty nejméně významná. Hlavním výstupem je kompletní registr rizik. V jeho levé části je vidět, z jakých pravděpodobných příčin potenciální problémy vznikají a jak se před nimi ochránit skrze preventivní opatření. V druhé části je potom popsáno, jaké následky si jednotlivá rizika nesou a jaká nápravná opatření je třeba využít v případě, že nastanou. Kromě kompletního registru rizik práce obsahuje systém

včasného varování, který jednotlivým manažerům nesoucím odpovědnost za možná rizika pomůže systematicky a v potřebné době preventivní opatření uskutečnit.

Poslední kapitola je věnována neopomenutelné části managementu rizika, a to analýze potenciálních příležitostí. I zde jsem zpracovala kompletní registr potenciálních příležitostí včetně opatření, jak podpořit příčiny jejich vzniku či jak je využít ve chvíli, kdy nastanou.

Jak již bylo zmíněno, cílem práce byla analýza současného stavu managementu rizika a návrh konkrétních opatření. Vzhledem k tomu, že jsem vytvořila rozsáhlý a efektivní souborný systém všech rizik a příležitostí zahrnující jejich konkrétní opatření v průběhu svatebního dne i v časovém úseku jemu přecházejícím, pokládám dané cíle za splněné. V rámci identifikace a analýzy rizik byla vymezena rizika a příležitosti s kterými se Hotel Paříž Praha setkává a případně může setkat v budoucnosti. Bakalářská práce má tři hlavní výstupy. Prvním z nich je systém včasného varování, druhým kompletní registr rizik a registr příležitostí včetně opatření, jak s nimi pracovat a posledním je arch pro postimplementační analýzu.

Zvláště pokud bude počet svateb uskutečněných v hotelu dále růst, doporučuji využití zpracovaných podkladů a jejich případné rozšíření. Pro ověření skutečnosti je nutné stále jednotlivé události evaluovat a zaznamenávat jaká rizika či příležitosti nastávají nejčastěji. Stále musíme mít na vědomí, že kompletní registry rizik a příležitostí přestávají být v průběhu času relevantní vlivem měnících se podmínek, proto je nezbytné je průběžně aktualizovat.

Závěrem, mohu konstatovat, že analýza potenciálních problémů a příležitostí může být velice vhodným a účelným nástrojem, který nám pomůže snížit nebo eliminovat nástrahy, které na nás „číhají“ opravdu všude. Americký filosof John Dewey jednou řekl: *„Myslíme pouze, když se setkáme s problémem.“* Mysleme dopředu, a problémům se můžeme vyhnout. Další a poslední nezbytností pro úspěšné řízení rizik a efektivní využití metodiky, kterou bych ráda zmínila, je nezapomenout na náš zdravý selský rozum, který nám v mnoha případech vše velmi usnadní.

Seznam použité literatury

1. ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 98 s. ISBN 978-80-245-0951-8.
2. Center for Chemical Process Safety (CCPS). *Tools for Making Acute Risk Decisions: With Chemical Process Safety Applications*. 1. ed. New York: American Institute of Chemical Engineers, 1995. ISBN 0-8169-0557-6.
3. COOPER, Dale F., GREY, Stephen, RAYMOND, Geoffrey AND WALKER, Phil. *Project Risk Management Guideline: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. 1st ed. Chichester, U. K.: John Wiley & Sons Ltd., 2005. ISBN 0-470-02281-7.
4. DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
5. DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
6. FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
7. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. 1.vyd. Praha: Grada, 2015. 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.
8. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
9. FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka a kolektiv. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
10. GOTZE, Uwe, NORTHCOTT, Deryl, SCHUSTER, Peter. *Investment Appraisal: Methods and Models*. 2. ed. Berlin: Springer-Verlag, 2015. ISBN 978-3-662-45851-8.
11. HICKS, J. Michael. *Problem Solving in Business and Management*. 1. ed. U.K.: Chapman & Hall, 1991. ISBN 978-0412-37490-6.
12. HILLSON, David. *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. 1st ed. New York: Marcel Dekker, 2004. ISBN 0-8247-4808-5.
13. HILLSON, David and MURRAY-WEBSTER, Ruth. *Understanding and Managing Risk Attitude*. 1st ed. Aldershot, U. K.: Gower, 2005. ISBN 0-566-08627-1.

14. HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 1. ed. London: The institute of Risk Management (IRM), 2010. ISBN 978-0-7494-5942-0.
15. KEPNER, Charles and TREGOE, Benjamin. *The New Rational Manager: An Updated Edition for a New World*. Updated ed. Princeton, New Jersey, USA: Kepner-Tregoe, Inc., 2006, 243 s. ISBN 978-097-1562-714.
16. KEPNER, Charles and TREGOE, Benjamin. *The New Rational Manager*. Princeton, New Jersey, USA: Kepner-Tregoe, Inc., 1981, 224 s. ISBN 978-090-6237-212.
17. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
18. KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
19. LONGMAN, Andrew and MULLINS, Jim. *The Rational Project Manager: A Thinking Team's Guide to Getting Work Done*. II. title. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 242 p. ISBN 0-471-72146-8.
20. PMI. *Project and Program Risk Management, A Guide to Managing Project Risks and Opportunities*. Edited by R.M. Wideman Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, 1992. ISBN 1-880410-06-0.
21. PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Analýza a řízení rizik*. Praha: České vysoké učení technické, 2011. 405 s. ISBN 978-80-01-04841-2.
22. SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. aktualiz. a dopň. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
23. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
24. QFinance, the Ultimate Resource. *Approaches to Enterprise Risk Management*. 1. ed. London: Bloomsbury Information, 2010. ISBN 978-1-84930-003-2.
25. VERZUH, Eric. *The fast forward MBA in Project Management*. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., 2005. ISBN 0-471-69284-0.
26. ZUZÁK, Roman. KONIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Klasifikace rizik.....	7
Obrázek 2 - Proces managementu rizik	8
Obrázek 3 - Hodnota ohrožení v životním cyklu projektu	9
Obrázek 4 - Proces hodnocení rizika.....	13
Obrázek 5 - Přehled dílčích metodik Kepner-Tregoe	17
Obrázek 6 - Vyhodnocení situace	18
Obrázek 7 - Struktura problému.....	19
Obrázek 8 - Vztahy mezi jednotlivými kroky analýzy potenciálních problémů.....	22
Obrázek 9 - Vztahy mezi jednotlivými kroky analýzy potenciálních příležitostí	23
Obrázek 10 - Organizační struktura Hotelu Paříž Praha.....	26
Obrázek 11 - Schéma registru rizik.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice hodnocení rizik	12
Tabulka 2 - Kapacita společenských prostorů hotelu	25
Tabulka 3 - Jednotlivé potenciální problémy, pravděpodobnost jejich vzniku a intenzita dopadu	31
Tabulka 4 - Matice hodnocení potenciálních problémů.....	32
Tabulka 5 - Pravděpodobné příčiny nejvýznamnějších potenciálních problémů	33
Tabulka 6 - Preventivní opatření pro nejvýznamnější potenciální problémy.....	34
Tabulka 7 - Nápravné opatření se spouštěči pro nejvýznamnější potenciální problémy	36
Tabulka 8 - Jednotlivé potenciální příležitosti, pravděpodobnost jejich vzniku a intenzita dopadu	42
Tabulka 9 - Matice významnosti příležitostí.....	43
Tabulka 10 - Pravděpodobné příčiny potenciálních příležitostí	43
Tabulka 11 - Podporující opatření potenciálních příležitostí	44
Tabulka 12 - Využívající opatření potenciálních příležitostí včetně spouštěčů.....	45

Přílohy

Příloha č. 1 – Arch k zaznamenání problémů, které nastaly

Zdroj: autor

ARCH K ZAZNAMENÁNÍ PROBLÉMŮ (PŘÍLEŽITOSTÍ), KTERÉ NASTALY

Název události	
Datum události	

Název problému	
Kód problému	
Zodpovídá	

Popis problému:

Příčina problému (+ kód):

Následky problému:

Použité nápravné opatření a jejich spouštěč:

Příloha č. 2 – Kompletní registr potenciálních problémů (hrozeb) a potenciálních příležitostí

