

Podpora podniků k dosažení vyšší úrovně digitalizace

Výstup 3:
Zpráva k metodice digitálního auditu

Referenční číslo: REFORM/2021/OP/0006 Lot 1

Číslo smlouvy: 300075964

8. července 2024



carsa



Obsah

1	Úvod	3
1.1	<i>Přehled rámce DMA</i>	3
1.2	<i>Desk Research</i>	3
2	Rámec DMA	5
2.1	<i>DMA moduly</i>	6
2.1.1	<i>Modul 1. Zákaznická data</i>	6
2.1.2	<i>Modul 2. Dimenze digitální vyspělosti</i>	7
2.2	<i>Kritéria pro hodnocení digitální vyspělosti</i>	9
2.3	<i>Kategorie digitální úrovně</i>	11
3	Pokyny a doporučení	11
3.1	<i>Úvod</i>	11
3.2	<i>Struktura</i>	12
3.3	<i>Přístup hodnotitele</i>	12
3.4	<i>Profil respondenta</i>	12
3.5	<i>Závěry a doporučení</i>	12
3.6	<i>Výhody realizace DMA</i>	13
3.7	<i>Zdůvodnění typu dotazníku</i>	13
3.8	<i>Definice</i>	14
3.9	<i>Vlastnosti nástroje</i>	14
	Příloha I: Dotazník DMA	16
	Příloha II: Analýza skóre DMA	39

1 Úvod

1.1 Přehled rámce DMA

V dnešním rychle se vyvíjejícím digitálním prostředí musí organizace neustále vyhodnocovat a zlepšovat svou digitální vyspělost, aby zůstaly konkurenceschopné a odolné. S vědomím tohoto imperativu představujeme komplexní rámec pro nástroj k hodnocení digitální vyspělosti (DMA). Tento rámec se skládá ze dvou primárních modulů, M1 a M2, které slouží jako základní podklad pro návrh nástroje pro měření digitální vyspělosti organizace v různých navržených dimenzích.

V tomto dokumentu se zabýváme podrobným průzkumem a návrhem rámce DMA včetně popisu jeho struktury, cílů a metodologie. Dotazník DMA byl vypracován s cílem aplikovat jej na jakoukoli společnost bez ohledu na obor činnosti, aby byla zajištěn transparentní, legitimní a racionální proces výběru a hodnocení. Tento dotazník má pomoci Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR (MPO ČR) určit, které společnosti mají potenciál získat dotace, a to na základě většího vzorku žadatelů a kritérií. Při použití po udělení dotace poskytne dotazník smysluplný pohled na digitální cesty společností a umožní škálovatelnost a srovnání výsledků.

1.2 Desk Research

Nejprve byl proveden hloubkový průzkum současné literatury a současných stávajících nástrojů DMA, které jsou aktuálně dostupné. Toto šetření připravilo podklad pro vytvoření nového rámce pro hodnocení digitální vyspělosti zaměřeného na měření digitální vyspělosti podniků, podporovaného veřejným financováním. Počáteční fáze zahrnovala výzkum zahrnující dva hlavní cíle:

- a) Hodnocení stávajících metod a nástrojů hodnocení digitální vyspělosti.
- b) Formulování rámce pro hodnocení digitální vyspělosti.

V počáteční fázi bylo provedeno zmapování stávajících metod a nástrojů a jejich vyhodnocení v souladu s konečným cílem a předem definovanými kritérii. Nástroje DMA zkoumané v této fázi předběžného výzkumu/mapování zahrnovaly:

- Digital Maturity Model from the Regional Government of Euskadi (Spain)
- DREAMY 4.0 – Politecnico de Milano
- EvalNumPME – Confédération des PME
- Future Forward Scan - UNIZO
- HADA – Advanced Digital - Spanish Ministry of Industry, Commerce and Tourism
- Industrie 4.0 Assessment - Reply
- Industrie 4.0 Maturity Index - ACATECH
- Industry 4.0 Readiness Online Self-Check for Businesses - Impuls
- DIATEC 4.0 - CARSA
- THEIA – Technological and Holistic Engagement for Industry 4.0 Assessment - COTEC
- Digital Acceleration Index DigiCheck: digital assessment tool - Chambre des Metiers Luxembourg
- Advanced Technologies for Industry - EC
- Digimaturity – VTT
- Digital Competences Maturity Model – DCMM - European Federation of Accountants and Auditors for SMEs
- Digital Acceleration Index (DAI) – Boston Consulting Group
- DMA - Institute of Innovation & Knowledge Exchange
- Digital Maturity Index - Cisco

- DMA tool from the Digital Transformation Accelerator – DTA/JRC
- Applied AI Maturity Assessment – Applied AI Munich

Provedená analýza byla založena na následujících kritériích:

- Hlavní součásti, vlastnosti a funkce.
- Metodologie.
- Oblasti zaměření.
- Silné stránky.
- Slabé stránky.

Metodologie zahrnovala převážně tzv. analýzu od stolu (desk research), která se soustředila na analýzu všech vybraných nástrojů. Z analýzy vyplynulo několik klíčových závěrů:

- Pouze nástroj DMA DTA splňuje kritéria monitorování a hodnocení programu Digitální Evropa.
- Nástroj se doporučuje především sladit s požadavky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a zohlednit i další související priority, jako je udržitelnost.
- Rámec a dotazník by neměly být příliš svázány s kritérii Průmyslu 4.0, ale měly by pokrývat širší záběr, aby zahrnoval různé tržní sektory, včetně služeb.

Během druhé fáze, po důkladném zhodnocení silných a slabých stránek různých zkoumaných nástrojů DMA, byl na míru potřeb MPO ČR navržen **rámec DMA**. Tento rámec, podrobně popsáný v následujících částech tohoto dokumentu, vychází z nástroje DMA poskytovaného DTA, který byl označen jako nejkompaktnější a nejvhodnější možnost. Navržený rámec se skládá ze dvou modulů: úvodního modulu věnovaného sběru zákaznických dat a následného modulu zaměřeného na hodnocení digitální vyspělosti. Na základě jednání a shody s MPO ČR byl k navrženému rámci vyvinut dotazník a metodika bodování, které jsou zahrnuty v Příloha I: tohoto dokumentu.

2 Rámec DMA

Celková struktura nového rámce DMA je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 1: Přehled rámce DMA

Návrh rámce DMA	
Nejvyšší cíl	<ol style="list-style-type: none">1. Posoudit digitální potřeby firem v České republice.2. Sledovat růst digitální vyspělosti mezi podniky, které získaly veřejné finanční prostředky na zvýšení úrovně digitalizace.
Cíle	Sledování pokroku digitální vyspělosti na individuální nebo agregované bázi pro společnosti. Kromě toho zhodnocení digitální schopnosti a připravenost společnosti na Průmysl 4.0.
Cílové skupiny	Firmy v České republice ochotné posoudit úroveň své digitalizace.
Časová osa	Prozkoumání počáteční úrovně digitální vyspělosti každé organizace v počáteční fázi. Sledování jeho vývoje po dobu tří let, k zjištění trajektorie růstu jeho digitální vyspělosti.
Načasování	T0 = těsně před podáním žádosti o dotaci / Kdykoli pro jakoukoli jinou společnost T1 = 1 rok po T0 T2 = 2 roky po T1
Nástroj	Využití nástroje prostřednictvím externího hodnotitele digitální vyspělosti podniků.
Verze	Jedna verze: DMA pro hodnocení digitální vyspělosti podniků.
Respondenti	Firmy v ČR.
Správce	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Navrhovaný rámec obsahuje dva primární moduly označené jako M1 a M2, které slouží jako základ pro dotazník k hodnocení digitální vyspělosti, který je k dispozici v Příloha I. Tyto moduly, znázorněné na následujícím obrázku, jsou propojeny s kvantifikovatelnými digitálními indikátory vyspělosti napříč různými doménami. Dotazníky pro T1 a T2 se neliší, protože musí hodnotit zlepšení provedené společností pomocí stejných kritérií.



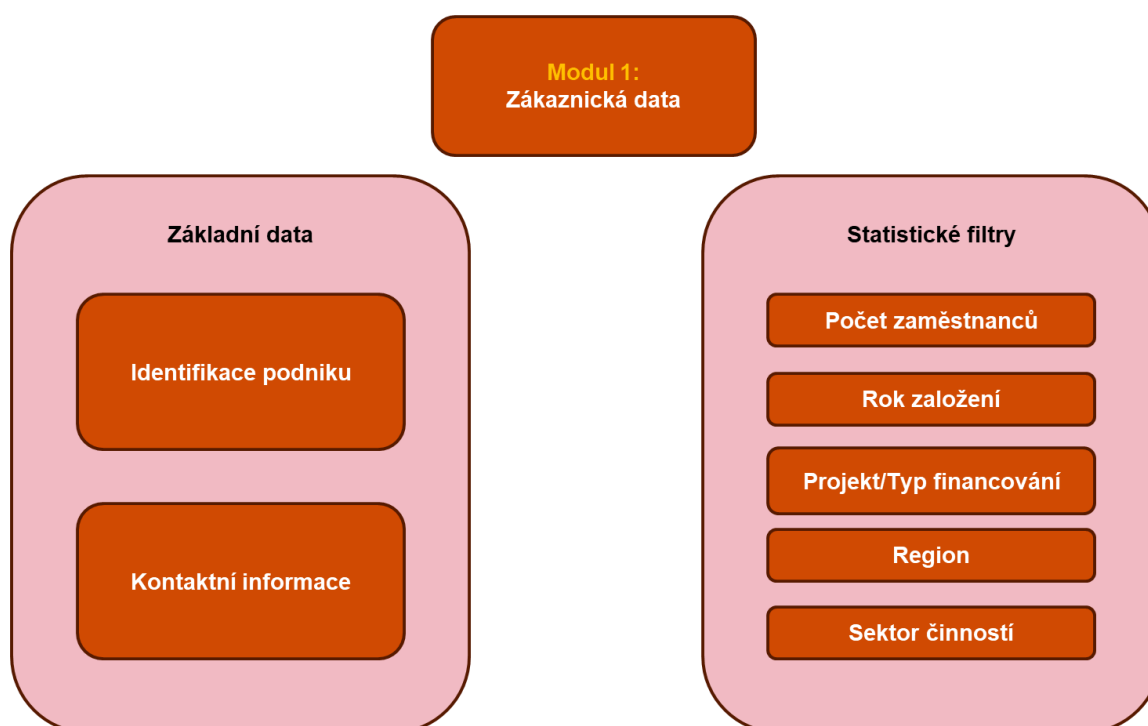
Obrázek 1: Celková struktura navrhovaného rámce DMA

2.1 DMA moduly

V této části poskytujeme přehled dvou navrhovaných modulů v rámci DMA včetně popisu každé navrhované dimenze a sub-dimenze.

2.1.1 Modul 1. Zákaznická data

Počáteční modul shromažďuje základní údaje o hodnoceném subjektu, včetně kontaktních informací, adresy, typu a velikosti firmy, odvětví/ obchodní činnosti a dalších podrobností důležitých pro statistickou analýzu. Tyto údaje usnadní srovnání digitální vyspělosti subjektu s ostatními podniky v rámci stejného či navazujícího sektoru, ve struktuře dle velikosti podniku či podle regionu.



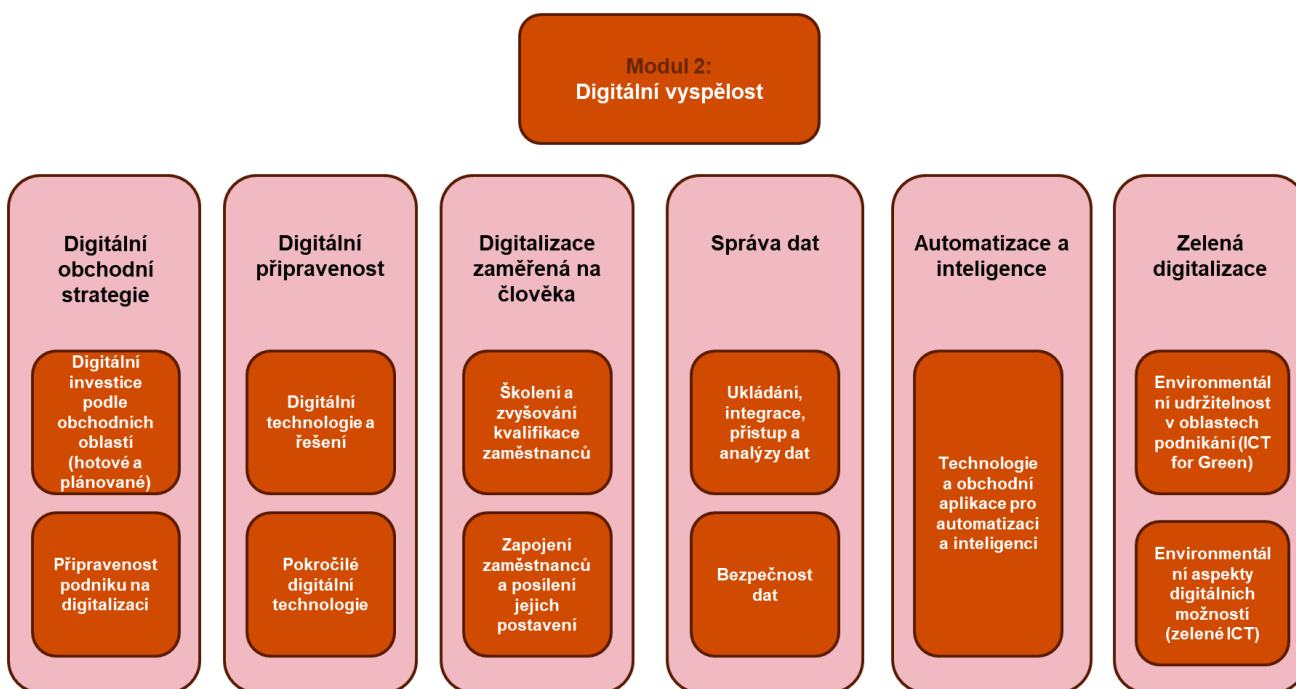
Obrázek 2: Modul 1 - Dimenze a sub-dimenze

2.1.2 Modul 2. Dimenze digitální vyspělosti

Druhý modul představuje hlavní bod dotazníku DMA, který obsahuje dotazy zaměřené na hodnocení různých aspektů digitální vyspělosti v rámci podniku. Tyto dotazy jsou rozděleny do šesti dimenzí speciálně přizpůsobených malým a středním podnikům:

- Digitální obchodní strategie.
- Digitální připravenost.
- Digitalizace zaměřená na člověka.
- Správa dat.
- Automatizace a inteligence.
- Zelená digitalizace.

Těchto šest primárních dimenzí zahrnuje dílčí dimenze (otázky) a možnosti v rámci každé otázky (položky), které jsou společně navrženy tak, aby poskytovaly komplexní a aktuální přehled digitální vyspělosti podniku. Tyto informace nabízejí pohled na výchozí pozici společnosti na cestě digitalizace a pomáhají při identifikaci potenciálních oblastí pro zlepšení.



Obrázek 3: Modul 2 - Dimenze a sub-dimenze

Hodnotí se následující rozměry:

Digitální obchodní strategie:

Cílem této dimenze je posoudit celkový stav strategie digitalizace v rámci podniku hlediska obchodních procesů. Zjišťují se investice podniku do digitalizace v různých oblastech podnikání (ať už dokončené nebo plánované) a také připravenost společnosti vydat se na digitální cestu, což vyžaduje organizační a ekonomické úsilí. Dílčí dimenze jsou pak:

- Digitální investice podle obchodních oblastí (hotové a plánované).
- Přípravenost podniku na digitalizaci.

Digitální připravenost:

Dimenze digitální připravenosti hodnotí současné digitální technologie (jak v rámci základní, tak i pokročilé digitalizace), které je možné využít jak na výrobu, tak na poskytování služeb. Dílčí dimenze jsou:

- Digitální technologie a řešení.
- Pokročilé digitální technologie.

Digitalizace zaměřená na člověka:

Tato dimenze zkoumá, do jaké míry jsou zaměstnanci kvalifikovaní, angažovaní a seznámení s digitálními technologiemi s ohledem na zvýšení produktivity, zlepšením pracovních podmínek apod. Dílčí dimenze jsou:

- Školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Angažovanost a posílení postavení zaměstnanců

Správa dat:

Tento rozměr posuzuje aspekty ukládání a organizaci dat v rámci podniku, jejich dostupnost napříč připojenými zařízeními a jejich utilizaci pro obchodní účely, přičemž je třeba věnovat pozornost zachování odpovídající ochrany údajů prostřednictvím opatření v oblasti kybernetické bezpečnosti. Dílčí dimenze jsou:

- Ukládání dat, integrace, přístup a analýza.
- Zabezpečení dat.

Automatizace a inteligence:

Tato dimenze se zabývá úrovní automatizace a umělé inteligence a jejich integrace do obchodních procesů prostřednictvím digitálních technologií. Dílčí dimenze je:

- Technologie a podnikové aplikace pro automatizaci a umělou inteligenci.

Zelená digitalizace:

Tento rozměr hodnotí schopnost podniku realizovat digitalizaci udržitelným přístupem, zkoumá se odpovědnost a zájem o zachování přírodních zdrojů a životního prostředí a případná konkurenční výhoda plynoucí z tohoto přístupu. Dílčí dimenze jsou:

- Environmentální udržitelnost v podnikatelských aktivitách (ICT for Green).
- Environmentální aspekty při rozhodování v oblasti digitalizace (zelené informační a komunikační technologie).

2.2 Kritéria pro hodnocení digitální vyspělosti

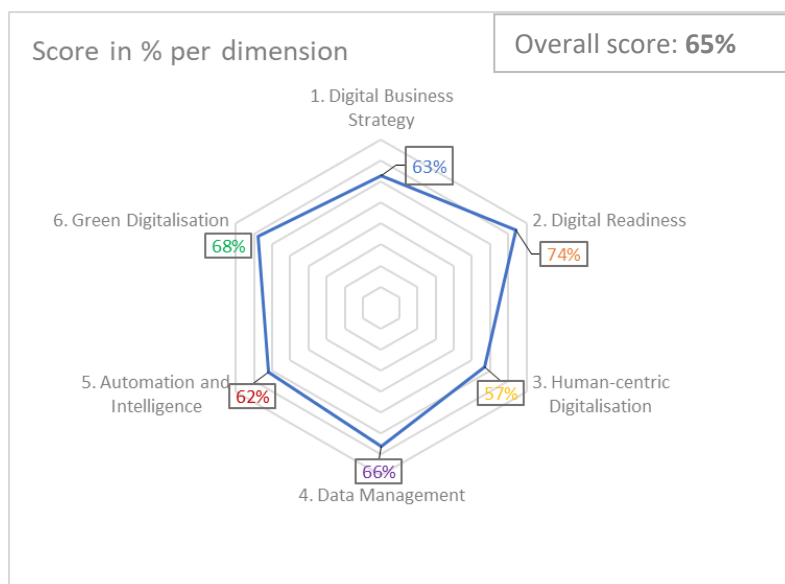
Pokyny pro bodování:

Každá dimenze obdrží skóre od 0 do 100, což označuje úroveň vyspělosti, přičemž vyšší skóre značí vyšší vyspělost.