Zdroj: autor

REGISTR RIZIK

PROBLÉMY SPOJENÉ S HOTELOVÝM PERSONÁLEM A HOTELEM SAMOTNÝM (A)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
upozornit klienta, zavírat dveře	A01P01	příliš velký hluk a rozruch	A01	nespokojenost ostatních hostů hotelu (neúčastnících se svatby)
upozornit klienta, zavírat dveře	A01P02	rušení nočního klidu		
přípravit jiné prostory, kde se mohou zdržovat	A01P03	obsazenost společenských prostorů		
přípravit alternativní prostory pro restauraci	A01P04	nemožnost využití restaurace	A02	nedostatek pokojů
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou	A02P01	chybná objednávka od klienta		
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	A02P02	chybná objednávka od nás		
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou	A02P03	změna počtu hostů	A03	neuklizené pokoje
kontrola v den příjezdu hostů: do 12:00	A03P01	nepozornost		
upozornit hosty, že v okolí je obtížné parkovat	A04P01	nedostatek parkovacích míst	A04	logistické problémy při přepravě hostů do hotelu
upozornit hosty, že v okolí je velký provoz	A04P02	velký provoz v oblasti hotelu		
důkladná organizace při příchodu hostů	A04P03	úzké ulice	A05	nedostatek personálu
povinnost zaměstnance nahlásit nemoc 2 dny před akcí	A05P01	nemoc		
peněžní tresty za pozdní příchod, potvrzení sms (1 h před)	A05P02	pozdní příchod		
mít k dispozici dostatek personálu na obě akce	A05P03	více akcí v jeden den	A06	problémy s WIFI v hotelu
výstražné značení nízkého stropu, schodů, vyvýšenin	A05P04	zranění v průběhu svatby		
kontrola funkčnosti 15–20 h před svatbou	A06P01	technické příčiny	A07	chybný typ pokojů
průběžné zesilování připojení	A06P02	slabý signál		
dvojitá kontrola objednávky	A07P01	chyba v objednávce	A08	neuklizené prostory hotelu
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou	A07P02	nezaregistrované změny od klienta		
zkušební recepční	A07P03	chyba recepce při příjezdu		
kontrola každý den na konci pracovní doby	A08P01	nepozornost		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
A01	nespokojenost ostatních hostů hotelu (neúčastníci se svatby)	nespojení hosté; špatná reputace hotelu	při stížnostech hostů	omluva ostatním hostům; v extrémním případě náhrada v podobě slevy pohotově najít jiné prostory
A02	nedostatek pokojů	nekomfortnost hostů; nespokojenost klienta	při ubytování všech hostů	mít připravené alternativy v okolí; případná peněžní kompenzace
A03	neuklizené pokoje	časové zdržení hostů	při ubytování hostů	občerstvení zdarma v hotelu
A04	logistické problémy při přepravě hostů do hotelu	zmatené situace; opoždění hostů	při přepravě hostů do hotelu	doporučení parkovacích míst v okolí
A05	nedostatek personálu	časový skluz; špatná reputace hotelu; nespokojenost klienta	zaměstnanec se omluví pro nemoc zaměstnanec není v daný čas v hotelu registrace další akce na stejné datum zaměstnanec se zraní	posílit situaci personálem omluva klientovi; delegovat práci na přítomný personál; zkusit sehnat další personál
A06	problémy s WIFI v hotelu	stížnosti hostů	při nefunkčním připojení při stížnostech hostů	co nejrychlejší oprava omluva, kompenzace
A07	chybný typ pokoje	nespokojenost hostů	při uvedení hosta do pokoje	zkontrolovat dostupnost pokojů a zpětně vyměnit; při velké obsazenosti omluva
A08	neuklizené prostory hotelu	nespokojenost hostů	při stížnostech hostů	okamžitý úklid prostorů

PROBLÉMY SPOJENÉ S DODAVATELI (B)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	B01P01	zapomenutá objednávka	B01	květiny nejsou na místě
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	B01P02	dodavatel je zapomněl dodat		
při objednávce zkontrolovat dostupnost květin na trhu	B01P03	není jich dostatek na trhu		
dodat přesnou lokalitu a dobu dodání	B01P04	objednávka ztracena na cestě	B02	nedodány nápoje
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	B02P01	zapomenutá objednávka		
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	B02P02	dodavatel je zapomněl dodat		
dodat přesnou lokalitu a dobu dodání	B02P03	objednávka ztracena na cestě	B03	svatební dekorace nejsou k dispozici
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	B03P01	zapomenutá objednávka		
dodat přesnou lokalitu a dobu dodání	B03P02	ztracená objednávka		
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	B03P03	dodavatel nedodal	B04	svatební dort není na místě
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	B04P01	zapomenutá objednávka		
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	B04P02	dodavatel je zapomněl dodat		
dodat přesnou lokalitu a dobu dodání	B04P03	objednávka ztracena na cestě	B05	nedodány potraviny
při objednání zkontrolovat dostupnost potravin na trhu	B05P01	není jich dostatek na trhu		
při objednání zkontrolovat dostupnost potravin na trhu	B05P02	příliš specifické přání		
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	B05P03	zapomenutá objednávka	B06	neodpovídající počty květin; špatná barva květin
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	B05P04	dodavatel je zapomněl dodat		
dodat přesnou lokalitu a dobu dodání	B05P05	ztraceny na cestě		
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	B06P01	chybná objednávka z naší strany	B06	neodpovídající počty květin; špatná barva květin
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	B06P02	chybná objednávka od dodavatele		
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou	B06P03	změna preference klienta		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
B01	květiny nejsou na místě	narušení akce; časový skluz; nespokojenost klienta	nejsou dodány 15-20 h před akcí nejsou dodány 15-20 h před akcí při objednávce speciálních květin nejsou dodány 15-20 h před akcí	zjistíme co se stalo a pokusíme se narychlo sehnat náhradu
B02	nedodány nápoje	nespokojenost klienta	nejsou dodány 15-20 h před akcí	zjistíme co se stalo a pokusíme se narychlo sehnat náhradu
B03	svatební dekorace nejsou k dispozici	narušení akce; časový skluz; nespokojenost klienta	nejsou dodány 15-20 h před akcí	zjistíme co se stalo a pokusíme se narychlo sehnat náhradu
B04	svatební dort není na místě	narušení akce; časový skluz; nespokojenost klienta	nejsou dodány 15 h před akcí	zjistíme co se stalo a pokusíme se narychlo sehnat náhradu
B05	nedodány potraviny	v kuchyni nebude možné připravit menu	při objednávce speciálních potravin	zjistíme co se stalo a pokusíme se narychlo sehnat náhradu
			při objednávce speciálních potravin	
			nejsou dodány 15-20 h před akcí	
B06	neodpovídající počty květin; špatná barva květin	nespokojenost klienta	počty či barva nejsou v souladu s přáním klienta v době dodání klient si stěžuje	nahlásíme a pokud nebude schopen je dodat původní dodavatel, seženeme jinde

PROBLÉMY SPOJENÉ S BEZBEČNOSTÍ, ZDRAVÍM A HYGIENOU V HOTELU (C)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
odstranit nebezpečné předměty	C01P01	nepozornost	C01	zranění účastníků svatby
označit nebezpečná místa (schody atd.)				
umožnit volné průchody				
upozornit klienta, že jídlo obsahuje kost/pecky	C01P02	zaskočí kost, pecka atd.	C02	nevolnost účastníků svatby
dát do placeného balíčku pouze slabší alkohol	C01P03	příliš mnoho alkoholu		
mít k dispozici potřebné léky a lékárníčku	C02P01	zdravotní problémy		
dát do placeného balíčku pouze slabší alkohol	C02P02	příliš alkoholu		
mít k dispozici potřebné léky a lékárníčku	C02P03	návykové látky	C03	v hotelu se vyskytl hmyz
denní kontrola a vyřazování potravin	C02P04	požření zkažené potraviny		
pravidelná kontrola tmavých míst, kde se hmyz drží, proti hmyzí přípravky	C03P01	přinesl někdo z hostů		
denní kontrola úklidu	C03P02	přinesl někdo z personálu		
1x měsíčně čalounění čistit	C03P03	nedostatečný úklid	C04	v hotelu je zápach
upozornit hosty na tuto okolnost	C03P04	staré čalounění		
1x měsíčně klimatizaci čistit	C03P05	přemnožení hmyzu v naší oblasti		
sledovat zprávy o čistotě vody	C04P01	klimatizace		
hygienické potřeby zdarma v pokojích	C04P02	znečištění vody		
bytné dveře do kuchyně; odvětrávání kuchyně; vždy zavírat dveře; pouštět odsavač	C04P03	zapáchají hosté	C05	zranění personálu
denní kontrola úklidu	C04P04	je cítit jídlo z kuchyně		
odstranit nebezpečné předměty	C04P05	nedostatečný úklid		
označit nebezpečná místa (schody atd.)	C05P01	nepozornost	C05P02	
umožnit volné průchody				
školení o zásadách bezpečnosti		nedodržení zásad bezpečnosti		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
C01	zranění účastníků svatby	narušení průběhu svatby	dojde ke zranění	zraněného ošetříme a pokud bude třeba zavoláme sanitku
C02	nevolnost účastníků svatby	narušení průběhu svatby špatná reputace hotelu	účastník upozorní na nevolnost	poskytneme postříženému léky a potřebnou pomoc
C03	v hotelu se vyskytl hmyz	nákaza hostů; karanténa; nespokojenost hostů; narušení pobytu hostů; špatná reputace hotelu	hmyz se objeví	hmyz okamžitě odstraníme, v případě potřeby dezinfekce, v extrémním případě hygienu
C04	v hotelu je zápach	nespokojenost hostů	cítíme zápach	použít mobilní větráky
		nevolnost		poskytneme vodu v barelech
		stížnosti dalších hostů nespokojenost hostů		snažíme se zápachu zbavit: větráním, úklidem atd.
C05	zranění personálu	narušení průběhu svatby; nedostatek personálu	dojde ke zranění	zraněného ošetříme a pokud bude třeba zavoláme sanitku