Otázky jsou bodovány na stupnici od 0 do 10, kde vyšší skóre znamená vyšší vyspělost.

Položky v otázkách přispívají stejným dílem ke skóre otázky a každá otázka přispívá stejným dílem ke skóre Dimenze.

Celkové skóre se vypočítá jako součet průměrného skóre dimenzí 1, 2, 3 a 4 vynásobený 76 %, dimenze 5 vynásobený 14 % a dimenze 6 vynásobený 10 %. Následující příklad:



Celkové skóre = PRŮMĚR $(63, 74, 57, 66) * 0,76 + (62) * 0,14 + (68) * 0,1$

Typy hodnocení položek:

Položky jsou hodnoceny na základě předdefinovaných stupnic, jako je stupnice 0-5 nebo stupnice 1-3, s odpovídajícími číselnými hodnotami přiřazenými ke každé možnosti.

Metody výpočtu:

- a) Dimenze 1, 2, 3, 4 a 6 obsahují každá dvě otázky. Skóre pro každou dimenzi se určí vynásobením jednotlivých skóre dvou otázek pěti.
- U otázek obsahujících možnost hodnocení od 0 do 5 pro každou možnost odpovědi se skóre mění od 0 do 1, postupuje se s +0,2. Pokud je vybráno hodnocení 0, bude připsáno skóre 0. Pokud je vybrána hodnocení 1, skóre bude 0,2. Totéž platí pro 2 (0,4), 3 (0,6), 4 (0,8) a 5 (1).
 - Pro Otázku 1 se konečné skóre vydělí počtem doplňujících otázek nad 10 (1,8).
 - Pro Otázku 4 s 8 odpověďmi se konečné skóre vynásobí (1,25).
 - U otázek obsahujících možnost hodnocení od 1 do 3 pro každou možnost odpovědi se skóre pohybuje od 0 do 1, postupuje se s +0,33. Pokud je vybrána známka 1, bude přiděleno skóre +0,33. Pokud je vybrána známka 2, skóre bude 0,66. Totéž platí pro 3 (1).
 - Pro Otázku 3 se konečné skóre vydělí počtem doplňujících otázek nad 10 (1,4).
 - Pro Otázku 7 a Otázku 8 s 8 odpověďmi se konečné skóre vynásobí (1,25).
 - Pro Otázku 9 se 6 odpověďmi se konečné skóre vynásobí (1,67).
 - Pro Otázku 12 s 5 odpověďmi se konečné skóre vynásobí (2).
- b) Dimenze 5 obsahuje jednu otázku. Skóre dimenze je výsledkem vynásobení skóre jedné otázky 10.
- Možnost hodnocení je podobná jako u otázek v předchozích dimenzích.
 - U Otázky 10 s 5 odpověďmi se konečné skóre vynásobí (2).

2.3 Kategorie digitální úrovně

Firma obdrží výsledek v rozpadu na dimenze a také celkové skóre. Kompletní soubor doporučení pomůže společnosti pochopit její slabá a silná místa a dále pak popis potřebných investic a opatření, které je třeba vynaložit, aby se firma dostala do vyšší kategorie digitální úrovně. Kompletní doporučení a zpětná vazba budou vypracovány v rámci doporučení.

1. Základní úroveň

Podnik obdrží průměrné skóre mezi 0 % a 25 %. Podnik by mohl získat titul „*digitální začátečník*“, což znamená, že implementace digitálních řešení je stále ve velmi rané fázi a investice/ opatření jsou omezené.

2. Průměrná úroveň

Podnik obdrží průměrné skóre mezi 26 % a 50 %. Podnik by mohl obdržet titul „*digitální reaktivní*“, což znamená, že podnik zahájil své úsilí o přijetí běžných digitálních řešení a obchodních modelů, které však ponechávají velký prostor pro zlepšení.

3. Střední úroveň

Podnik obdrží průměrné skóre mezi 51 % a 75 %. Podnik by mohl získat titul „*digitální vyzývatel*“, což znamená, že většina dimenzí je pokryta koherentní strategií a potřebnými investicemi. Podnik využívá pokročilé digitální technologie, avšak v rámci celku nedochází k plné automatizaci, propojování a využívání potenciálu digitálních systémů.

4. Pokročilá úroveň

Podnik obdrží průměrné skóre v rozmezí 76 % až 100 %. Podnik by mohl obdržet titul „*digitální šampion*“, což znamená, že se jedná o průkopnickou organizaci se zkušeným, robustním a příkladným stavem digitalizace.

3 Pokyny a doporučení

3.1 Úvod

Cílem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je využít univerzální nástroj DMA napříč firemním spektrem a využít jej pro firmy, které žádají o dotaci (cílem je určit způsobilé výdaje v dotačních schématech) případně umožnit firmám porovnat výsledky v oblasti digitálního pokroku.

Pokud se jedná o využití v rámci grantových schémat, měl by být dotazník vyplněn před podáním žádosti o dotaci, tedy před tím, než společnost o státní podporu zažádá. Díky dotazníku DMA budou společnosti moci využívat získaná data k důkladnému posouzení své digitální vyspělosti a pro svůj rozvoj. DMA totiž poskytne plastický přehled o jejich současném digitálním stavu a identifikuje potenciální oblasti pro zlepšení.

Posouzení digitální vyspělosti by mělo zajistit, že poskytnutá budoucí podpora bude v souladu s potřebami společnosti a bude cestou ke smysluplné a přínosné digitální transformaci.

Hodnotitel by měl pomoci společnostem identifikovat jejich silné a slabé stránky v oblasti (1) digitální připravenosti, (2) digitalizace s ohledem na lidský faktor, (3) správy dat, (4) automatizace a umělé inteligence a (6) zelené digitalizace. Díky výsledkům budou moci firmy činit správná informovaná rozhodnutí o jejich digitálních strategiích a investicích

3.2 Struktura

Navržená struktura dotazníku má zajistit to, aby se jednalo o transparentní, legitimní a racionální postup hodnocení a doporučení. Tento dotazník má pomoci Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR určit, které společnosti mají potenciál získat dotace, a to na základě většího vzorku žadatelů a kritérií. Při použití DMA až po udělení grantu poskytnou výstupní informace pohled na smysluplnou digitální cestu společnosti a umožní případně škálovatelnost a srovnání výsledků.

3.3 Přístup hodnotitele

Hodnotitel bude provádět šetření v provozovně firmy (příp. v provozovnách), která nejvíce odpovídá potřebám DMA. Především by měl mít přístup ke klíčové IT infrastruktuře, rovněž by měl mít k dispozici klíčové pracovníky pro získání relevantních dat o procesech, lidech a technologiích ve zkoumané společnosti.

Předpokládá se, že hodnotitel má potřebnou znalost IT problematiky vzhledem k typu hodnocené společnosti a relevanci sektoru, na který je firma navázaná. Především pak jde o znalost současných technologií, které využívají konkurenti a zároveň schopnost identifikovat vybavení, které bude daná společnost potřebovat v krátkém, středním a dlouhodobém horizontu.

Hodnocení se skládá ze 2 částí:

- (1) umístění firmy na škále v rámci jednotlivých dimenzí vč. celkového skóringu. Zde hodnotitel uvede ke každé dimenzi svůj komentář reflektující partikulární situaci daného subjektu v oblasti digitalizace vč. pro-kontra analýzy.
- (2) Doporučení pro budoucí investice a případná jiná opatření (školení, procesy atd.) – hodnotitel uvede klíčové technologie k pořízení a vytvoří pořadník dle důležitosti. Očekává se max. 5 investičních opatření, která budou každá jedna popsána ve formě odpovídající rozsahu pro zadávací řízení (interní poptávkové).

3.4 Profil respondenta

Dotazník je určen k vyplnění externím hodnotitelem ve spolupráci s jednotlivci v rámci podniku, kteří rozumí jeho operacím a digitálním iniciativám. Mohou to být majitelé podniků, zakladatelé nebo manažeři, kteří mají komplexní přehled o strategiích, operacích a výzvách podniku. Manažeři inovací a digitalizace s odbornými znalostmi v oblasti nejnovějších digitálních trendů, technologií a osvědčených postupů mohou navíc posoudit současnou digitální infrastrukturu, identifikovat technologické mezery a navrhnout řešení pro zlepšení. Vedoucí oddělení nebo vedoucí týmů mohou nabídnout vhled do specifických potřeb a výzev, kterým jejich týmy čelí, a přispět tak k holistickému pochopení digitální připravenosti napříč různými odděleními.

Ideální respondent by tedy měl mít kombinaci odborných znalostí v oblasti digitální strategie, technických znalostí, analytických dovedností a efektivních komunikačních schopností. Prospěšná je také znalost projektového managementu a principů řízení změn, stejně jako znalosti specifické pro dané odvětví pro zasazení hodnocení digitální vyspělosti do kontextu širšího konkurenčního prostředí.

3.5 Závěry a doporučení

Výsledkem DMA je automatická zpráva, která podniku poskytuje komplexní pohled na úroveň jeho digitální vyspělosti spolu s obecnými závěry a doporučeními pro každou dimenzi metodiky. Cílem je posunout úroveň digitální vyspělosti prostřednictvím implementace digitálních technologií.

Pro získání konkrétních závěrů a doporučení bude nutná podpora externího hodnotitele se znalostí z oblasti digitalizace. Na základě informací z DMA a obchodního plánu poskytnutého společností externí hodnotitel vypracuje zprávu na míru. Tato zpráva bude přizpůsobena kontextu, sektoru a trhu, na kterém společnost působí, a bude zahrnovat digitalizační aktivity, které podporují pokrok v digitální vyspělosti společnosti.

Doporučené aktivity budou zahrnovat instalaci digitálních technologií a nástrojů, hardwarových i softwarových, vhodných pro různá oddělení a procesy společnosti. Budou poskytnuty příklady dostupných řešení výrobce a open-source software.

Zpráva bude doplněna o odhadovaný rozpočet přiřazený ke každé z navrhovaných činností.

3.6 Výhody realizace DMA

Použití nástroje s využitím externího hodnotitele pro hodnocení digitální vyspělosti podniku nabízí řadu výhod. Pomáhá podnikům změřit jejich aktuální digitální schopnosti v různých oblastech, jako je marketing, prodej, provoz a zákaznický servis. Toto porozumění je klíčové pro identifikaci oblastí, kde mohou digitální technologie zvýšit účinnost, efektivitu a konkurenceschopnost. Posouzením úrovně digitální vyspělosti mohou podniky identifikovat silné i slabé stránky svých digitálních strategií, infrastruktury a procesů. Tyto informace umožňují stanovit priority investic a iniciativ, které budou mít největší dopad na digitální transformaci. Výstupy z nástroje také poskytují cenné poznatky pro strategické plánování, pomáhají společností sladit digitální iniciativy s celkovými obchodními cíli a záměry a vyvíjejí cestovní mapu pro digitální transformaci, která se zabývá klíčovými oblastmi zlepšování a stanovuje jasné priority.

Tyto nástroje navíc usnadňují srovnávání s průmyslovými standardy a osvědčenými postupy, což podnikům umožňuje porozumět jejich postavení ve vztahu ke konkurentům a získat poznatky pro zlepšení. Posouzení úrovně digitální vyspělosti pomáhá při řízení rizik tím, že identifikuje potenciální rizika a zranitelná místa související s digitální infrastrukturou a procesy, umožňuje implementaci vhodných bezpečnostních opatření a strategií zmírňování rizik na ochranu před kybernetickými hrozbami a dalšími digitálními riziky. Zapojení zaměstnanců do procesu hodnocení zvyšuje jejich povědomí o digitálních technologiích a jejich důležitosti pro úspěch organizace. Toto zapojení podporuje kulturu neustálého učení a inovací a umožňuje zaměstnancům přispívat k iniciativám digitální transformace. A konečně, nástroje pro hodnocení digitální vyspělosti pomáhají podnikům identifikovat příležitosti ke zlepšení zákaznické zkušenosti prostřednictvím digitálních kanálů. Díky pochopení současných digitálních schopností a potřeb zákazníků mohou podniky vyvinout strategie pro poskytování personalizovaných, bezproblémových a poutavých digitálních zážitků.

Celkově lze říci, že nástroj DMA pro hodnocení digitální vyspělosti nejenže nabízí flexibilní, nákladově efektivní řešení, ale také řídí rozvoj interních schopností a podporuje proaktivní přístup k digitální transformaci. Kromě toho jsme vyvinuli dotazník, který kombinuje uzavřené a polootevřené otázky, abychom zajistili jeho snadné vyplnění, a tím zajistili co největší počet jeho respondentů.

3.7 Zdůvodnění typu dotazníku

Dotazník pro nástroj k hodnocení DMA je všestranný a relevantní jak pro výrobní společnosti, tak pro společnosti poskytující služby, což eliminuje potřebu samostatných sad otázek. Pokrývá klíčové oblasti digitální transformace, jako je strategie, připravenost, digitalizace zaměřená na člověka, správa dat, automatizace a zelená digitalizace, které jsou důležité napříč odvětvími. Sdílené výzvy, jako jsou rozpočtová omezení, nedostatek kvalifikované pracovní síly a dodržování předpisů, znamenají, že stejné otázky mohou účinně měřit digitální vyspělost v různých odvětvích. Flexibilní formát umožňuje společností specifikovat své jedinečné investice a plány, uspokojující jak výrobu, tak služby, aniž by potřebovaly samostatné dotazníky.

Klíčové obchodní domény, jako je vývoj produktů, provozní činnosti, spolupráce a lidské zdroje, jsou všeobecně relevantní. Technologie jako IoT, AI a blockchain se vztahují na obě odvětví a ukazují jejich překrývající se digitální potřeby. Digitální transformace má dopad na zaměstnance v obou sektorech, a proto jsou nové technologie a posílení postavení zaměstnanců zásadní. Efektivní správa dat a strategie zelené digitalizace jsou rovněž zásadní napříč průmyslovými odvětvími.

3.8 Definice

- **Strategie:** plán, který organizace používá jako návod k dosažení svých budoucích cílů.
- **Obchodní model:** je popis klíčových faktorů úspěchu podniku a jeho cílem je vytvořit odpovídající hodnotu pro zákazníka. Některými parametry mohou být např. spokojenost zákazníků/zaměstnanců, inovace, marketing, finanční stabilita atd.
- **Dimenze:** odkazuje na zastřešující kategorie v rámci DMA nástroje.
- **Otázky:** představují specifické aspekty v každé dimenze.
- **Položky:** představují možnosti v rámci každé otázky dotazníku, jejichž počet se liší v závislosti na složitosti otázky.

3.9 Vlastnosti nástroje

Nástroj DMA se doporučuje navrhnout s využitím open source webové nástroje pro všechny fáze, od sběru dat až po vizualizaci dat.

1. Sběr dat: K návrhu a distribuci dotazníku DMA se doporučuje používat EU Survey, online systém řízení průzkumů vyvinutý GŘ DIGIT. Tato platforma se vyznačuje uživatelsky přívětivým rozhraním, které zajišťuje bezpečnou identifikaci uživatele a robustní ochranu dat.
2. Analýza a vizualizace dat: Pro extrahování dat z průzkumu EU, analýzu odpovědí a generování pronikavých vizualizací se doporučuje analytická platforma, jako je Tableau. Tableau nabízí výkonné nástroje pro komplexní analýzu dat a dynamickou vizuální reprezentaci. Alternativně lze pro analýzu a vizualizaci dat použít Excel, který poskytuje flexibilní a široce používanou možnost.

Přílohy

Příloha I: Dotazník DMA

Modul 1: Zákaznická data

V tomto modulu uveďte základní obecné informace týkající se vašeho podniku. Tyto informace jsou nezbytné pro posouzení, jak se digitální vyspělost podniku shoduje s ostatními ve vašem sektoru, velikosti, kategorii (od mikro až po velké) a regionu.

M1.1. Všeobecné údaje:

1. Datum (automaticky)
2. Název podniku: (volný text pro upřesnění)
3. Fiskální registrační číslo (DPH nebo ekvivalent): (volný text pro upřesnění)
4. Kontaktní osoba: (volný text pro upřesnění)
5. Role v podniku: (volný text pro upřesnění)
6. E-mailová adresa: (volný text pro upřesnění)
7. Telefon: (volné textové pole pro upřesnění)
8. Webová stránka: (volné textové pole pro upřesnění)
9. Počet zaměstnanců podniku (rozbalovací nabídka s pouze jednou možností)
 1. Mikro-podnik (1-9)
 2. Malý podnik (10–49)
 3. Střední podnik (50–249)
 4. Velký podnik (250 nebo více)
10. Rok založení podniku (čtyřmístné číselné pole)
11. Region (NUTS2), kde se nachází obchodní jednotka podniku: (rozbalovací nabídka se seznamem kódů/názevů NUTS2 v České republice)
12. PSČ
13. Úplná adresa
14. Číslo PIC¹ (pokud je k dispozici)

M1.2. Obor činnosti:

15. Na jaké odvětví činnosti se Váš podnik primárně zaměřuje? Vyberte prosím pouze jednu možnost:
 1. Zemědělství, lesnictví a rybolov - A
 2. Těžba nerostných surovin - B
 3. Zpracovatelský průmysl - C
 4. Dodávka elektřiny, plynu, páry a klimatizovaného vzduchu - D
 5. Zásobování vodou; činnosti související s čištěním odpadních vod, s odpady a sanacemi - E
 6. Stavebnictví - F
 7. Velkoobchod a maloobchod; opravy motorových vozidel a motocyklů - G
 8. Doprava a skladování - H
 9. Ubytování a stravování - I
 10. Informační a komunikační činnosti - J
 11. Finanční a pojišťovací činnosti - K
 12. Činnosti v oblasti nemovitostí - L
 13. Odborné, vědecké a technické činnosti - M
 14. Administrativní a podpůrné činnosti - N
 15. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení - O
 16. Vzdělávání - P
 17. Zdravotní a sociální péče - Q
 18. Umění, zábava a rekreace - R
 19. Ostatní činnosti - S
 20. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; nediferencované činnosti domácností produkující zboží a služby pro vlastní potřebu - T

¹ Identifikační kód účastníka

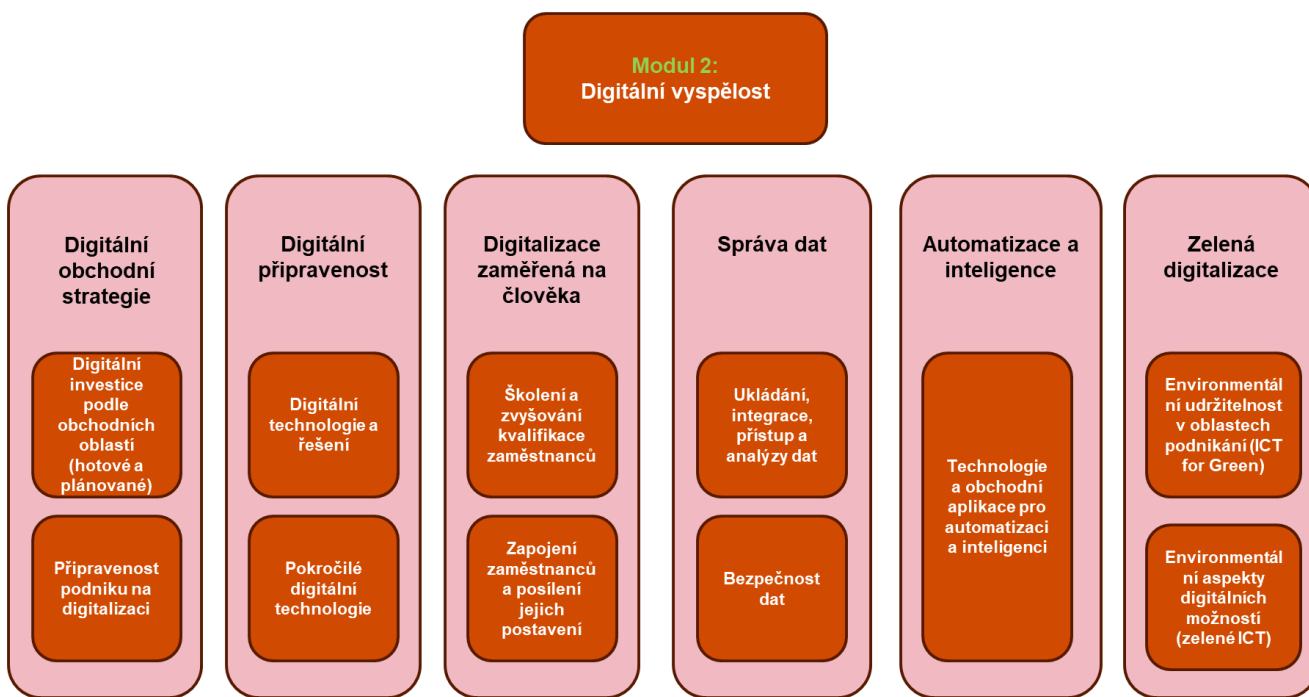
21. Činnosti extrateritoriálních organizací a orgánů - U

Kromě výše uvedeného, ve kterých dalších oblastech činnosti Váš podnik působí/chce působit? Vyberte až tři možnosti:

1. Zemědělství, lesnictví a rybolov - A
2. Těžba nerostných surovin - B
3. Zpracovatelský průmysl - C
4. Dodávka elektřiny, plynu, páry a klimatizovaného vzduchu - D
5. Zásobování vodou; činnosti související s čištěním odpadních vod, s odpady a sanacemi - E
6. Stavebnictví - F
7. Velkoobchod a maloobchod; opravy motorových vozidel a motocyklů - G
8. Doprava a skladování - H
9. Ubytování a stravování - I
10. Informační a komunikační činnosti - J
11. Finanční a pojišťovací činnosti - K
12. Činnosti v oblasti nemovitostí - L
13. Odborné, vědecké a technické činnosti - M
14. Administrativní a podpůrné činnosti - N
15. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení - O
16. Vzdělávání - P
17. Zdravotní a sociální péče - Q
18. Umění, zábava a rekreace - R
19. Ostatní činnosti - S
20. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; nediferencované činnosti domácností produkující zboží a služby pro vlastní potřebu - T
21. Činnosti extrateritoriálních organizací a orgánů - U
22. Jiné odvětví činnosti neuvedené výše (upřesněte)
23. Žádné jiné odvětví

Modul 2: Digitální vyspělost

Otázky v tomto modulu jsou navrženy tak, aby změřili digitální vyspělost Vašeho podniku. Tato data pomohou při definování výchozího bodu cesty digitální transformace Vašeho podniku a určí oblasti, kde lze úroveň digitalizace Vaší společnosti zlepšit. Hodnocení proběhne v rámci šesti dimenzí (s využitím bodovacích kritérií vypracovaných v následujících fázích):



Obrázek 4: Modul 2 - Dimenze a sub-dimenze

V kontextu dotazníku pojem „**digitalizace**“ zahrnuje využití digitální technologie ke shromažďování dat z organizačních procesů a k provádění činností pomocí digitálních nástrojů, jejichž cílem je zlepšit výkonnostní metriky společnosti, jako je produktivita, kvalita, sledovatelnost a schopnost reagovat, a zároveň zlepšit vizualizaci a porozumění hodnotovému řetězci organizace.

M2.1. Digitální obchodní strategie:

Otázky v rámci této dimenze jsou zaměřeny na pochopení komplexního stavu strategie digitalizace Vašeho podniku z obchodního hlediska. Otázky jsou směřovány na investice Vašeho podniku do digitalizace v různých oblastech podnikání (ať už implementované nebo plánované) a posuzují připravenost společnosti zahájit digitální cestu, která může znamenat nepředvídatelné organizační a ekonomické úsilí.

Otázka 1: Ve které z následujících obchodních doménách již Váš podnik alokoval zdroje na digitalizaci.

Ohodnoťte prosím svou připravenost na stupnici od 1 do 5, kde:

N/A (Nelze použít): Tato možnost označuje, že konkrétní obchodní doména není pro Váš podnik relevantní nebo že se Váš podnik nezapojuje do činností souvisejících s touto doménou.

1 (Nepřipraveno): Nebyly přiděleny žádné zdroje; neexistují žádné digitální nástroje ani strategie. Nebyly zahájeny žádné digitální iniciativy ani projekty.

2 (Počáteční fáze): Minimální přidělené zdroje; pouze ve fázi plánování nebo pilotní fáze. Byly zahájeny pilotní projekty nebo počáteční plánování, ale žádná významná realizace.

3 (Středně připraven): Bylo dosaženo významného pokroku; některé digitální nástroje a systémy na místě. Částečná implementace digitálních nástrojů, jako je software pro řízení projektů nebo počáteční automatizace.

4 (Vysoce připraven): Dobře pokročilý; většina procesů a systémů je digitalizována. Většina procesů je automatizovaná a integrovaná, s širokým přijetím digitálních nástrojů, jako jsou systémy CRM.

5 (Plně připraven): Plně digitalizováno; všechny procesy a systémy jsou integrované a funkční. Kompletní integrace a optimalizace vedoucí ke zvýšení efektivity a výkonu.

	N/A	1	2	3	4	5
Vývoj produktů/služeb, zahrnující fáze výzkumu, vývoje a inovací (např. výzkum, vývoj a inovační projekty) ²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plánování a řízení projektů (např. plánování projektů a alokace zdrojů) ³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provozní činnosti, včetně výroby, balení, údržby a poskytování služeb (např. výrobní a servisní operace) ⁴ :						
Výroba ⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obaly ⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

²Zahrnuje etapy výzkumu, vývoje a inovací, včetně činností souvisejících s výzkumem, vývojem a inovačními projekty. Hodnocení by mělo odrážet, jak se digitální nástroje a strategie používají k podpoře těchto procesů, od počátečního výzkumu až po vývoj nových produktů nebo služeb.

³ Zahrnuje plánování projektů a alokaci zdrojů. Respondenti by měli posoudit používání digitálních nástrojů pro plánování, sledování a řízení projektů, včetně softwaru pro řízení projektů, plánování a alokaci zdrojů.

⁴Zahrnuje několik pododdělení souvisejících s výrobními a servisními operacemi podniku. Každá podskupina by měla být hodnocena samostatně, aby odrážela konkrétní úroveň digitalizace v každé oblasti.

⁵Zahrnuje použití digitálních nástrojů ve výrobním procesu. Respondenti by měli hodnotit, do jaké míry jsou výrobní procesy automatizovány a integrovány s digitálními systémy, jako je robotika, systémy pro provádění výroby (MES) a software pro kontrolu kvality.

⁶ Jedná se o digitalizace balicích procesů. Hodnocení by mělo odrážet použití automatických balicích linek, digitálního označování a sledovacích systémů pro zefektivnění balicích operací.

Údržba ⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytování služeb ⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce s interními nebo externími partnery v celém hodnotovém řetězci (např. řízení dodavatelského řetězce a partnerství)⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dohled nad příchozími logistickými a skladovými operacemi (např. řízení zásob a skladování)¹⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení marketingu, prodeje a zákaznických služeb, pokrývající řízení vztahů se zákazníky, zpracování objednávek a zajištění podpory helpdesku (např. CRM a prodejní operace)¹¹:						
Řízení vztahů se zákazníky ¹²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpracování objednávek ¹³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora helpdesku ¹⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinace procesů dodávek, správa logistiky a účetnictví (např. expedice a finanční transakce)¹⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Správa a řízení lidských zdrojů, včetně nábory, školení a hodnocení výkonu (např. řízení lidských zdrojů a školení zaměstnanců)¹⁶:						
Nábor ¹⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

⁷ Tato podskupina zahrnuje použití digitálních řešení pro údržbu zařízení a infrastruktury. Respondenti by měli posoudit přijetí nástrojů prediktivní údržby, monitorovacích systémů a digitálních plánů údržby, aby se předešlo prostojům a zajistila se provozní efektivita.

⁸ Tato podskupina pokrývá digitalizaci servisních operací. Hodnocení by mělo zohlednit, jak se digitální nástroje používají ke správě pracovních postupů služeb, interakci se zákazníky a celkové výkonnosti služeb, včetně použití softwaru pro správu služeb a systémů zákaznické podpory.

⁹ Zahrnuje spolupráci v celém hodnotovém řetězci, včetně řízení dodavatelského řetězce a partnerství. Respondenti by měli hodnotit, jak digitální nástroje usnadňují koordinaci a sdílení informací s partnery, dodavateli a dalšími zúčastněnými stranami, jak zajišťují provozní operace a efektivní řízení hodnotového řetězce.

¹⁰ Pokrývá řízení zásob a skladové operace. Hodnocení by mělo odrážet rozsah digitalizace při řízení logistiky, včetně používání systémů řízení zásob, systémů řízení skladu (WMS) a automatizovaných systémů skladování a vyhledávání (AS/RS).

¹¹ Zahrnuje několik podskupin, které pokrývají řízení vztahů se zákazníky, zpracování objednávek a podporu helpdesku. Každá podskupina by měla být hodnocena na základě integrace a používání digitálních nástrojů v těchto oblastech.

¹² Tato podskupina zahrnuje použití CRM systémů pro správu zákaznických interakcí a dat. Hodnocení by mělo odrážet efektivitu nástrojů CRM při zlepšování vztahů se zákazníky, personalizaci marketingového úsilí a analýze chování zákazníků.

¹³ Tato podskupina se týká digitalizace procesu řízení zakázek. Hodnocení by mělo uvádět, jak digitální nástroje zjednodušují zadávání, zpracování a plnění objednávek a zajišťují efektivní a přesné zpracování objednávek.

¹⁴ Tato podskupina zahrnuje použití digitálních nástrojů pro řízení zákaznické podpory. Hodnocení by mělo odrážet využití softwaru k zajištění helpdesku, automatizovaných systémů podpory a znalostníchází, aby byla zajištěna včasná a efektivní zákaznická podpora.

¹⁵ Zahrnuje řízení logistiky a účetnictví. Respondenti by měli ohodnotit, jak se digitální nástroje používají ke koordinaci doručovacích procesů, řízení přepravních operací a zpracování finančních transakcí, což zajišťuje efektivní a přesné dodání produktů a služeb.

¹⁶ Zahrnuje několik podskupin souvisejících s náborem, školením a hodnocením výkonu zaměstnanců. Každá podskupina by měla být hodnocena na základě používání digitálních nástrojů v těchto činnostech v oblasti lidských zdrojů.

¹⁷ Tato podskupina zahrnuje použití digitálních platform pro náborové procesy. Hodnocení by mělo odrážet efektivitu systémů pro sledování nábory nových zaměstnanců (ATS), online pracovních portálů a náborového softwaru při zefektivnění náborového procesu.

Školení ¹⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení výkonu ¹⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení zakázek a nákup (např. řízení dodavatelů a nákupní procesy) ²⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kybernetická bezpečnost v rámci technologické vrstvy společnosti ²¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obecné zabezpečení dat (např. osobních / GDPR) ²²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁸ Tato podskupina se týká digitálních nástrojů používaných pro školení a rozvoj zaměstnanců. Hodnocení by mělo ukazovat, jak dobře jsou e-learningové platformy, systémy řízení školení a digitální obsah využívány ke zlepšení dovedností a znalostí zaměstnanců.

¹⁹ Tato podskupina zahrnuje použití digitálních nástrojů k hodnocení a řízení výkonu zaměstnanců. Hodnocení by mělo odrážet využití softwaru pro řízení výkonu, systémů digitální zpětné vazby a analýzy pro hodnocení a zlepšování výkonu zaměstnanců.

²⁰ Pokrývá procesy řízení dodavatelů a nákupu. Respondenti by měli zhodnotit rozsah digitalizace při řízení nákupních činností, včetně používání softwaru pro nákup, systémů řízení dodavatelů a platform elektronického zadávání veřejných zakázek pro zefektivnění nákupních operací.

²¹ Tato oblast se týká bezpečnostních opatření v rámci technologické vrstvy společnosti. Hodnocení by mělo odrážet robustnost a integraci opatření v oblasti kybernetické bezpečnosti, včetně použití firewallů, šifrování, systémů detekce narušení a bezpečnostních politik k ochraně digitálních aktiv a dat.

²² Zahrnuje správu osobních údajů a dodržování předpisů, jako je GDPR. Respondenti by měli hodnotit úroveň digitalizace v postupech správy dat, včetně opatření na ochranu dat, zásad správy dat a souladu s právními požadavky, aby byla zajištěna bezpečnost a integrita osobních a citlivých informací.

Otázka 2: Jaké jsou hlavní výzvy, které brání Vašemu podnikání v digitalizaci? Ohodnoťte prosím všechny použitelné možnosti na stupnici 1–3 (1 = malá výzva, 2 = střední výzva, 3 = velká výzva):

1 (Drobná výzva): Tento problém se mírně dotýká digitalizace, ale výrazně nebrání pokroku. Má minimální dopad na digitalizační úsilí podniku. Může způsobit menší zpoždění nebo vyžadovat dodatečné zdroje, ale celkově to výrazně nebrzdí pokrok. I přes tuto výzvu může podnik stále pokračovat a dosáhnout svých cílů digitalizace.

2 (Střední výzva): Tento problém má znatelný dopad, příležitostně zdržuje nebo komplikuje úsilí o digitalizaci. Má významný, ale ne ohromující vliv na úsilí podniku o digitalizaci. Může způsobit občasné zpoždění nebo komplikace, které vyžadují více pozornosti a zdrojů. Podnik však může pokračovat s určitými úpravami a pečlivým plánováním a tento problém není hlavní překážkou digitální transformace.

3 (Velká výzva): Tento problém výrazně brání digitalizaci a způsobuje značné zpoždění nebo překážky pokroku. Má zásadní a oslabující dopad na úsilí podniku o digitalizaci. Způsobuje značné zpoždění, komplikace nebo dokonce úplné bloky v procesu digitální transformace. Podnik možná bude muset výrazně upravit své plány, vyčlenit značné dodatečné zdroje nebo dokonce přehodnotit svou strategii digitalizace, aby tuto výzvu překonal.

	1	2	3
Omezený rozpočet a finanční zdroje²³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatek kvalifikované pracovní síly a odbornosti²⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starší IT systémy a infrastruktura²⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpor vůči změnám mezi zaměstnanci²⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nejistota ohledně návratnosti investic a obchodních výsledků²⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Složité předpisy a jejich dodržování²⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatečná podpora a odhodlání vedení²⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

²³ Podnik čelí finančním omezením, která omezují jeho schopnost investovat do digitálních technologií a infrastruktury. Například může být nedostatek finančních prostředků na nákup nového softwaru, upgrade hardwaru nebo najmutí dalšího IT personálu.

²⁴ Je nedostatek zaměstnanců s nezbytnými digitálními dovednostmi a odbornými znalostmi potřebnými pro úspěšnou digitální transformaci. To může zahrnovat nedostatek IT odborníků, datových analytiků nebo zaměstnanců vyškolených v nových digitálních nástrojích a technologiích.

²⁵ Podnik se spoléhá na zastaralé IT systémy a infrastrukturu, které nejsou kompatibilní s moderními digitálními řešeními. Například staré softwarové systémy se nemusí dobře integrovat s novými aplikacemi, což vede k neefektivitě a zvýšeným nákladům.

²⁶ Zaměstnanci projevují neochotu nebo odpor k přijímání nových digitálních nástrojů a procesů. To může pramenit ze strachu z neznámého, nedostatku porozumění nebo obav o jistotu zaměstnání.

²⁷ Panuje nejistota ohledně návratnosti investic (ROI) a potenciálních obchodních výsledků pramenící ze snahy o digitalizaci. To může ztížit odůvodnění počátečních nákladů a investic potřebných pro digitální transformaci.

²⁸ Podnik čelí výzvám souvisejícím s regulačními a compliance požadavky, které komplikují úsilí o digitalizaci. Například dodržování zákonů na ochranu údajů, jako je GDPR, může být složité a náročné na zdroje.

²⁹ Chybí silná podpora vedení a odhodlání řídit digitální transformaci. Bez podpory vrcholového managementu mohou mít digitální iniciativy problém získat přítažlivost a potřebné zdroje.

Nedostatečný soulad mezi digitalizací a obchodními cíli³⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulturní překážky pro inovace a přijetí nových technologií³¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nízká kvalita dat a dostupnost pro digitální iniciativy³²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³⁰ Digitalizační úsilí není v souladu s celkovými obchodními cíli a strategií podniku. Tento nesoulad může vést k roztříštěným iniciativám, které účinně nepřispívají k obchodním cílům.

³¹ Organizační kultura může být rezistentní vůči inovacím a přijímání nových technologií. To může zahrnovat upřednostňování tradičních způsobů práce nebo nedostatek kultury, která podporuje experimentování a učení.

³² Podnik se potýká se špatnou kvalitou a dostupností dat, což brzdí digitální iniciativy. Problémy, jako jsou neúplná, nepřesná nebo nefunkční data, mohou bránit efektivnímu používání digitálních nástrojů a analýz.

M2.2. Digitální připravenost:

Dimenze digitální připravenosti nabízí hodnocení současného přijetí digitálních technologií, které zahrnují jak běžné, tak pokročilejší technologie. Toto hodnocení platí stejně pro výrobní i servisní společnosti.