TECHNICKÉ PROBLÉMY (D)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
náhradní kabely v záloze	D01P01	nefunkční kabely		
náhradní kabely se všemi koncovkami	D01P02	kabely se špatným konektorem		
mít připravenou alternativní zábavu	D01P03	výpadek elektrifiny	D01	nefunkční zvuk či obraz
kontrola funkčnosti 15-20 h před svatbou	D01P04	podklady jsou ve špatném formátu		
kontrola funkčnosti 15-20 h před svatbou	D01P05	problémy s internetem		
mít připravené alternativy, které budou k dispozici po dobu výpadku	D02P01	přetížení sítě		
	D02P02	počasí (bouřky, vítr)	D02	výpadek elektrifiny
ověřit při rezervaci svatebního dne	D02P03	plánovaná odstávka		
sledovat zprávy o kontaminaci vody	D03P01	znečištění	D03	problémy s vodou
ověřit při rezervaci svatebního dne	D03P02	odstávka vody		
pravidelná údržba klimatizace: 1x měsíčně	D04P01	únik chladící kapaliny		
čistit filtry 1x měsíčně	D04P02	zanesené filtry	D04	nefunkčnost klimatizace
nevystavovat extrémně drsným podmínkám	D04P03	nefunkční termostat		
odstraňovat případný led, mazat hřídele	D04P04	nefunkční ventilátory		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
D01	nefunkční zvuk či obraz	narušení průběhu akce	ve chvíli zprovoznování techniky ve chvíli zprovoznování techniky při výpadku ve chvíli kdy nám podklady dodají nefunkční připojení	co nejrychleji se snažit problém nerušeně spravit a prostor vyplnit alternativní zábavou
D02	výpadek elektrifiny	narušení průběhu akce	při výpadku	využit svíce, generátor, snažit se rychle zprovoznit peněžní kompenzace
D03	problémy s vodou	nemožnost konání akce zdravotní problémy nemožnost konání akce	při zjištění odstávky v době oznámení kontaminace v době oznámení odstávky	použit barely balené vody
D04	nefunkčnost klimatizace	klimatizace nechladí; v prostorech hotelu je příliš horko	klimatizace nechladí klimatizace nechladí nesplňají kontakty termostatu zadržávání pohybu ve ventilech	náhradní mobilní větráky odstranit přebytečný led vyměnit ventilátor za nový nechat odtát led