Otázka 3: Které digitální technologie a řešení jsou v současnosti integrovány do Vašich podnikových operací? Ohodnoťte prosím všechny použitelné možnosti na stupnici 1–3 (1 = malá integrace, 2 = střední integrace, 3 = úplná integrace):

1 (Drobná integrace): Tato technologie je v počátečních fázích implementace, využívána minimálně a pouze ve specifických oblastech nebo pilotních projektech. Zaměstnanci mají omezené školení a povědomí, což má za následek minimální dopad na celkový provoz.

2 (Střední integrace): Tato technologie je do určité míry integrovaná, používá se ve více odděleních, ale ještě není plně zabudována. Zaměstnanci v těchto odděleních jsou částečně proškoleni a technologie má znatelný, ale ne rozšířený dopad na provoz.

3 (Plná integrace): Tato technologie je důkladně integrována, široce používána a tvoří hlavní součást operací v celé organizaci. Všichni relevantní zaměstnanci jsou dobře vyškoleni a technologie výrazně zvyšuje celkovou efektivitu a produktivitu.

	1	2	3
Integrace infrastruktury konektivity, včetně vysokorychlostního internetu, cloudových služeb a vzdáleného přístupu do kanceláře³³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Správa a provoz firemního webu³⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využití webových formulářů a fór pro zapojení se do klientské komunikace a zpětné vazby³⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Začlenění živých chatů, sociálních sítí a chatbotů pro zlepšení interakce s klienty a zajištění služeb zákaznické podpory³⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementace prodejních strategií elektronického obchodu pro transakce mezi zákazníky a mezi podniky³⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zavádění propagace elektronického marketingu prostřednictvím online reklam a platformy sociálních médií přizpůsobené pro obchodní účely³⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³³ Podnik do svých operací integroval vysokorychlostní internet, služby cloud computingu (jako je AWS nebo Azure) a řešení pro přístup ke vzdálené kanceláři (jako je VPN nebo vzdálená plocha). Tyto technologie umožňují bezproblémovou komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci bez ohledu na jejich fyzické umístění.

³⁴ Organizace spravuje a provozuje své webové stránky pro různé účely, jako je marketing, prodej a zákaznická podpora. To zahrnuje aktualizace obsahu, správu seznamů produktů a zajištění funkčnosti a zabezpečení webu.

³⁵ Společnost používá webové formuláře a fóra k usnadnění komunikace s klienty, získávání zpětné vazby a poskytování podpory. Zákazníci mohou například odesílat dotazy nebo hlásit problémy prostřednictvím online formulářů a společnost využívá fóra k pořádání diskusí a poskytování podpory v rámci komunity.

³⁶ Organizace integruje systémy živého chatu, platformy sociálních médií a chatbotů s cílem zlepšit interakci s klienty a služby zákaznické podpory. To umožňuje komunikaci se zákazníky v reálném čase, automatické odpovědi na běžné dotazy a zapojení prostřednictvím kanálů sociálních médií.

³⁷ Společnost zavedla prodejní strategie elektronického obchodu, aby usnadnila online transakce se spotřebiteli i jinými podniky. To může zahrnovat zřízení internetového obchodu, integraci platebních bran a správu produktových nabídek pro zákazníky B2C a B2B.

³⁸ Organizace využívá e-marketingové propagace prostřednictvím online reklam a platformy sociálních médií, aby oslovila své cílové zákazníky. To zahrnuje vytváření cílených reklam, sponzorovaných příspěvků a propagačních kampaní na platformách jako Google Ads, Facebook nebo LinkedIn.

Využití eGovernment služeb, včetně online komunikace s veřejnými orgány pro různé účely, jako je například zadávání zakázek³⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přijetí nástrojů pro vzdálenou spolupráci, jako jsou platformy pro práci na dálku, videokonference a virtuální výuková prostředí⁴⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zřízení a údržba interního webového portálu (Intranetu)⁴¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementace systémů správy informací zahrnujících plánování podnikových zdrojů, řízení životního cyklu produktu, řízení vztahů se zákazníky, řízení dodavatelského řetězce a elektronickou fakturaci⁴²			
Plánování podnikových zdrojů ⁴³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení životního cyklu produktu ⁴⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení vztahů se zákazníky ⁴⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení dodavatelského řetězce ⁴⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-fakturační ⁴⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³⁹ Podnik využívá eGovernment služeb, provádí online komunikaci s veřejnými orgány pro činnosti, jako je zadávání zakázek, udělování licencí nebo dodržování předpisů. To může zahrnovat předkládání dokumentů, provádění plateb nebo přístup na vládní portály pro úřední účely.

⁴⁰ Organizace využívá nástroje pro vzdálenou spolupráci, jako jsou platformy pro práci na dálku (např. Slack nebo Microsoft Teams), software pro videokonference (např. Zoom nebo Skype) a virtuální výuková prostředí (např. Moodle nebo Blackboard Collaborate). Tyto nástroje usnadňují vzdálenou komunikaci, spolupráci a školení pro zaměstnance pracující z různých míst.

⁴¹ Podnik zřídil a provozuje pro své zaměstnance interní webový portál (intranet). Tento portál slouží jako centralizovaná platforma pro přístup k firemním zdrojům, zásadám, oznámením a adresářům zaměstnanců. Může také zahrnovat funkce, jako je ukládání dokumentů, nástroje pro spolupráci na projektech a samoobslužné funkce HR.

⁴² Organizace zavedla systémy správy informací pokrývající různé oblasti, jako je plánování podnikových zdrojů (ERP), řízení životního cyklu produktu (PLM), řízení vztahů se zákazníky (CRM), řízení dodavatelského řetězce (SCM) a e-fakturační. Tyto systémy zjednodušují obchodní procesy, zlepšují správu dat a zlepšují spolupráci mezi odděleními.

⁴³ Tento systém integruje základní obchodní procesy, jako jsou finance, HR a řízení dodavatelského řetězce. Hodnocení by mělo odrážet míru integrace ERP systémů a jejich dopad na provozní efektivitu.

⁴⁴ Zahrnuje řízení celého životního cyklu produktu od jeho založení až po likvidaci. Hodnocení by mělo udávat, jak dobře jsou PLM systémy integrovány a jejich účinnost při zefektivňování procesů vývoje produktů.

⁴⁵ Řízení interakce se současnými i potenciálními zákazníky. Hodnocení by mělo odrážet integraci CRM systémů a jejich vliv na zlepšování vztahů se zákazníky a prodejních procesů.

⁴⁶ Zahrnuje řízení toku zboží, informací a financí v celém dodavatelském řetězci. Hodnocení by mělo udávat úroveň integrace systémů SCM a jejich účinnost při optimalizaci operací dodavatelského řetězce.

⁴⁷ Týká se použití digitálních fakturačních systémů k automatizaci fakturačních procesů. Hodnocení by mělo odrážet míru integrace elektronické fakturační a její dopad na finanční transakce a efektivitu.

Otázka 4: Jak je Váš podnik připraven přijmout nové digitální technologie? Ohodnoťte prosím svou připravenost na stupnici od 0 do 5, kde 0 je nejméně připraveno a 5 je plně připraveno:

0: Chybí povědomí nebo zájem o zkoumání nových technologických inovací.

1: Minimální porozumění vznikajícím digitálním technologiím bez aktivních iniciativ nebo investic. Existuje omezené povědomí o potenciálních výhodách nebo aplikacích.

2: Počáteční průzkum nových technologií se sporadickými experimenty nebo pilotními projekty v izolovaných oblastech podniku. Omezené zdroje nebo odborné znalosti brání širšímu přijetí.

3: Mírná připravenost přijmout vznikající digitální technologie, s některými úspěšnými implementacemi a rostoucím povědomím o jejich potenciálním dopadu. Probíhá strategické plánování pro rozšíření přijetí.

4: Dobrá připravenost na přijetí nových digitálních technologií, s jasnou strategií a úspěšným nasazením v různých oblastech podniku. Investice do rozvoje talentů a infrastruktury podporují pokračující inovace.

5: Plně připraven a v pozici lídra v zavádění nových digitálních technologií. Podnik má komplexní integraci špičkových technologií, což přináší významné konkurenční výhody a inovace.

	0	1	2	3	4	5
Internet věcí (IoT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umělá inteligence a strojové umění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie blockchain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edge computing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvantové výpočty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5G konektivita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozšířená realita/virtuální realita (AR/VR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nic z výše uvedeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

M2.3. Digitalizace zaměřená na člověka:

Tato dimenze zkoumá odbornost, zapojení a zplnomocnění zaměstnanců pomocí digitálních technologií a jejich prostřednictvím s cílem zlepšit jejich pracovní podmínky a v konečném důsledku zvýšit produktivitu a životní pohodu.

Otázka 5: Existují nějaké nové pozice nebo odpovědnosti ve Vaší organizaci, které se týkají digitalizace?

Ohodnoťte prosím všechny použitelné možnosti na stupnici 1–3 (1 = malá integrace, 2 = střední integrace, 3 = plná integrace):

1 (Omezená integrace): V rámci organizace nebyly identifikovány žádné konkrétní role ani úkoly související s digitalizací, nebo jsou řízeny neformálně a vykonávány vedle jiných povinností.

2 (Střední integrace): Pro určité týmy nebo oddělení jsou určeny jasné role a odpovědnosti související s digitalizací, které však ještě nejsou plně integrovány do provozu organizace.

3 (Plná integrace): Pro partnerskou síť byly nastíněny role a odpovědnosti související s digitalizací, úkoly související s digitalizací jsou delegovány na specializované digitální týmy v rámci organizace. Koordinace a dohled nad digitálními aktivitami je řízena jednotně napříč těmito odděleními.

	1	2	3
V rámci organizace nebyly identifikovány žádné konkrétní role nebo úkoly související s digitalizací⁴⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Některé úkoly spojené s digitalizací jsou řízeny neformálně a jsou vykonávány vedle jiných povinností, na základě odbornosti jednotlivce, který je provádějí⁴⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasně role a odpovědnosti související s digitalizací jsou určeny pro určité týmy nebo oddělení⁵⁰			
Hardwarové vybavení ⁵¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Softwarové vybavení ⁵²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Softwarová pokročilá řešení ⁵³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasně role a odpovědnosti související s digitalizací jsou určeny pro určité týmy nebo oddělení⁵⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁴⁸ Organizace neidentifikovala žádné konkrétní role nebo úkoly věnované digitalizaci. Digitální úlohy mohou být řešeny ad-hoc nebo integrovány do stávajících rolí.

⁴⁹ Digitální úkoly jsou spravovány neformálně vedle stávajících povinností bez formálního určení rolí. Zaměstnanci řeší digitální úkoly na základě svých odborných znalostí nebo podle potřeby.

⁵⁰ Některé týmy nebo oddělení mají jasné role a odpovědnosti určené speciálně pro úkoly digitalizace. Tyto role jsou omezeny na konkrétní oblasti organizace.

⁵¹ Zahrnuje role zaměřené na základní správu a údržbu digitálního hardwaru, včetně počítačů, serverů a síťových zařízení. Zodpovědnost může zahrnovat zajištění funkčnosti hardwaru, odstraňování problémů a podporu digitalizačních iniciativ souvisejících s hardwarem.

⁵² Zahrnuje role, které se starají o implementaci a podporu základních softwarových řešení. Zodpovědnost může zahrnovat instalaci softwaru, poskytování uživatelské podpory a údržbu základních softwarových systémů na podporu digitalizace.

⁵³ Zahrnuje role, které spravují a implementují pokročilá softwarová řešení, jako je plánování podnikových zdrojů (ERP), řízení vztahů se zákazníky (CRM) a další sofistikované softwarové nástroje. Zodpovědnost může zahrnovat přizpůsobení, integraci a optimalizaci těchto řešení za účelem zvýšení úsilí o digitalizaci.

⁵⁴ Organizace definovala jasné role a odpovědnosti za úkoly digitalizace, které se týkají všech oddělení nebo týmů. Všechny oblasti organizace mají určené odpovědnosti za digitální iniciativy.

Pro partnerskou síť byly navrženy role a odpovědnosti související s digitalizací⁵⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úkoly související s digitalizací jsou delegovány na specializované digitální týmy v rámci organizace⁵⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezifunkční výbory pro digitalizaci dohlížejí na digitální iniciativy a koordinují je napříč odděleními⁵⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpovědnosti za digitalizaci jsou sdíleny mezi všemi zaměstnanci, přičemž podle potřeby jsou poskytována specifická školení⁵⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁵⁵ Pro externí partnerské sítě zapojené do provozu organizace jsou definovány role a odpovědnosti související s digitalizací. Tito partneři mají určené úkoly na podporu digitálních iniciativ.

⁵⁶ Specializované digitální týmy v rámci organizace jsou odpovědné za řízení všech digitálních úkolů a iniciativ. Tyto týmy se zaměřují výhradně na digitální projekty a strategie.

⁵⁷ Mezifunkční výbory složené ze členů z různých oddělení dohlížejí na digitální iniciativy v celé organizaci a koordinují je. Tyto výbory zajišťují spolupráci a sladění digitálních strategií.

⁵⁸ Všichni zaměstnanci sdílejí digitální povinnosti a školení je poskytováno podle potřeby k plnění těchto povinností. Každý člen organizace je zapojen do digitálních iniciativ s podporou rozvoje dovedností podle potřeby.

Otázka 6: Jak Vaše organizace podporuje rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace zaměstnanců pro digitalizaci? Ohodnoťte prosím všechny použitelné možnosti na stupnici 1–3 (1 = malá integrace, 2 = střední integrace, 3 = úplná integrace):

1 (Omezená integrace): Organizace hodnotí nedostatky v digitálních dovednostech zaměstnanců, ale nemá strukturovaný přístup k vypracování plánů školení nebo poskytování zdrojů pro zlepšení těchto dovedností.

2 (Střední integrace): Organizace vypracovává školící plány, které řeší nedostatky v dovednostech zaměstnanců, poskytuje krátké kurzy a e-learningové zdroje a usnadňuje učení prostřednictvím praktických zkušeností a vzájemné spolupráce.

3 (Plná integrace): Kromě mírných integračních aktivit nabízí organizace také stáže a pracovní stáže v kritických digitálních oblastech, podporuje účast zaměstnanců v externích školících programech a využívá dotované školící programy ke zvyšování kvalifikace a rekvalifikaci pracovní síly.

	1	2	3
Vyhodnocuje mezery v digitálních dovednostech zaměstnanců ⁵⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vypracovává plány školení ke zlepšení dovedností zaměstnanců ⁶⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytuje krátké kurzy, výukové programy a e-learningové zdroje ⁶¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usnadňuje učení prostřednictvím praktických zkušeností a vzájemné spolupráce ⁶²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabízí zaškolení a pracovní stáže v kritických oblastech ⁶³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podporuje účast zaměstnanců v externích školících programech ⁶⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využívá dotované školící programy ⁶⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁵⁹ Organizace pravidelně posuzuje aktuální digitální dovednosti zaměstnanců, aby identifikovala mezery a oblasti, které je třeba zlepšit. Například pomocí provádění průzkumů, hodnocení nebo posouzení výkonu, aby pochopila, kde je potřeba školení.

⁶⁰ Organizace vytváří strukturované tréninkové plány šité na míru pro zlepšení digitálních dovedností zaměstnanců. To zahrnuje identifikaci potřebných klíčových dovedností a navržení plánu pro vzdělávací iniciativy.

⁶¹ Organizace nabízí různé vzdělávací zdroje, jako jsou online kurzy, video tutoriály a e-learningové moduly, které zaměstnancům pomáhají rozvíjet jejich digitální dovednosti vlastním tempem. Příklady zahrnují přístup k platformám jako Coursera nebo LinkedIn Learning.

⁶² Organizace podporuje možnosti učení se praxí a vzájemného učení. To může zahrnovat praktické projekty, workshopy, hackathony nebo mentorské programy, kde se zaměstnanci mohou učit jeden od druhého.

⁶³ Organizace poskytuje zaměstnancům příležitosti získat zkušenosti v klíčových digitálních oblastech prostřednictvím zaškolení nebo pracovních stáží. Například rotace zaměstnanců přes různá oddělení, aby získali širší soubor dovedností.

⁶⁴ Organizace sponzoruje nebo dotuje účast na externích školících programech poskytovaných odborníky z oborů, akademickými institucemi nebo prodejci. Mezi příklady patří účast na konferencích, workshopech nebo certifikačních kurzech.

⁶⁵ Organizace využívá vládou dotovaných školících programů, aby zaměstnancům nabídla nákladově efektivní příležitosti ke zvyšování kvalifikace. To může zahrnovat granty, vouchery nebo partnerství se vzdělávacími institucemi.

Otázka 7: Jak Váš podnik zapojuje a zplnomocňuje své zaměstnance při integraci nových digitálních řešení? Ohodnoťte prosím všechny použitelné možnosti na stupnici 1–3 (1 = malé zapojení, 2 = mírné zapojení, 3 = plné zapojení):

1 (Omezené zapojení): Podnik podniká minimální kroky k zapojení a zplnomocnění zaměstnanců při integraci nových digitálních řešení. Úsilí se omezuje na základní povědomí a občasná aktualizace. Zapojení zaměstnanců je nízké a dopad na jejich každodenní práci a rozhodování je minimální.

2 (Střední zapojení): Podnik přiměřeně zapojuje a zmocňuje zaměstnance při integraci nových digitálních řešení. Je patrná snaha zapojit zaměstnance do diskusí a poskytnout jim nějaké nástroje a podporu. Zaměstnanci v několika odděleních jsou zapojeni a jejich vstup je zvažován, což vede k mírnému dopadu na operace a rozhodování.

3 (Plné zapojení): Podnik rozsáhle zapojuje a zmocňuje zaměstnance při integraci nových digitálních řešení. Zaměstnanci jsou plně zapojeni do procesu s transparentní komunikací, rozsáhlým školením a značnou podporou. Jejich zapojení významně ovlivňuje provoz a rozhodování, což vede ke zvýšení efektivity a produktivity.

	1	2	3
Zvyšuje informovanost zaměstnanců o nově vznikajících digitálních technologiích⁶⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajišťuje transparentní a inkluzivní komunikaci plánů digitalizace všem zaměstnancům⁶⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktivně monitoruje postoje zaměstnanců a řeší potenciální obavy (např. odpor ke změnám, problémy s vyvážeností pracovního a soukromého života, rizika ochrany soukromí)⁶⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zapojuje zaměstnance, bez ohledu na jejich oddělení, do společného návrhu a vývoje digitalizačních strategií pro produkty, služby a procesy⁶⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytuje zaměstnancům větší autonomii⁷⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vybavuje zaměstnance vhodnými digitálními nástroji, aby mohli činit informovaná rozhodnutí⁷¹			

⁶⁶ Společnost pořádá pravidelná školení, workshopy a webináře, aby vzdělávala zaměstnance v oblasti nových digitálních technologiích. Může například organizovat setkání o umělé inteligenci, blockchainu nebo analýze dat, aby zaměstnanci byli informováni o trendech a inovacích v oboru.

⁶⁷ Plány digitalizace jsou otevřeně komunikovány prostřednictvím celopodnikových setkání, newsletterů a aktualizací na intranetu. Vedení společnosti například může pořádát celopodnikové schůzky, kde by se diskutovalo o strategiích digitální transformace, a zajistit tak, aby byli všichni zaměstnanci informováni a měli příležitost poskytnout informace.

⁶⁸ Podnik pravidelně shromažďuje zpětnou vazbu od zaměstnanců prostřednictvím průzkumů, zaměřených skupin nebo individuálních schůzek, aby posoudil jejich postoje ohledně úsilí o digitalizaci. Pokud jsou identifikovány obavy, jako je odpor vůči změnám nebo rizika ochrany soukromí, manažerský tým podnikne proaktivní kroky k jejich řešení, jako je organizace workshopů pro řízení změn nebo implementace školicích programů o ochraně soukromí.

⁶⁹ Zaměstnanci z různých oddělení jsou zváni k účasti na mezi skupinových workshopech nebo brainstormingových setkáních, aby spolupřevládali strategie digitalizace. Například maloobchodní společnost může do návrhu nové mobilní aplikace pro zapojení zákazníků zapojit manažery prodejen, obchodní zástupce a IT specialisty, což zajistí, že v procesu vývoje budou zohledněny různé perspektivy.

⁷⁰ Podnik poskytuje zaměstnancům větší autonomii v jejich rolích, což jim umožní přijímat rozhodnutí a iniciativy související s digitalizací. Posílení postavení může zvýšit spokojenost s prací a inovace. Hodnocení by mělo udávat, jak dobře podnik zmocňuje své zaměstnance a jaký má dopad na jejich role a rozhodovací procesy.

⁷¹ Podnik poskytuje nezbytné digitální nástroje a zdroje zaměstnancům, aby mohli činit informovaná rozhodnutí a efektivně plnit své úkoly. Hodnocení by mělo odrážet, jak dobře jsou tyto nástroje integrovány, a jejich účinnost při zvyšování schopností a produktivity zaměstnanců.

Efektivně přizpůsobuje pracovní role a pracovní postupy tak, aby vyhovovaly preferencím stylu práce zaměstnanců⁷²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajišťuje zaměstnancům flexibilní uspořádání práce, které je usnadněno digitálními nástroji a technologiemi, jako jsou možnosti práce na dálku⁷³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vytváří specializované týmy digitální podpory nebo služby, které zaměstnancům pomáhají s technologickými problémy a dotazy⁷⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷² Organizace přijímá flexibilní pracovní role a pracovní postupy, tak aby vyhovovala preferencím stylu práce zaměstnanců. Technologická společnost může například nabízet možnosti práce na dálku nebo flexibilní pracovní dobu, aby se přizpůsobila preferencím zaměstnanců v oblasti rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a zajistila, že budou moci podávat nejlepší výkony.

⁷³ Podnik využívá nástroje pro digitální spolupráci, jako je software pro videokonference a platformy pro řízení projektů, které podporují flexibilní uspořádání práce. Zaměstnanci mohou například používat software pro virtuální schůzky k vedení týmových schůzek na dálku nebo ke spolupráci na dokumentech v reálném čase, což jim umožní pracovat odkudkoli s připojením k internetu.

⁷⁴ Organizace zřizuje specializované týmy podpory IT nebo služby helpdesk, které pomáhají zaměstnancům s technickými problémy souvisejícími s digitálními nástroji a technologiemi. Zaměstnanci mohou například kontaktovat IT helpdesk se žádostí o pomoc s instalací softwaru, řešením problémů nebo s přístupem k digitálním platformám, čímž zajistí, že dostanou včasnou podporu při řešení technických problémů.

M2.4. Správa dat:

Tato dimenze se zaměřuje na oblast ukládání a organizaci dat v rámci podniku, zajišťování jejich dostupnosti napříč připojenými zařízeními a jejich využívání pro obchodní cíle, přičemž je upřednostňována adekvátní ochrana dat prostřednictvím vhodných řešení kybernetické bezpečnosti.

Otázka 8: Jak Váš podnik řídí životní cyklus v oblasti správy dat, od sběru až po likvidaci? Ohodnoťte prosím všechny zkoumané oblasti na stupnici 1–3 (1= menší implementace, 2= mírná implementace, 3= úplná implementace):

1 (Minimální implementace): Podnik realizuje omezené/minimální kroky při řízení tohoto aspektu životního cyklu dat. Úsilí je omezené, často řeší pouze základní požadavky nebo pilotní projekty. Procesy mohou existovat, ale nejsou důsledně uplatňovány nebo vynucovány.

2 (Mírná implementace): Podnik v této oblasti učinil znatelný pokrok se strukturovanými procesy a politikami, které jsou do určité míry integrovány do operací. Úsilí je komplexnější, ale ještě není plně začleněno do celé organizace.

3 (Plná implementace): Podnik důkladně spravuje vybraný aspekt životního cyklu dat pomocí dobře zavedených a vynucovaných procesů a zásad. Ty jsou dostatečně zakomponovány do provozu a důsledně používány, což zajišťuje vysoké standardy dodržování předpisů, zabezpečení a účinnosti předpisů.

	1	2	3
Nastavené zásady a postupy v oblasti správy dat zajišťují jejich potřebnou kvalitu ⁷⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infrastruktura datových úložišť je škálovatelná a přizpůsobitelná měnícím se potřebám ⁷⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsou prováděny pravidelné audity za účelem posouzení integrity dat a bezpečnostních opatření ⁷⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsou implementovány kontroly pro přístup k datům, které omezují neoprávněný přístup ⁷⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nástroje pro analýzu dat se využívají k tvorbě reportů a pro rozhodovací procesy ⁷⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při všech činnostech zpracování údajů jsou přísně dodržovány předpisy o ochraně osobních údajů ⁸⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁷⁵ Společnost zavedla formální postupy pro efektivní správu dat, které zajišťují to, že data jsou přesná, konzistentní a v souladu s příslušnými předpisy. Příklady zahrnují standardy klasifikace dat a procesy kontroly kvality.

⁷⁶ Podnik používá flexibilní a škálovatelná řešení úložišť, která se mohou přizpůsobovat vývoji firemním požadavkům na data. Například pomocí cloudového úložiště, které lze rozšířit na základě poptávky.

⁷⁷ Podnik provádí rutinní kontroly a audity, aby zajistil, že data jsou přesná, bezpečná a nepoškozená. To může zahrnovat interní audity nebo hodnocení třetích stran.

⁷⁸ Podnik má zavedené mechanismy pro kontrolu toho, kdo může přistupovat k datům, což zajišťuje, že pouze oprávněný personál může prohlížet nebo manipulovat s citlivými informacemi. Příklady zahrnují řízení přístupu na základě rolí a šifrování.

⁷⁹ Podnik používá analytický software k analýze dat a získávání užitečných poznatků, které jsou základem obchodních strategií a operací. Nástroje mohou zahrnovat platformy business intelligence, jako je Power BI nebo Tableau.

⁸⁰ Podnik dodržuje zákony o ochraně osobních údajů, jako je GDPR či národní legislativa, a zajišťuje, že všechny postupy nakládání s údaji respektují soukromí uživatelů a zákonné požadavky. To zahrnuje získání souhlasu a ochranu osobních údajů.

Plány pro zálohování dat a obnovu v případě výpadku jsou implementovány, což zmírňuje riziko ztráty dat⁸¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V rámci uchování dat jsou nastaveny zásady pro správu nákladů na provoz, tedy na úložiště a právní požadavky⁸²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁸¹ Podnik zavedl strategie pro pravidelné zálohování dat a jejich obnovu v případě výpadku či odcizení, čímž se minimalizuje riziko ztráty dat. Příklady zahrnují automatizované zálohování a řešení úložiště mimo pracoviště.

⁸² Podnik má jasné pravidla ve věci, jak dlouho jsou různé typy dat uchovávány, než budou bezpečně zlikvidovány, což vyvažuje náklady na ukládání s právními a obchodními potřebami.

Otázka 9: Zabezpečil Váš podnik dostatečně svá data? Ohodnoťte prosím všechny uvedené aspekty na stupnici 1-3 (1= menší implementace, 2= mírná implementace, 3= úplná implementace):

1 (Minimální implementace): Podnik v této oblasti vyvíjel minimální aktivity.

2 (Mírná implementace): Podnik prováděl v této oblasti omezenou činnost.

3 (Plná implementace): Podnik prováděl v této oblasti rozsáhlou činnost.

	1	2	3
Společnost zavedla komplexní politiku zabezpečení dat a implementovala odpovídající opatření⁸³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Všechna data týkající se klientů jsou chráněna před kybernetickými útoky⁸⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v oblasti kybernetické bezpečnosti a ochrany dat⁸⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provádí se průběžné monitorování a hodnocení kybernetických hrozeb⁸⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritická podniková data jsou konzistentně zálohovaná, ať už mimo pracoviště, nebo v cloudu⁸⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsou zavedeny pohotovostní plány pro zajištění kontinuity podnikání v případě rozsáhlých škod, jako jsou útoky ransomwaru nebo fyzické poškození IT infrastruktury⁸⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁸³ Organizace má zavedené formální zásady pro zabezpečení dat, tedy opatření na ochranu dat jako šifrování, firewally a protokoly zabezpečeného přístupu.

⁸⁴ Společnost používá robustní bezpečnostní opatření k ochraně klientských dat před kybernetickými hrozbami. To zahrnuje použití pokročilých bezpečnostních technologií k zabránění neoprávněným vniknutím do sítí a datových prostor.

⁸⁵ Podnik zajišťuje, že zaměstnanci absolvují průběžná školení o nejnovějších postupech v oblasti kybernetické bezpečnosti a strategiích ochrany dat, díky tomu jsou informováni o potenciálních hrozbách a bezpečném chování.

⁸⁶ Společnost neustále monitoruje své systémy z hlediska kybernetických hrozeb a vyhodnocuje míru zranitelnosti, aby se vyvarovala potenciálním narušením zabezpečení. To může zahrnovat použití systémů správy informací o zabezpečení a událostí (SIEM).

⁸⁷ Podnik pravidelně zálohuje důležitá data na zabezpečená místa, jako jsou spravovaná externí úložiště nebo cloudové služby, což zajišťuje, že data lze v případě ztráty nebo kompromitace obnovit.

⁸⁸ Společnost vyvinula a otestovala plány na udržení obchodních operací během krizí, jako jsou útoky ransomwaru nebo přírodní katastrofy, a zajistila tak minimální narušení. To zahrnuje alternativní komunikační kanály a záložní systémy.

M2.5. Automatizace a umělá inteligence:

Tato dimenze se zabývá rozsahem automatizace a inteligence integrovaných do obchodních procesů prostřednictvím digitálních metod.

Otázka 10: Do jaké míry Váš podnik využívá následující technologie a obchodní aplikace? Ohodnoťte prosím jednotlivá řešení na stupnici 0–5 (0=nepoužito, 1=zvažujeme použití, 2=prototypování, 3=testování, 4=implementace, 5=provozování):

	0	1	2	3	4	5
Zpracování přirozeného jazyka, včetně chatbotů, získávání textu, strojové překlady a analýzy postojů a názorů ⁸⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Počítačové vidění / rozpoznávání obrazu ⁹⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zpracování zvuku / rozpoznávání řeči, zpracování a syntéza ⁹¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Robotika a autonomní zařízení ⁹²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business intelligence, analýza dat, systémy pro podporu rozhodování, systémy pro automatizovaná doporučení, inteligentní řídicí systémy ⁹³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁸⁹ Využívá technologie, které umožňují strojům rozumět, interpretovat a generovat lidský jazyk. Příklady zahrnují chatboty zákaznických služeb, automatické překladatelské služby a nástroje pro analýzu zpětné vazby od zákazníků.

⁹⁰ Využívá technologii, která umožňuje počítačům interpretovat a rozhodovat se na základě vizuálních vstupů. To zahrnuje aplikace, jako je automatizovaná kontrola kvality ve výrobě, systémy rozpoznávání obličejů a detekce objektů.

⁹¹ Používá technologii k rozpoznání, interpretaci a generování lidské řeči. Aplikace zahrnují hlasově aktivované asistenty, služby automatického přepisu a interaktivní systémy hlasové odezvy.

⁹² Integruje stroje schopné provádět úkoly autonomně nebo částečně autonomně. Příklady zahrnují robotická ramena ve výrobě, autonomní drony pro doručování a samořídící vozidla.

⁹³ Implementuje nástroje, které analyzují data a podporují manažerská rozhodnutí. To zahrnuje řídicí panely, prediktivní analýzy, nástroje doporučení a systémy, které optimalizují operace na základě datových přehledů.

M2.6. Zelená digitalizace:

Tato dimenze posuzuje schopnost podniku pokračovat v digitalizaci s progresivním přístupem, který upřednostňuje odpovědnost a udržitelnost životního prostředí, což může potenciálně využít k získání konkurenční výhody.

Otázka 11: Jaké strategie přijal Váš podnik pro integraci digitálních inovací pro ochranu životního prostředí? Ohodnoťte prosím jednotlivé aspekty na stupnici 1-3 (N/A=nelze použít, 1= menší implementace, 2= mírná implementace, 3= úplná implementace):

N/A (Nelze použít): Tato možnost označuje, že strategie není pro váš podnik relevantní nebo že se váš podnik nezapojuje do činností souvisejících s touto strategií.

1 (Minimální implementace): Podnik podnikl první kroky k přijetí této strategie. Úsilí je minimální, často se omezuje na pilotní projekty nebo konkrétní oblasti. Dopad na celkovou ochranu životního prostředí je tedy omezený.

2 (Mírná implementace): Podnik učinil s touto strategií znatelný pokrok. Je do jisté míry integrována do firemních operací, používá se napříč více odděleními, ale ještě není plně začleněna. Dopad na ochranu životního prostředí je významný, ale není rozšířený.

3 (Plná implementace): Podnik důkladně přijímá tuto strategii s dobře zavedenými a prosazovanými postupy. Ty jsou integrovány do provozu, jsou důsledně uplatňovány v celé organizaci a významně zvyšují celkové úsilí o ochranu životního prostředí.

	N/A	1	2	3
Využití analýzy velkých dat k identifikaci příležitostí pro optimalizaci zdrojů ⁹⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementace technologie digitálního dvojčete pro virtuální simulaci a optimalizaci výrobních procesů ⁹⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využití technologie dronů pro ekologické monitorování a zachování biologické rozmanitosti ⁹⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vývoj prediktivních modelů založených na umělé inteligenci pro hodnocení a zmírňování environmentálních rizik ⁹⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nasazení blockchainu pro transparentní sledování aktivit udržitelného získávání zdrojů a dodavatelského řetězce ⁹⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁹⁴ Využívá rozsáhlou analýzu dat k určení oblastí, kde lze zdroje, jako je energie a materiály, využívat efektivněji, čímž se snižuje plýtvání a náklady.

⁹⁵ Využívá digitální repliky fyzických procesů k testování a optimalizaci výrobních operací, což vede ke snížení spotřeby materiálu a nižším emisím.

⁹⁶ Nasazuje drony k monitorování podmínek životního prostředí a divoké zvěře, čímž pomáhá při ochraně ekosystémů a biologické rozmanitosti.

⁹⁷ Využívá umělou inteligenci k předpovídání a řízení environmentálních rizik, jako je znečištění, odlesňování či různé přírodní katastrofy.

⁹⁸ Využívá blockchain k zajištění transparentnosti a odpovědnosti v dodavatelském řetězci a ověřuje, že materiály a produkty pocházejí z udržitelných zdrojů.

Začlenění senzorů IoT pro monitorování a správu životního prostředí v reálném čase⁹⁹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Využití algoritmů strojového učení pro optimalizaci procesů nakládání s odpady a recyklace¹⁰⁰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrace pokročilých platform umožňující digitální spolupráci a práci na dálku za účelem snížení emisí uhlíku z dojíždění¹⁰¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zavedení geoprostorové analýzy pro udržitelné územní plánování a ochranu¹⁰²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementace rozšířené reality pro interaktivní environmentální vzdělávací či osvětové kampaně¹⁰³	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁹⁹ Integruje senzory internetu věcí pro nepřetržité sledování parametrů prostředí, jako je kvalita vzduchu a hladina vody, což umožňuje proaktivní řízení.

¹⁰⁰ Aplikuje strojové učení ke zlepšení efektivity procesů třídění, recyklace a snižování odpadu.

¹⁰¹ Využívá digitální nástroje k usnadnění práce na dálku, snižuje potřebu dojíždění a tím snižuje uhlíkovou stopu.

¹⁰² Používá geografické informační systémy k analýze jako využití půdy a plánování strategií ochrany, čímž podporuje udržitelný rozvoj.

¹⁰³ Využívá rozšířenou realitu k vytváření vzdělávacích zážitků, které zvyšují povědomí o problémech životního prostředí a podporují udržitelné postupy.

Otázka 12: Které udržitelné cíle nebo zelené výsledky jsou integrovány do digitálních procesů Vaší společnosti? Ohodnoťte prosím všechny použitelné možnosti na stupnici 1–3 (N/A=nelze použít, 1= omezená implementace, 2= mírná implementace, 3= úplná implementace):

N/A (Nelze použít): Tato možnost označuje, že cíle nejsou relevantní pro Váš podnik nebo že se Váš podnik nezapojuje do činností souvisejících s těmito cíli.

1 (Minimální implementace): Podnik nezačlenil tento udržitelný aspekt do svých digitálních procesů a neexistuje výraznější snaha začlenit ho do digitální strategie organizace.

2 (Mírná implementace): Podnik podnikl určité kroky k integraci tohoto udržitelného cíle, který ale prozatím není plně zakotven. Úsilí pokračuje, přičemž některé projekty tuto úvahu odrážejí, ale cíl není důsledně uplatňován v celé organizaci.

3 (Plná implementace): Podnik plně integroval tento udržitelný cíl do svých digitálních procesů. Tento aspekt je důkladně zakotven ve strategii, operacích a postupech společnosti, je důsledně uplatňován a sledován z hlediska účinnosti.

	N/A	1	2	3
Obchodní model a strategie podniku zahrnují ohledy na životní prostředí a dodržují zavedené standardy ¹⁰⁴	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementace systému environmentálního managementu/certifikace je zavedena ¹⁰⁵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Environmentální kritéria jsou integrována do digitálních technologií a nákupních dodavatelských procesů ¹⁰⁶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitorování a optimalizace spotřeby energie digitálních technologií a ukládání dat jsou důležitými prioritami pro podnik ¹⁰⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podnik aktivně využívá recyklaci a opětovné využití starého technologického zařízení ¹⁰⁸	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁰⁴ Celková strategie společnosti zahrnuje závazky k udržitelnosti životního prostředí v souladu s uznávanými ekologickými standardy a cíli.

¹⁰⁵ Společnost přijala systém environmentálního managementu nebo získala certifikaci, jako je ISO 14001, aby zajistila neustálé zlepšování environmentální výkonnosti.