NEUSPOKOJENOST KLIENTA S ÚROVNÍ SLUŽEB (E)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
nastudování zvyků a etikety země účastníků svatby a následné proškolení personálu	E01P01	nedostatečná znalost tamní etikety	E01	kulturní bariéra mezi personálem a hosty
být připraveni na vše	E01P02	odlišné zvyky		
profesionální kuchaři	E02P01	extrémně nespokojení hosté	E02	hostům nechutná jídlo
denní důkladná kontrola	E02P02	špatně připravené		
profesionální kuchaři; tepelné boxy	E02P03	jídlo je zkažené		
profesionální kuchaři; tepelné boxy	E03P01	příliš velké porce	E03	jídlo z kuchyně je studené
kvalitně naplánovat akci; profesionální kuchaři	E03P02	špatná organizace kuchyně		
účelný výběr zaměstnanců	E03P03	časový skluz akce		
školení personálu	E04P01	nedostatečná znalost jazyka	E04	jazyková bariéra mezi personálem a hosty
učit personál být stále milý a tolerantní	E04P02	neznalost specifických slov		
	E04P03	špatná výslovnost hostů		
	E05P01	personál je nepřijemný		
	E05P02	personál se neusmívá		
	E05P03	klient je chronický stěžovatel	E05	hosté si stěžují na neprofesionální personálu
	E05P04	personál je zbrklý a nervózní		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
E01	kulturní bariéra mezi personálem a hosty	nehodná situace; pohoršení hosta; nespokojenost klienta	registrace svatby jiné národnosti	omluva klientovi
E02	hostům nechutná jídlo	nespokojenost hostů a klienta	při několikaleté stížnosti při výdeji jídel z kuchyně	zdvořilost
E03	jídlo z kuchyně je studené	nespokojenost hostů, špatná reputace restaurace hotelu	při výdeji jídel z kuchyně	omluva klientovi, kompenzace
E04	jazyková bariéra mezi personálem a hosty	narušení průběhu akce; nespokojenost klienta; zbytečná nedorozumění	dochází k nedorozuměním mezi hosty a personálem	omluva klientovi; reorganizace personálu
E05	hosté si stěžují na neprofesionální personálu	špatná reputace hotelu	při stížnosti hostů	omluva a výměna stávající personálu zdvořilost omluva a výměna personálu

NEUSKOUENOST KLIENTA S PLNĚNÍM NASTMLOUVANÝCH SLUŽEB (F)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
celková kontrola 15-20 h před svatbou	F01P01	neředání požadavků	F01	nepřítomnost objednané dekorace ve společenských prostorech
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	F01P02	nepřítomnost potřebného materiálu		
celková kontrola 15-20 h před svatbou	F01P03	zapomnělo se na to		
kvalitně naplánovat činnosti	F01P04	časový skluz		
celková kontrola 15-20 h před svatbou	F02P01	neředání požadavků	F02	nepřítomnost požadovaných služeb v pokojích
kontrola dodávky materiálu 7 dní před svatbou	F02P02	nepřítomnost potřebného materiálu		
kontrola v den příjezdu hostů do 12:00	F02P03	zapomnělo se na to		
ověřit účast fotografa 7 dní předem	F03P01	nemoc	F03	nepřítomný fotograf
potvrzovací textová zpráva hodinu předem	F03P02	nevčasnost		
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	F03P03	nebyl objednan hotelem		
výstražné značení nízkého stropu, schodů, vyvýšenin	F03P04	zranění v průběhu akce		
potvrzení akce 7 dní předem	F03P05	účast na jiné akci		
volba zkušeneho dodavatele	F04P01	dodavatel přivezl poškozený	F04	poškozený svatební dort
profesionální personál	F04P02	poškodil se při manipulaci		
profesionální personál	F04P03	spadl na zem		
centrální regulace topení	F04P04	příliš teplo v prostorech hotelu		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
F01	nepřítomnost objednané dekorace ve společenských prostorech	nespokojenost klienta	dekorace není dokončena nebo není vůbec v době kdy ji klient požadoval	rychle dokončit nebo případně nahradit a kompenzace vzniklé škody
F02	nepřítomnost požadovaných služeb v pokojích	nespokojenost klienta	při stížnosti klienta, lépe při uvědomení personálu při vstupu do pokoje když ohlásí nemoc	co nejrychleji požadované doplnit, omluva klientovi
F03	nepřítomný fotograf	nebudou fotky; fotky nebudou profesionální; fotky bude méně	není na místě v danou dobu když nepřijde při zranění	využití hotelového fotoaparátu a nejzkušenějšího z personálu
F04	poškozený svatební dort	nespokojenost klienta dort je poškozený dort se rozbije	není na místě v danou dobu při převzetí dortu v době manipulace, při zjištění poškození v době nehody	pokus o nápravu vzniklých škody (v hotelové kuchyni profesionálními kuchaři)