¹⁰⁶ Posouzení vlivu na životní prostředí je součástí kritérií pro výběr digitálních technologií a dodavatelů, což zajišťuje udržitelnost v celém dodavatelském řetězci.

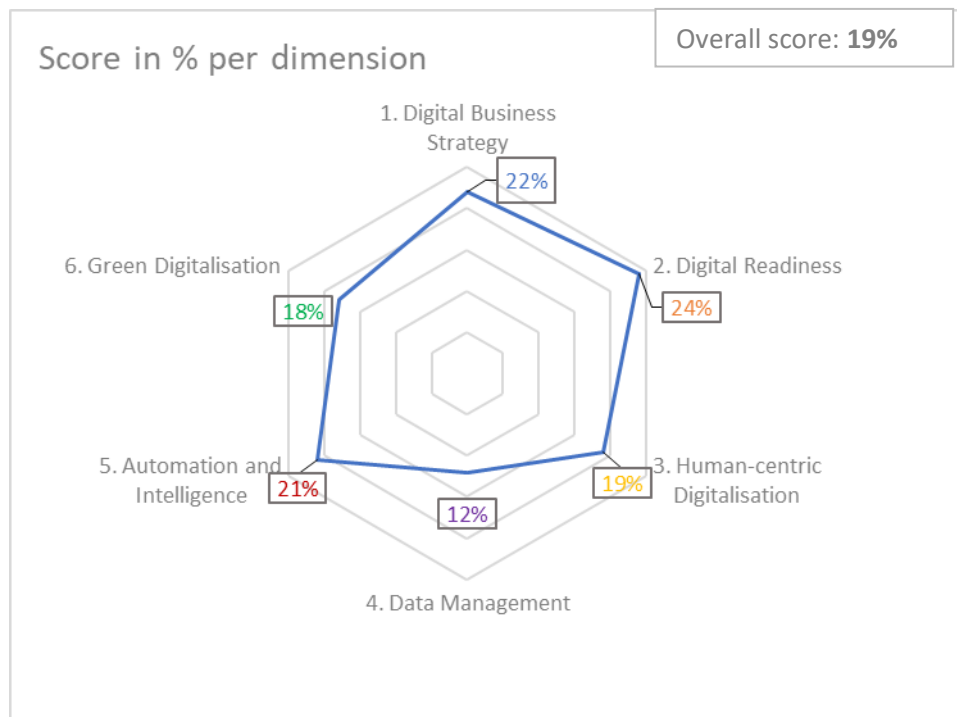
¹⁰⁷ Firma vyvíjí úsilí ke sledování a snižování spotřeby energie v oblasti digitálních systémů a datových center s cílem dosáhnout vyšší energetické účinnosti.

¹⁰⁸ Společnost má zavedené zásady pro recyklaci a opětovné použití zastaralé technologie, čímž se snižuje elektronický odpad.

Příloha II: Analýza skóre DMA

Obecná analýza skóre:

Základní 0 % – 25 %



Děkujeme Vám za čas a úsilí, které jste věnovali vyplnění dotazníku DMA. Na základě Vašeho průměrného skóre se zdá, že Vaše organizace je v raných fázích své digitální transformace. I se skromnými investicemi do digitálních technologií a dovedností Vás čekají významné potenciální výhody, zejména při zlepšování provozu a výrobě produktů.

V současnosti se Vaše investice do digitálních technologií zaměřují především na administrativní úkoly. Existuje však prostor pro pokrok, a to jak z hlediska rozšiřování technologických možností, tak z hlediska zavádění modernějších internetových technologií, jako je elektronický obchod, B2B, B2C a nově vznikající technologie, jako je umělá inteligence. Navíc zvýšení investic do školení personálu, najímání IT specialistů a aktivní zapojení zaměstnanců do přijímání nových digitálních řešení může urychlit Váš pokrok.

Implementace komplexní datové strategie, včetně robustních opatření pro zabezpečení dat, by mohla podstatně zlepšit Vaše možnosti analýzy dat a podpořit lepší rozhodovací procesy. Navíc integrace ICT technologií pro podporu udržitelnosti ve Vašich procesech a upřednostňování digitálních produktů šetrných k životnímu prostředí může přispět ke snížení Vaší ekologické stopy.

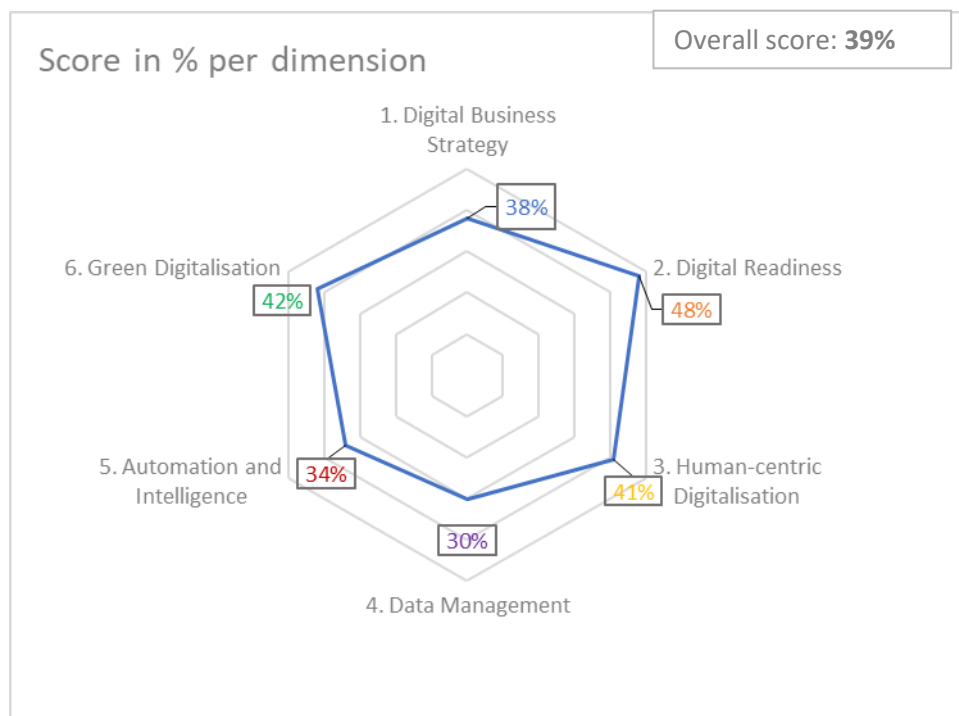
Vaše organizace má významný nevyužitý potenciál a přijetí a experimentování s více digitálními technologiemi by mohlo přinést okamžité zvýšení produktivity a zlepšit výhled Vaší společnosti.

Celkové skóre je průměr odvozený ze šesti dimenzí Vašeho dotazníku DMA:

- 1) Digitální obchodní strategie
- 2) Digitální připravenost
- 3) Digitalizace zaměřená na člověka
- 4) Správa dat
- 5) Automatizace a inteligence
- 6) Zelená digitalizace

Doporučujeme Vám, abyste si pečlivě prostudovali interpretaci každé dimenze spolu s příslušnými komentáři a návrhy na řešení potenciálních oblastí zlepšení.

Průměrná 26 % – 50 %



Děkujeme Vám za čas a úsilí, které věnujete vyplnění dotazníku DMA. Vaše průměrné skóre ukazuje, že Vaše organizace dosáhla střední úrovně digitální vyspělosti, ale stále existuje prostor pro zlepšení. Dodatečné investice do digitálních technologií a dovedností by mohly přinést značné výhody, zejména při zlepšování operací a produktů.

V současné době Vaše investice do digitálních technologií zahrnují různé hlavní obchodní operace, přesto existuje potenciál zvýšit připravenost na přijetí pokročilejších řešení. Při využití několika běžných technologií, jako jsou systémy pro správu informací, ERP, e-commerce, B2B, B2C, B2G a sociální sítě, můžete dále těžit ze začlenění pokročilejších technologií, jako je umělá inteligence. Přestože Vaši zaměstnanci mají průměrnou úroveň digitálních dovedností, pokrok Vaší digitální transformace vyžaduje dobře naplánované školicí iniciativy a podporu IT specialistů. Povzbuzení a podpora ze strany vedení a zaměstnanců jsou zásadní pro přijetí nových digitálních řešení a překonání obav ze změn.

Zatímco Vaše obchodní informace jsou převážně digitální, implementace komplexní datové strategie, včetně robustních opatření pro zabezpečení dat, by mohla zlepšit možnosti analýzy dat a usnadnit rozhodování na vysoké úrovni. Integrace ICT technologií může přispět k tomu, aby byly Vaše operace udržitelnější a šetrnější k životnímu prostředí, přičemž upřednostňujete výběr ekologických digitálních produktů.

Zlepšení digitální vyspělosti Vaší firmy by mohlo posílit konkurenceschopnost a přiblížit Vás digitálně vyspělejšími konkurentům na vašem cílovém trhu. Nabízí také konkurenční výhodu oproti méně digitálně vyvinutým konkurentům.

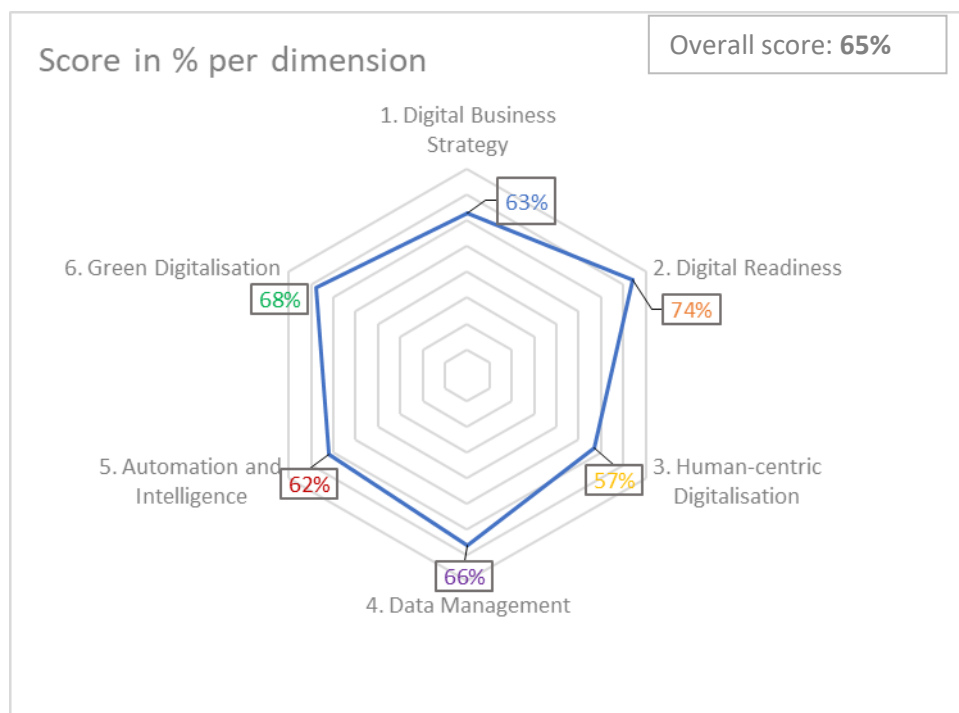
Celkové skóre je průměr odvozený ze šesti dimenzí Vašeho dotazníku DMA:

- 1) Digitální obchodní strategie
- 2) Digitální připravenost

- 3) Digitalizace zaměřená na člověka
- 4) Správa dat
- 5) Automatizace a inteligence
- 6) Zelená digitalizace

Doporučujeme Vám, abyste si pečlivě prostudovali interpretaci každé dimenze spolu s příslušnými komentáři a návrhy na řešení potenciálních oblastí zlepšení.

Střední 51 % – 75 %



Děkujeme, že jste investovali svůj čas a úsilí do vyplnění dotazníku DMA. Vaše průměrné skóre ukazuje, že Vaše organizace již dosáhla mírně pokročilé fáze své cesty digitální transformace. To naznačuje, že v současné době těžíte z používání jak mainstreamových, tak v menší míře i některých pokročilých digitálních technologií.

I když již směřujete k digitální transformaci, existuje příležitost dále zvýšit konkurenceschopnost, odolnost a udržitelnost prostřednictvím cílenějších investic do digitálních technologií a dovedností. Přestože Vaše současné investice do digitálních technologií pokrývají širokou škálu obchodních operací, stále existuje prostor pro zvýšení připravenosti na přizpůsobení sofistikovanějším řešením.

I když v současné době využíváte pro své operace většinu běžných technologií, zůstává zde značný nevyužitý potenciál díky přijetí pokročilejších a rušnějších technologií, jako je umělá inteligence. Přestože Vaši zaměstnanci vykazují zvýšenou úroveň digitálních dovedností, pokrok na vaší cestě digitální transformace vyžaduje dobře naplánovaný a provedený školicí program pro zaměstnance spolu s podporou od IT specialistů. Pro přijetí pokročilejších digitálních řešení bez obav ze změn je zásadní podpora ze všech úrovní managementu a zaměstnanců.

Přestože jsou Vaše kapacity pro správu dat a zabezpečení dat pokročilé, další využití digitálních technologií ke zlepšení business intelligence může nabídnout konkurenční výhody. Přijetí více ICT technologií by navíc mohlo přispět k udržitelnosti vašich operací a snížení vaší ekologické stopy. Doporučuje se také posílit své schopnosti při výběru a používání digitálních produktů šetrných k životnímu prostředí, jako je IT zařízení.

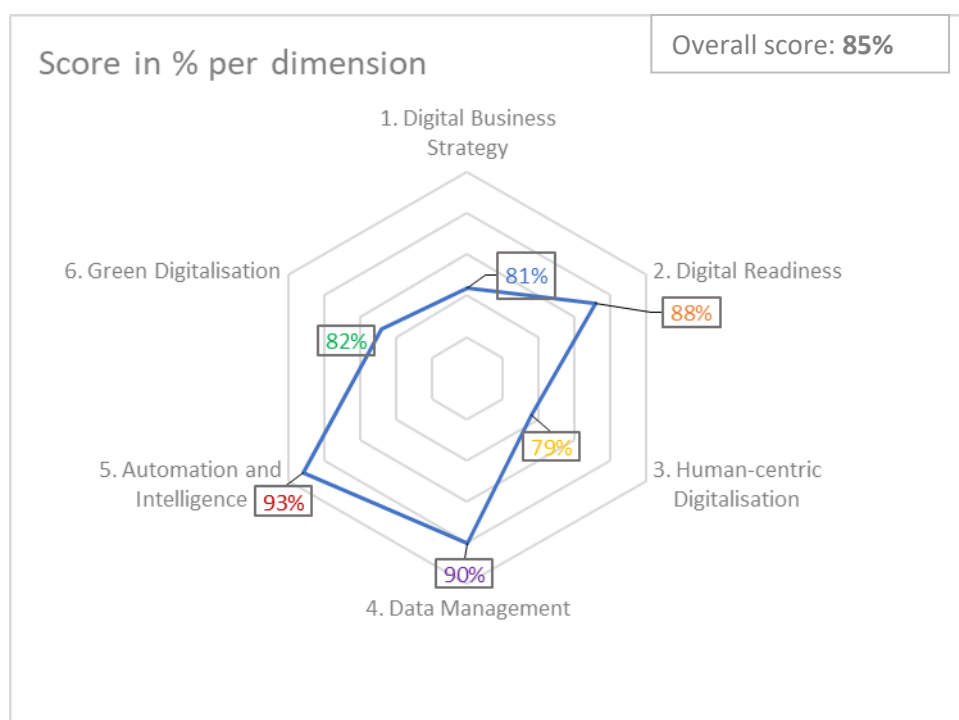
Další investice do digitalizace by posunuly digitální vyspělost Vaší firmy na pokročilejší úroveň, což by poskytlo značné výhody oproti konkurentům ve Vašem regionu i mimo něj na vašem cílovém trhu.

Celkové skóre je průměr odvozený ze šesti dimenzí Vašeho dotazníku DMA:

- 1) Digitální obchodní strategie
- 2) Digitální připravenost
- 3) Digitalizace zaměřená na člověka
- 4) Správa dat
- 5) Automatizace a inteligence
- 6) Zelená digitalizace

Doporučujeme Vám, abyste si pečlivě prostudovali interpretaci každé dimenze spolu s příslušnými komentáři a návrhy na řešení potenciálních oblastí zlepšení.

Pokročilá 76 % – 100 %



Děkujeme Vám za čas a úsilí, které věnujete vyplnění dotazníku DMA. Vaše průměrné skóre ukazuje, že Vaše organizace je ve výrazně pokročilé fázi své cesty digitální transformace. To z Vás staví předního hráče, přičemž Vaše organizace již nějakou dobu těží z výhod digitálních technologií. Využíváte jak mainstreamové, tak pokročilejší technologie napříč různými aspekty Vašich operací.

Navzdory Vašemu pokročilému stavu stále existují příležitosti k dalšímu zlepšení, zejména v oblastech, jako je udržitelnost a konkurenceschopnost. Zkoumání a implementace novějších a rušnějších digitálních technologií může zlepšit Vaše schopnosti v těchto oblastech.

Cílené investice do pokročilých digitalizačních technologií, jako je AI, mají potenciál pozvednout Vaši digitální vyspělost, a tím zvýšit Vaši globální konkurenceschopnost na Vašem cílovém trhu.

Celkové skóre je průměr odvozený ze šesti dimenzí vašeho dotazníku DMA:

- 1) Digitální obchodní strategie

Podpora podniků k dosažení vyšší úrovně digitalizace

Referenční číslo: REFORM/2021/OP/0006 Lot 1

Číslo smlouvy: 300075964



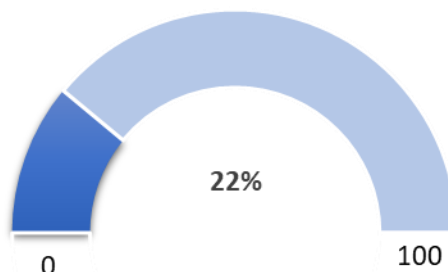
- 2) Digitální připravenost
- 3) Digitalizace zaměřená na člověka
- 4) Správa dat
- 5) Automatizace a inteligence
- 6) Zelená digitalizace

Doporučujeme Vám, abyste si pečlivě prostudovali interpretaci každé dimenze spolu s příslušnými komentáři a návrhy na řešení potenciálních oblastí zlepšení.