PROBLÉMY SPOJENÉ S KUCHYŇÍ (G)

preventivní opatření	kód	příčina	kód	potencionální problém
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou	G01P01	nebyly objednány	G01	nedostatek potřebných potravin
potvrdit si objednávku 7 dní před svatbou	G01P02	nebyly dodány		
zkušební personál; kvalitní plánování; kontrola 7 dní před	G01P03	chybně propočítané potřeby		
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou	G01P04	změna počtu hostů		
účelné skladování	G01P05	zkažené potraviny		
kontrola předání informací	G01P06	informace o změně hostů ztracena	G02	zkažené potraviny
objednat potraviny náhradní	G01P07	ztráta nepozorností (spadly na zem)		
objednat potraviny náhradní	G01P08	potraviny chybně zpracovány		
centrální regulace topení	G02P01	příliš teplo ve skladu		
pravidelná údržba	G02P02	rozbitá lednice		
denní kontrola prošlých potravin	G02P03	příliš dlouho skladované		
zkontrolovat potraviny při dodání	G02P04	už nám potraviny dodali zkažené		
skladovat potraviny v uzavíratelných dózách	G02P05	napadené potraviny moly		
povinnost zaměstnance nahlásit nemoc 2 dny předem	G03P01	nemoc	G03	nedostatek kuchařů
peněžní tresty za nečasný příchod	G03P02	nečasnost		
výstražné značení nízkého stropu, schodů, vyvýšení	G03P03	zranění v průběhu svatby		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
G01	nedostatek potřebných potravin	nemožnost přípravy nasmlouvaného menu; nespokojenost klienta; narušení svatební hostiny	v době přípravy jídla: potravina není k dispozici	pokud je to možné koupíme narychlo potřebné potraviny jinde; nahradíme je něčím jiným; vynecháme je z jídelníčku a omluvíme se klientovi
G02	zkažené potraviny	nedostatek potravin; nevolnost hostů; nespokojenost klienta	v lepším případě před použitím potravin; horší případ při nevolnosti hostů	snížit teplotu oprava lednice zbatvit se potravin vrátit dodávku likvidace molů
G03	nedostatek kuchařů	časový skluz, větší tlak na přítomné kuchaře tzn. větší chybovost	při ohlášení nemoci kuchař není na místě v daný čas při zranění	delegace činností na přítomné kuchaře, obvolat kuchaře co neměli mít směnu zda-li nemohou

NEVČASNÁ PŘÍPRAVA SPOLEČENSKÝCH PROSTOR (H)

preventivní opatření		kód	příčina	kód	potencionální problém
kvalitní plánování: ověření veškerých objednávek 1 měsíc předem, celková kontrola den před akcí (15-20 h), textová zpráva potvrzení 1 h před, povinnost personálu hlásit nemoc		H01P01	pozdě zahájena	H01	nedokončená výzdoba
		H01P02	nedostatek personálu		
		H01P03	nedostatek materiálu		
kvalitní plánování: ověření veškerých objednávek 1 měsíc předem, celková kontrola den před akcí (15-20 h), textová zpráva potvrzení 1 h před, povinnost personálu hlásit nemoc		H02P01	nedostatek personálu	H02	nepřipravená šatna
		H02P02	nedostatečná organizace		
		H02P03	zapomnělo se na šatnu		
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou		H03P01	změna počtu hostů	H03	nedostatek židlí a místa pro hosty
ověřit na schůzce s klientem 1 měsíc před svatbou		H03P02	chybná objednávka od klienta		
kontrola objednávky 1 měsíc před svatbou		H03P03	chybně přičtená objednávka		

kód	potencionální problém	následek	spouštěč	nápravné opatření
H01	nedokončená výzdoba	narušení průběhu akce, časová skluz, nespokojenost klienta	v době zahájení ve společenských prostorech	omluva klienta; posílení personálu na přípravu; co nejrychleji vše do připravit; omluvit se klientovi a nabídnout kompenzaci
H02	nepřipravená šatna	zdržení akce, nekomfortnost hostů	při příchodu hostů	
H03	nedostatek židlí a místa pro hosty	trapná situace, špatná reputace hotelu, narušení akce	při usazování hostů u hostiny	

CO MŮŽE BÝT LEPŠÍ? JAKÉ JSOU MOŽNÉ PŘÍLEŽITOSTI?