Analýza skóre a doporučení pro jednotlivé dimenze

1. Digitální obchodní strategie

Základní 0 % – 25 %

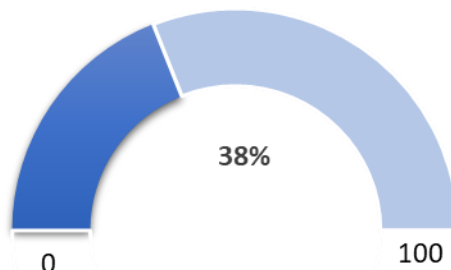


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v počátečních fázích formulování obchodní strategie a investic do digitalizace, což představuje dostatek příležitostí ke zlepšení. Chcete-li posunout svou úroveň digitalizace kupředu, bylo by prospěšné začít tím, že si nastíníte jasný plán a určíte finanční zdroje potřebné na jeho podporu. Počáteční investice do digitálních technologií pro zahájení částečné modernizace Vaší organizace představují pozitivní počáteční krok. Kromě toho existují další výhody, které lze získat automatizací klíčových aspektů Vašich operací, jako je výroba a služby zákazníkům. Využití pokročilejších digitálních technologií v oblastech, jako je logistika, marketing a prodej, nákup a bezpečnost, by také mohlo přinést značné výhody.

Pokud jde o strategické plánování, i když jste možná identifikovali některé technologie, existuje mnoho dalších příležitostí k digitalizaci, které jsou v souladu s Vašimi obchodními cíli. Alokace rozpočtových zdrojů na vylepšení Vaší IT infrastruktury a zajištění závazku managementu jsou zásadní pro plné využití těchto příležitostí. Organizační a procedurální úpravy nezbytné pro digitalizaci Vašeho podniku si navíc mohou vyžádat nábor robustnější IT pracovní síly.

Kromě nastínění jasného plánu digitalizace zvažte integraci konkrétních nástrojů pro vylepšení různých aspektů Vašich operací. Využití softwaru pro řízení projektů, jako je Asana, Trello nebo Microsoft Project, může pomoci zefektivnit procesy plánování a řízení projektů. Implementace systémů Customer Relationship Management (CRM), jako je Salesforce nebo HubSpot, může zlepšit řízení marketingu, prodeje a zákaznických služeb, což vede ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky a zpracování objednávek. Integrace systémů Enterprise Resource Planning (ERP) jako SAP nebo Oracle může usnadnit koordinaci procesů, správu odchozí logistiky a účetnictví.

Průměrná 26 % – 50 %

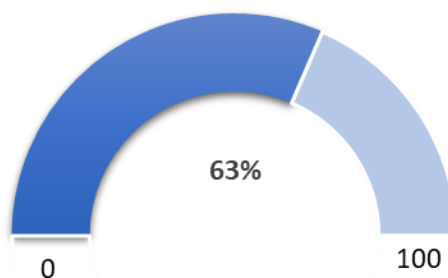


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v raných fázích obchodní strategie a investic do digitalizace. To naznačuje významný potenciál pro zlepšení. I když máte počáteční plán a zdroje a Váš management je otevřen digitalizaci, je potřeba zintenzivnit odhodlání a úsilí směrem k větší digitalizaci. Možná jste již investovali do digitálních technologií za účelem modernizace aspektů vašich obchodních operací, jako je návrh produktů/služeb a plánování projektů. Existuje však další prostor pro zlepšení, zejména prostřednictvím automatizace klíčových provozních oblastí, jako je výroba a služby zákazníkům. Kromě toho se může ukázat jako prospěšné zavádění pokročilejších digitálních technologií v oblastech, jako je logistika, marketing a prodej, nákup a bezpečnost.

V současné době vlastníte potřebnou IT infrastrukturu pro podporu počáteční úrovně digitalizace a disponujete IT kvalifikovanými pracovníky, i když v omezené míře. Navíc můžete zvýšit strategický význam digitalizace pro vaše podnikání, abyste dosáhli pozitivnějšího dopadu na interní i externí procesy nebo náklady. To může vyžadovat přidělení více rozpočtových zdrojů na vylepšení vaší IT infrastruktury a zajištění závazku vedení i zaměstnanců k plnému využití jejího potenciálu. Kromě toho si organizační a procedurální úpravy potřebné pro digitalizaci vašeho podniku mohou vyžádat nábor dalšího IT personálu a profilů digitálních specialistů.

Kromě zintenzivnění závazku k digitalizaci zvažte integraci specifických nástrojů pro vylepšení různých aspektů vašich operací. Přijetí platform pro automatizaci pracovních postupů, jako je Zapier nebo Workato, může pomoci zefektivnit provozní činnosti, včetně výroby, balení, údržby a poskytování služeb. Implementace řešení pro analýzu dat, jako je Tableau nebo Google Analytics, může poskytnout informace pro informované rozhodování a zlepšit business intelligence v různých doménách. Využití školicích a rozvojových platform jako Udemy nebo Coursera může pomoci zvýšit kvalifikaci stávající pracovní síly a překlenout mezeru v nedostatku kvalifikované pracovní síly a odbornosti.

Střední 51 % – 75 %

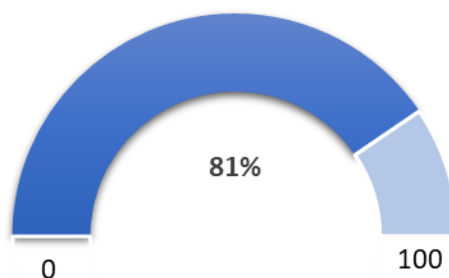


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v mírně pokročilé fázi, pokud jde o obchodní strategii a investice do digitalizace. I když již teď využíváte určitých výhod, zůstává zde nevyužitý potenciál. Máte konkrétní plán spolu se zdroji a silným odhodláním managementu. Současné i plánované investice do digitalizace mají především za cíl zefektivnit interní procesy a operace a snížit náklady.

Přesto je zde prostor pro další zlepšení, zejména ve zlepšování kvality výrobků či služeb prostřednictvím digitalizace. Váš plán digitalizace navíc vyžaduje pevnou implementaci, přičemž investice plánované v blízké budoucnosti budou realizovány. Vyšší manažeři jsou připraveni řídit organizační a procedurální změny nezbytné pro podporu podnikové digitalizace. I když jsou pracovníci IT zapojeni do úsilí o digitalizaci, zmocnit je k větší roli při rozhodování o digitalizaci v rámci podniku by mohlo být přínosné. Je možné zvážit nábor profilů digitálních specialistů na podporu vyšší úrovně digitalizace. Při pohledu do budoucna můžete uvažovat o přijetí digitálně řízených a datově náročných obchodních modelů. Kromě toho může být výhodné rozšířit nabídku produktů a/nebo služeb o digitální funkce nebo vlastnosti.

Kromě dalšího vylepšení strategického plánování a podnikové implementace zvažte integraci specifických nástrojů pro vylepšení různých aspektů vašich operací. Integrace pokročilých analytických platform, jako je IBM Watson nebo SAS Analytics, může umožnit prediktivní analytiku a rozhodování založené na datech, což dále zlepšuje business intelligence a strategické plánování. Využití řešení cloud computingu, jako jsou Amazon Web Services (AWS) nebo Microsoft Azure, může poskytnout škálovatelnost, flexibilitu a nákladovou efektivitu při správě IT infrastruktury a podpoře digitálních iniciativ. Implementace nástrojů pro řízení změn, jako je Prosci nebo Kotterův 8-krokový proces, může pomoci překonat odpor vůči změnám mezi zaměstnanci a zajistit hladší přechod během úsilí o digitalizaci.

Pokročilá 76 % – 100 %



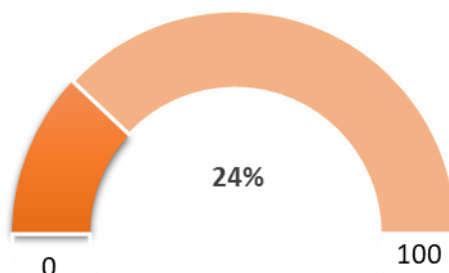
Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí ve značně pokročilé fázi, pokud jde o obchodní strategii a investice do digitalizace. Digitalizace je pro Vaši společnost ústředním bodem s rozsáhlými investicemi do digitálních technologií a plány na další investice. Pečlivě dodržujete dobře definovaný plán digitalizace a vyčlenili jste na jeho podporu potřebné zdroje, personální i rozpočtové, včetně plánovaných investic do digitálních technologií v následujících letech.

Značné investice do digitalizace již přinesly výhody, včetně zlepšení kvality Vašich služeb a/nebo produktů, diverzifikace a internalizace obchodních aktivit, zefektivnění interních procesů a operací a snížení nákladů. Vyšší úroveň managementu je plně odhodlána vést organizační a procedurální změny potřebné k podpoře podnikové digitalizace a Vaši zaměstnanci mají dostatečné digitální dovednosti.

Kromě prozkoumávání vysoce specializovaných technologií zvažte integraci specifických nástrojů pro vylepšení různých aspektů Vašich operací. Integrace řešení umělé inteligence (AI), jako jsou algoritmy strojového učení nebo zpracování přirozeného jazyka, může automatizovat rozhodovací procesy, zlepšit personalizaci a podněcovat inovace napříč různými obchodními funkcemi. Zkoumání technologie blockchain pro bezpečné a transparentní transakce, správu dodavatelského řetězce a integritu dat může poskytnout konkurenční výhodu a zajistit soulad s regulačními požadavky. Implementace aplikací pro virtuální realitu (VR) a rozšířenou realitu (AR) pro školení, ukázky produktů a pohlcující zákaznické zkušenosti může odlišit Vaše nabídky a zvýšit zapojení zákazníků.

2. Digitální připravenost

Základní 0 % – 25 %



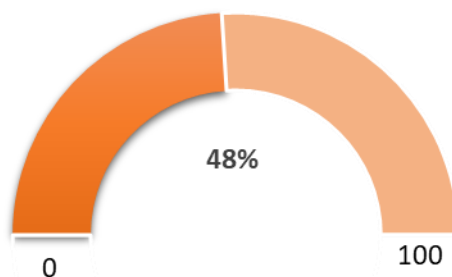
Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v raných fázích digitální připravenosti, zejména při přijímání digitálních technologií. I když Vaše společnost již může využívat několik *běžných digitálních technologií*¹⁰⁹, jejich implementace ve Vašem podnikání zůstává omezená. Vaše společnost má značný nevyužitý potenciál zvýšit vnitřní produktivitu a lépe sloužit zákazníkům pomocí digitálních technologií, a to jak běžných, tak *pokročilejších digitálních technologií*¹¹⁰.

Vaše společnost výrazně získá zaváděním různých digitálních technologií zaměřených na zvýšení prodeje, zlepšení obchodní efektivity, zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení dovedností a spokojenosti personálu. Příklady zahrnují e-commerce a e-marketing pro zlepšení prodeje, Information Management Systems a ERP pro zlepšení obchodní efektivity, webové nástroje pro komunikaci se zákazníky za účelem zvýšení spokojenosti a nástroje pro vzdálenou obchodní spolupráci, jako je práce na dálku a virtuální učení ke zlepšení personálních dovedností a retence. Vzhledem k rané fázi digitální připravenosti se zaměřte na přijetí běžných digitálních technologií, jako jsou platformy elektronického obchodování (např. Shopify, WooCommerce) a nástroje pro e-marketing (např. Mailchimp, Hootsuite), abyste zvýšili prodejní a marketingové úsilí. Implementujte systémy správy informací a řešení ERP (např. SAP, Microsoft Dynamics) ke zlepšení obchodní efektivity a zefektivnění provozu. Využijte webové nástroje pro komunikaci se zákazníky a zpětnou vazbu (např. Zendesk, SurveyMonkey) ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Využijte nástroje pro vzdálenou obchodní spolupráci (např. Zoom, Microsoft Teams) a virtuální výukové platformy (např. Zoom for Education, Moodle) ke zlepšení dovedností a udržení zaměstnanců.

¹⁰⁹ Běžné digitální technologie zahrnují infrastrukturu konektivity, firemní webové stránky, webové nástroje pro komunikaci se zákazníky, živé chaty/sociální sítě/chatboty, elektronický obchod, e-marketing, e-government a nástroje pro vzdálenou obchodní spolupráci, jako je práce na dálku a videokonference.

¹¹⁰ Mezi pokročilé digitální technologie patří mimo jiné aplikace umělé inteligence, robotika, virtuální/rozšířená realita, CAD aplikace, IoT, chytré senzory, blockchain a 3D tisk.

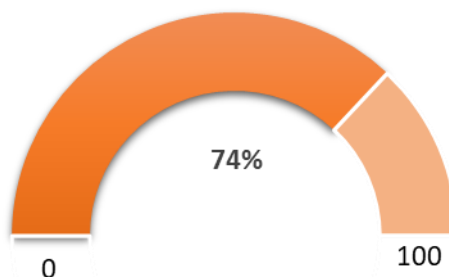
Průměrná 26 % – 50 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v raných fázích digitální připravenosti, zejména při přijímání digitálních technologií. Ve Vaší společnosti využíváte některé, ale ne všechny *běžné digitální technologie*, především se zaměřením na oblast správy a řízení. Existuje však potenciál čerpat větší výhody z implementace specializovaných nebo *pokročilých digitálních technologií*.

Vaše společnost výrazně získá tím, že urychlí zavádění různých digitálních technologií zaměřených na zvýšení prodeje, zlepšení obchodní efektivity, zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení dovedností a spokojenosti personálu. Příklady zahrnují e-commerce a e-marketing pro zvýšení prodeje, Information Management Systems a ERP pro zlepšení obchodní efektivity, webové nástroje pro komunikaci se zákazníky pro zvýšení spokojenosti a nástroje pro vzdálenou obchodní spolupráci, jako je práce na dálku a virtuální učení. Vzhledem k rané fázi digitální připravenosti pokračovat v přijímání běžných digitálních technologií a zároveň zkoumat pokročilejší možnosti. Zvažte integraci dalších funkcí elektronického obchodování a nástrojů pro automatizaci marketingu (např. Marketo, Pardot), abyste dále zvýšili prodejní a marketingové úsilí. Rozšířte používání systémů správy informací a řešení ERP napříč různými obchodními funkcemi, abyste zvýšili celkovou efektivitu. Využijte pokročilé platformy pro řízení vztahů se zákazníky (CRM) ke zvýšení spokojenosti a udržení zákazníků. Vylepšete možnosti vzdálené spolupráce pomocí pokročilejších nástrojů pro videokonference a virtuální spolupráci (např. Cisco Webex, Slack).

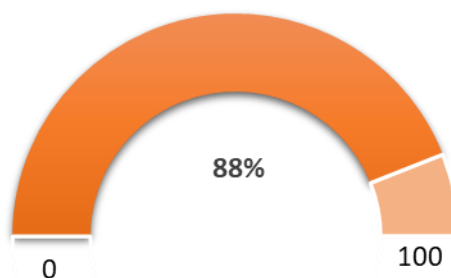
Střední 51 % – 75 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v mírně pokročilé fázi, pokud jde o digitální připravenost, zejména v přijímání digitálních technologií. Pravděpodobně již čerpáte výhody, které nabízejí *běžné digitální technologie*, pyšníci se robustní konektivitou a využíváním internetových technologií a aplikací, a to i pro komunikaci se zákazníky a prodejní a marketingové účely. I když možná nemáte plně nasazené pokročilé nebo integrované podnikové aplikace jako ERP, CRM a SCM, je pravděpodobné, že o tom v blízké budoucnosti uvažujete. Zůstává však nevyužitý potenciál při zkoumání specializovanějších nebo *pokročilejších digitálních technologií*, které by mohly poskytnout významnou konkurenční výhodu ve Vaší výrobě, prodeji, marketingu a operacích služeb zákazníkům. Digitální řešení se používají především v interních operacích, jako je administrativní řízení, stejně jako v komunikaci a obsluze zákazníků.

Zatímco již směřujete k digitální transformaci, existuje příležitost urychlit testování a implementaci pokročilejších technologií, abyste překlenuli mezeru s digitálně vyspělejšími společnostmi ve Vašem sektoru, regionu i mimo něj. Vzhledem k mírně pokročilé fázi digitální připravenosti se zaměřte na rozšíření přijímání pokročilých digitálních technologií a zároveň i nadále využívat ty běžné. Investujte do integrovaných řešení ERP, CRM a SCM, abyste zefektivnili provoz a zlepšili zákaznickou zkušenost. Prozkoumejte vznikající technologie, jako je internet věcí (IoT) pro optimalizaci výroby a umělá inteligence (AI) a strojové učení pro prediktivní analýzy a personalizované zákaznické zkušenosti. Zvažte implementaci technologie Blockchain pro bezpečné transakce a rozšířené reality/virtuální reality (AR/VR) pro pohlcující zapojení zákazníků. Využijte konektivitu 5G pro rychlejší a spolehlivější komunikaci, která usnadňuje výměnu dat v reálném čase a inovativní služby.

Pokročilá 76 % – 100 %

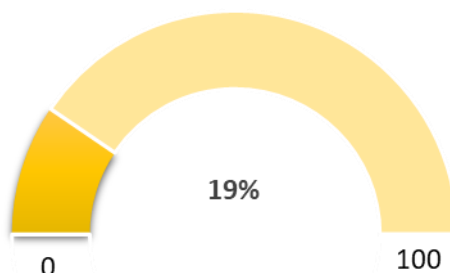


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí ve vysoce pokročilé fázi, pokud jde o digitální připravenost, a zahrnují prakticky všechny dostupné *běžné digitální technologie* napříč interními i externími operacemi. Digitální řešení jsou využívána napříč většinou obchodních oblastí, včetně administrativy a managementu, marketingu, nákupu, logistiky a služeb zákazníkům. Využití integrovaných systémů pro správu informací, jako jsou ERP, CRM a SCM, je samozřejmostí. Kromě toho jste možná začali experimentovat s *pokročilejšími digitálními technologiemi* nebo je implementovat v konkrétních obchodních oblastech a aktivně zkoumat způsoby, jak maximalizovat jejich výhody.

Vaše znalost *běžných digitálních technologií* je značná a máte potřebnou připravenost využít výhod implementace specializovaných a *pokročilých digitálních technologií*. Tyto inovace nabízejí zřetelnou konkurenční výhodu ve Vašich provozech a přibližují vás nejpokročilejším konkurentům v Evropě i mimo ni. Vzhledem k vysoce pokročilé fázi digitální připravenosti pokračujte v inovacích a zkoumání špičkových technologií, abyste si udrželi konkurenční výhodu. Zvažte investice do nových technologií, jako je Quantum computing pro pokročilé možnosti zpracování dat a Edge computing pro analýzu v reálném čase na okraji sítě. Prozkoumejte příležitosti pro automatizaci řízenou umělou inteligencí pro zvýšení provozní efektivity a řešení založená na blockchainu pro bezpečné a transparentní transakce. Zvažte využití konektivity 5G pro ultrarychlé a spolehlivé komunikační sítě, které umožňují transformační aplikace a služby. Kromě toho zvažte využití rozšířené reality/virtuální reality (AR/VR) pro pohlcující zákaznické zkušenosti a inovativní obchodní řešení.