podporující opatření	kód	pravděpodobná příčina	kód	potencionální příležitost
domluvit spolupráci s dodavatelem	001P01	online rezervační systém	001	lepší vztahy a komunikace s dodavateli
doporučit dodavatele partnerům	001P02	doporučení dodavatelů dále		
informovat ho o pravidelných dodávkách	001P03	větší počet zakázek u dodavatele		
společenská akce pro dodavatele, slevové poukázky	001P04	hotelové výhody pro dodavatele		
příklad svatebního katalogu do více jazyků	002P01	nárůst zahraničních příslušníků se zájmem o svatbu v Praze	002	zvýšení počtu zakázek (hlavně zahraničních)
využít k propagaci nejen hotel, ale i krásy Prahy				
uspořádání ukázkového svatebního dne pro veřejnost				
příklad svatebního katalogu do více jazyků				
propagovat, jaké známé osobnosti v hotelu bydleli				
vzájemná doporučení a spolupráce s agenturami	002P05	spolupráce se svatebními agenturami	003	pozitivní ohlasy na sociálních sítích a v médiích
zdůrazňovat lokalitu v propagačních materiálech	003P01	výborná lokalita hotelu		
nábor zkušených lidí; průběžná školení	003P02	vyšší počet zahraničních rezidentů v ČR		
důraznější propagace apartmá	003P03	ubytování slavné osobnosti		
požadovat jazykové certifikáty	003P04	jazykově schopný personál		
udržovat vysokou úroveň ubytování	003P05	spokojenost s ubytováním a službami	004	zvýšení kvality poskytovaných služeb
tvorba samotné aplikace	004P01	webové rozhraní pro tvorbu svatby klientem		
propojit aplikaci s dodavateli				
podpořit reklamou				
osvědčení dodavatelé s výbornými referencemi		004P02		
dát klientovi vědět, že jsme otevřeni nestandardním službám		004P03	plnění speciálních požadavků	
zjistit, co klientům chybí	004P04	rozšíření portfolia	004P05	nadstandardní služby
nasmlovat nové služby				
služby navíc: překvapení - př. květiny do pokojů				

kód	potencionální příležitost	spouštěč	využívající opatření
001	lepší vztahy a komunikace s dodavateli	pravidelné objednávky a pravidelná komunikace s dodavatelem	zvýhodněné podmínky zvýhodněné ceny
002	zvýšení počtu zakázek (hlavně zahraničních)	přebytek financí při zvyšování zahraničních zakázek při nedostatku pracovní síly při ubytování známé osobnosti při rezervacích svateb	větší finance k dalšímu zvedání úrovně hotelu veletrhy v zahraničí náběry dalšího personálu větší propagace větší uplatnění společenských prostorů
003	pozitivní ohlasy na sociálních sítích a v médiích	při zjištění pozitivních ohlasů	nabídka služeb a získávání nové klientely skrze sociální sítě
004	zvýšení kvality poskytovaných služeb	při zkontaktování a souhlasu osob s pozitivními ohlasy při zvýšení kvality služby při nedostatku pracovní síly při konkrétním zvýšení kvality poskytované služby	využití pozitivních ohlasů k další propagaci hotelu udržet vysokou úroveň služeb náběry dalšího personálu větší propagace zviditelnit kvalitní dodavatele skrze reklamu a propagační materiály příležitost pro větší události nabídky pro prestižnější hosty propagace originality

pořádání zahraničních veletrhů	005P01	kladné hlasy v zahraničí	005	zvýšení prestiže hotelu
	005P02	svatba známé osobnosti		
	005P03	schopnost zařadit mezinárodní svatby		
	005P04	získání ocenění		
zvedání prestiže hotelu	006P01	svatba známé osobnosti	006	zviditelnění hotelu: reklama
	006P02	fotografie interiéru hotelu		
	006P03	ohlasy v médiích a na sociálních sítích		
dbát na zdůraznění, že se jedná o náš hotel				
aktivně spravovat facebook a instagram účty				

005	zvýšení prestiže hotelu	při získání ceny; při známce ukazující zvýšení prestiže hotelu	005	rozsáhlejší investice do hotelu a jeho služeb
				nabídky služeb do vyšších prestižnějších míst (známé/VIP osoby)
006	zviditelnění hotelu: reklama	přímo po konání dané události (tzn. při svatbě známé osobnosti, při objevení kladných ohlasů či při zveřejnění fotografií z hotelu	006	rozšíření portfolia
				využití kladných ohlasů a fotografií pro další propagaci