3. Digitalizace zaměřená na člověka

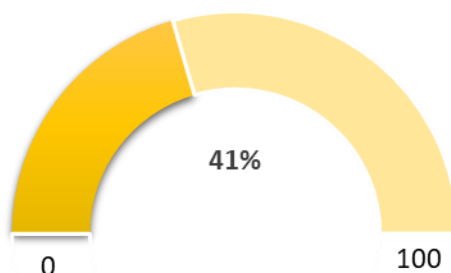
Základní 0 % – 25 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v raných fázích digitalizace zaměřené na člověka, zejména v oblasti rozvoje dovedností pro digitalizaci. Potenciální přínosy zlepšování digitálních dovedností zaměstnanců nemusí být na řídicí nebo provozní úrovni ještě zcela zřejmé. Vaše společnost by mohla zahájit proces provedením hodnocení digitálních dovedností Vašich zaměstnanců, po kterém bude následovat vytvoření konkrétního plánu školení, abyste je mohli buď rekvalifikovat, nebo zvýšit jejich dovednosti. Mělo by se zvážit poskytnutí dalšího školení nebo online vzdělávacích nástrojů pro zaměstnance, aby si zlepšili své digitální dovednosti. V současné době jsou digitální dovednosti zaměstnanců na základní úrovni a pracovní role ještě nebyly přepracovány pro digitální věk. V tomto rozsahu existuje významný nevyužitý potenciál pro zvýšení digitální gramotnosti vašich zaměstnanců, a to i s omezenými investicemi.

Vzhledem k rané fázi digitalizace zaměřené na člověka se zaměřte na provedení komplexního hodnocení digitálních dovedností zaměstnanců, aby bylo možné identifikovat oblasti pro zlepšení. Vytvořte si na míru šitý plán školení pro rekvalifikaci nebo zvýšení dovedností zaměstnanců v digitálních technologiích s využitím interních zdrojů i externích online výukových nástrojů. Zvažte přepracování pracovních rolí tak, aby zahrnovaly digitální kompetence a podporovaly kulturu neustálého učení a inovací. Poskytněte zaměstnancům příležitost zapojit se do experimentování s novými nástroji a technologiemi a podpořte samostatnost v rozhodování.

Průměrná 26 % – 50 %

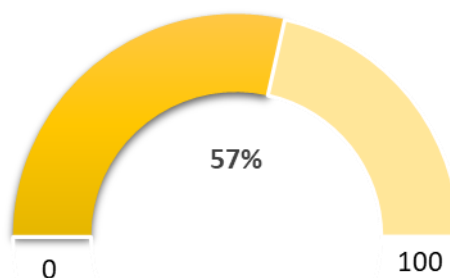


Podniky na této úrovni vyspělosti obvykle zůstávají v raných fázích digitalizace zaměřené na člověka, zejména v oblasti rozvoje dovedností pro digitalizaci. Je pravděpodobné, že Vaše vedení uznalo důležitost a potenciál školení zaměstnanců v digitálních technologiích a podniklo v tomto směru několik prvních kroků. Jako další krok byste mohli vytvořit komplexní plán školení pro rekvalifikaci nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců. I když mohou být k dispozici některé online výukové programy a možnosti samostudia pro získání nebo zlepšení digitálních dovedností, existuje možnost je efektivněji přizpůsobit tak, aby splňovaly specifické potřeby a požadavky na školení.

Zvažte integraci školení s příležitostmi k experimentování a poskytnutí autonomie pro rozhodování a inovace. Je nezbytné poskytnout digitálně kvalifikovaným zaměstnancům možnosti kariérního rozvoje a dostatečně přepracovat pracovní role pro digitální věk. Digitální dovednosti zaměstnanců by měly být v souladu s požadavky na modernizaci jejich pracovních funkcí.

Vaše společnost má značný nevyužitý potenciál pro vytvoření plánu školení v souladu s vašimi plány digitalizace na blízkou budoucnost. Můžete také využít možnosti financování z různých programů k rekvalifikaci a zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců. V důsledku toho by vyškolení zaměstnanci byli vnímavější k zavádění nových digitálních technologií a více podporovali změny, které by jinak mohly vyvolávat strach ze ztráty zaměstnání. Zlepšení digitálních dovedností by vytvořilo prostředí příznivé pro najímání pokročilého IT personálu a poskytlo mu jasnou profesní dráhu.

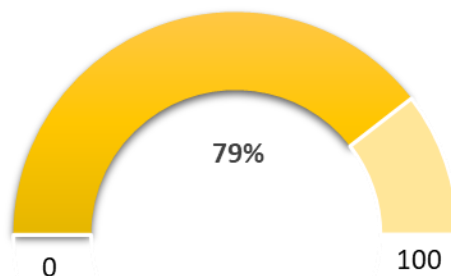
Střední 51 % – 75 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v mírně pokročilé fázi, pokud jde o digitalizaci zaměřenou na člověka, zejména v oblasti rozvoje dovedností pro digitalizaci. Vaše společnost již vytvořila plán školení na rekvalifikaci nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců, ale existuje prostor pro začlenění pokročilejších digitálních technologií pro implementaci v blízké budoucnosti. Zatímco kvalifikace nebo zvyšování kvalifikace v digitálních technologiích je prioritou, je nezbytné neustále přizpůsobovat školení tak, aby vyhovovalo specifickým potřebám a požadavkům zaměstnanců na pracovní školení. Společnost si také může být vědoma možností financování školení zaměřených na zlepšení digitálních dovedností zaměstnanců a může je využívat.

Zaměstnanci mají dostatečné dovednosti, aby mohli své pracovní úkoly vykonávat digitálně, ale je zde potenciál dále je povzbudit k experimentování s novými nástroji pro rozhodování a inovace. Do určité míry se zaměstnanci podílejí na návrhu a vývoji digitalizace produktů, služeb nebo procesů. Příležitosti kariérního rozvoje pro digitálně kvalifikované zaměstnance jsou snadno dostupné a pracovní místa byla přepracována tak, aby vyhovovala digitálnímu věku, a zahrnovala inovativní a digitálně vylepšená pracovní prostředí, případně podporovaná službou digitální podpory. Digitální dovednosti zaměstnanců do značné míry odpovídají jejich příslušným pracovním funkcím.

Pokročilá 76 % – 100 %

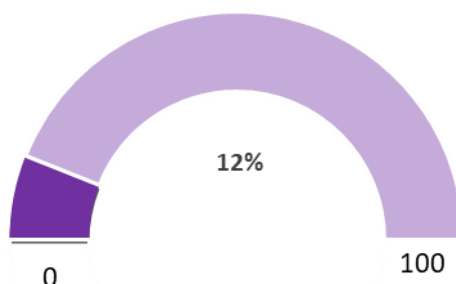


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí ve vysoce pokročilé fázi, pokud jde o digitalizaci zaměřenou na člověka, zejména v oblasti rozvoje dovedností pro digitalizaci. Komplexní plán školení pro rekvalifikaci nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců je pevně stanoven a aktivně implementován a monitorován. Zaměstnanci absolvují komplexní a pravidelně plánovaná školení v oblasti pokročilých technologií nebo digitálních dovedností, přizpůsobená jejich specifickým potřebám a požadavkům na školení. Školící iniciativy jsou často doplněny příležitostmi pro experimentování a autonomii v rozhodování nebo inovacích.

Cesty kariérního rozvoje pro digitálně kvalifikované zaměstnance jsou snadno dostupné a zaměstnanci aktivně přispívají ke strategickému směřování společnosti. Pracovní role byly přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly požadavkům digitálního věku, a zahrnují inovativní a digitálně vylepšená pracovní prostředí, která jsou dále podporována specializovanou službou digitální podpory. Celkově jsou digitální dovednosti zaměstnanců velmi pokročilé.

4. Správa dat

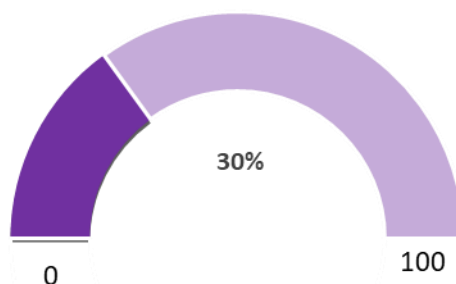
Základní 0 % – 25 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle ocitají ve velmi rané fázi, pokud jde o správu dat, která zahrnuje ukládání, organizaci, přístup, využívání a zabezpečení dat. Doporučený počáteční krok by zahrnoval vytvoření komplexní datové politiky, plánu nebo souboru opatření spolu se strategií přechodu z papírového ukládání dat na digitální formáty. V současné době je digitalizováno pouze omezené množství dokumentů, přičemž digitálně je uloženo minimální množství dat. Tento přechod vyžaduje vývoj robustního plánu zabezpečení dat a protokolů kybernetické bezpečnosti, které jdou nad rámec základních nástrojů kybernetické bezpečnosti, které se v současnosti používají.

Vzhledem k této rané fázi má Vaše společnost významný nevyužitý potenciál k pokroku v procesu digitalizace tím, že vytvoří kritické množství dat, která budou schopna poskytnout přehled v různých provozních oblastech. Tento pokrok by měl být doprovázen implementací pokročilejších opatření pro zabezpečení údajů, aby byla zajištěna řádná ochrana údajů a kritických informací.

Průměrná 26 % – 50 %

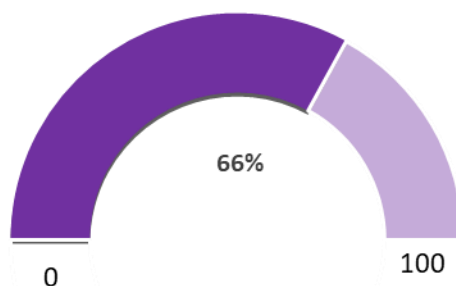


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle ocitají v rané fázi správy dat, která zahrnuje aspekty, jako je ukládání, organizace, přístup, využívání a zabezpečení dat. Je vhodné důsledně dodržovat konkrétní politiku správy dat, plán nebo soubor opatření. Zatímco některá data jsou uložena v digitálně strukturovaném formátu, především pro administrativní a finanční procesy, existuje prostor pro zlepšení, pokud jde o zlepšení výměny dat a integrace mezi různými aplikacemi.

V současné době nejsou data plně využívána pro obchodní operace a významně neovlivňují rozhodovací procesy. Přestože existuje mírná úroveň ochrany údajů s běžnými nástroji kybernetické bezpečnosti, chybí konkrétní a komplexní politika kybernetické bezpečnosti. V tomto rozsahu existuje značný nevyužitý potenciál, který by mohl být realizován implementací robustní strategie správy dat, včetně opatření kybernetické bezpečnosti.

Díky větším investicím v této oblasti by Vaše společnost mohla těžit z toho, že většina jejích dat a procesů bude v digitální podobě, integrovaná prostřednictvím interoperabilních systémů a dostupná z různých zařízení a míst. Strukturovaná data by se pak mohla vkládat do aplikací pro analýzu dat a poskytovat nezbytnou inteligenci pro kritická obchodní rozhodnutí a lepší služby zákazníkům. Implementace komplexní politiky kybernetické bezpečnosti s vhodnými opatřeními by navíc ochránila podnik a data jeho klientů před kybernetickými hrozbami spolu s vytvořením vhodných plánů pro nepředvídané události.

Střední 51 % – 75 %

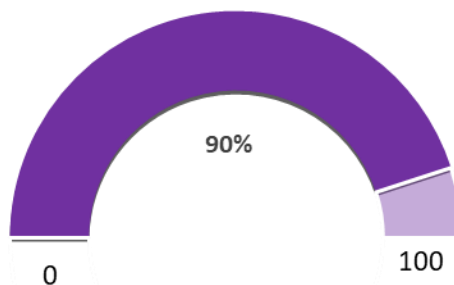


Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v mírně pokročilé fázi správy dat, která zahrnuje ukládání, organizaci, přístup, využívání a zabezpečení dat. Již jste vytvořili konkrétní politiku správy dat, plán nebo soubor opatření pro efektivní správu a využití vašich dat. Dokumenty a procesy jsou digitalizovány napříč různými obchodními funkcemi a provozními oblastmi, přičemž většina dat je uložena v digitálně strukturovaném formátu. Mezi různými IT systémy existuje určitý stupeň integrace dat a interoperability.

S vědomím důležitosti analýzy dat pro obchodní operace a informované rozhodování ji využíváte k optimalizaci procesů a zlepšování služeb zákazníkům. Je zaveden plán kybernetické bezpečnosti s určenými opatřeními k řešení kybernetických mimořádných událostí. Kromě toho existují opatření pro zařízení na zálohování dat a zvýšené povědomí personálu o důležitosti ochrany před kybernetickými hrozbami. Pro zaměstnance jsou k dispozici školení a akce na zvýšení povědomí o kybernetické bezpečnosti.

Navzdory tomu, že se jedná o tento rozsah, zůstává zde pro Vaši společnost významný nevyužitý potenciál díky maximalizaci a lepšímu využití dat. Mohli byste dále zlepšit integraci dat a interoperabilitu napříč systémy pokrývajícími různé oblasti, jako je výroba, prodej, marketing, HR a služby zákazníkům, což umožňuje strategičtější rozhodování. Prospěšné by také mohlo být zpřístupnění dat v reálném čase na různých zařízeních a místech, včetně pracovníků pracujících na dálku. Při upgradu možností správy dat je zásadní zavést robustní zásady zabezpečení dat, stejně jako plány pro nepředvídané události a kontinuitu podnikání, aby bylo možné řešit závažné kybernetické hrozby.

Pokročilá 76 % – 100 %



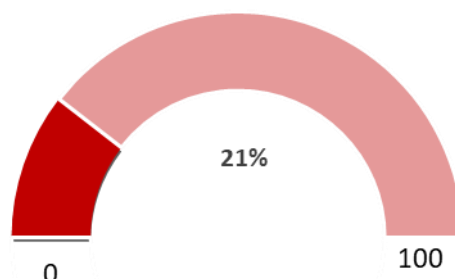
Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí ve vysoce pokročilé fázi správy dat, která zahrnuje ukládání, organizaci, přístup, využívání a zabezpečení dat. Dokumenty a procesy jsou digitalizovány ve všech nebo většině obchodních funkcí a oblastí, včetně administrativních a finančních procesů, vztahů se zákazníky, procesů souvisejících s výrobou nebo službami a logistiky. Všechna data jsou uchovávána v digitálně strukturovaném formátu.

Sběr a využití dat hraje v organizaci zásadní roli, přičemž velká většina firemních dat je shromažďována a využívána pro všechny klíčové procesy a operace. Převládá rozhodování založené na datech, které optimalizuje většinu procesů. Pro usnadnění bezproblémové výměny dat byla implementována řešení a standardy.

Jsou zavedeny komplexní plány kybernetické bezpečnosti se specifickými politikami a opatřeními, které mají chránit data společnosti před kybernetickými hrozbami. Komplexní plán pokrývá interní i zákaznická data se zavedenými zásadami úplného zálohování. Povědomí zaměstnanců o kybernetických hrozbách je trvale vysoké a udržuje se prostřednictvím průběžných školicích iniciativ. Kromě toho je zaveden plán kontinuity podnikání, který řeší potenciální katastrofické události vyplývající z kybernetických útoků.

5. Automatizace a inteligence

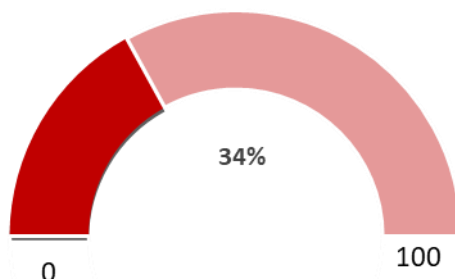
Základní 0 % – 25 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle ocitají ve velmi rané fázi, pokud jde o automatizaci a inteligenci usnadněnou digitálními prostředky zabudovanými do obchodních procesů. V současné době nebyly automatizovány žádné úkoly a nedocházelo k využití umělé inteligence ani automatizace k podpoře jakýchkoli obchodních, komerčních nebo provozních činností.

Vzhledem k velmi rané fázi se zaměřte na identifikaci oblastí, kde lze zavést automatizaci a inteligenci ke zlepšení obchodních procesů. Začněte jednoduchými úkoly a postupně přejděte ke složitějším. Zvažte prozkoumání technologií, jako je zpracování přirozeného jazyka, počítačové vidění a business intelligence, abyste pochopili jejich potenciální aplikace ve Vašem obchodním kontextu.

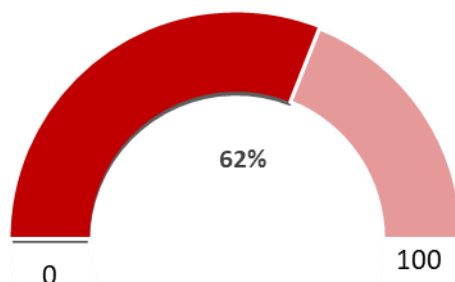
Průměrná 26 % – 50 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle ocitají v rané fázi, pokud jde o automatizaci a inteligenci usnadněnou digitálními prostředky zabudovanými do obchodních procesů. Dochází k částečnému a ad-hoc využití automatizace prostřednictvím digitálních prostředků, pozorované především v administrativních procesech. Umělá inteligence a automatizace však ještě musí podporovat komerční nebo provozní činnosti. Přijetí AI a automatizace zatím nevedlo k měřitelnému zvýšení produktivity.

Pokračujte v rozšiřování využití automatizace a inteligence mimo administrativní procesy na podporu komerčních a provozních činností. Zvažte investice do technologií, jako je zpracování přirozeného jazyka, business intelligence a robotika, abyste zvýšili efektivitu a produktivitu. Proveďte důkladné testování a hodnocení těchto technologií, abyste změřili jejich dopad na obchodní výsledky.

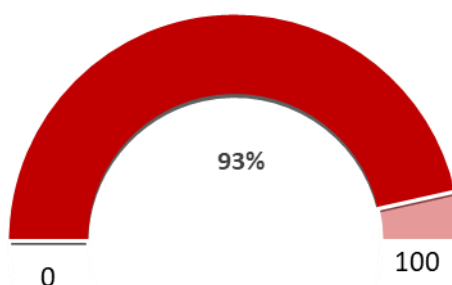
Střední 51 % – 75 %



Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí v mírně pokročilé fázi, pokud jde o automatizaci a inteligenci usnadněnou digitálními prostředky zabudovanými do obchodních procesů. Některé úlohy mohou být částečně automatizovány a podporovány AI, zejména v administrativních a finančních procesech. I když umělá inteligence a automatizace mohly do určité míry podporovat komerční aktivity, nebyly použity ke zvýšení kvality produktů a služeb. Přijetí AI a automatizace však vedlo k měřitelnému zvýšení produktivity.

Zaměřte se na další integraci automatizace a inteligence do podnikových procesů s cílem zvýšit kvalitu produktů a služeb. Prozkoumejte příležitosti k implementaci technologií, jako je zpracování přirozeného jazyka, počítačové vidění a robotika, v hlavních obchodních činnostech. Měřte dopad AI a automatizace na produktivitu a kvalitu a pokračujte ve zdokonalování a zlepšování procesů na základě zpětné vazby.

Pokročilá 76 % – 100 %



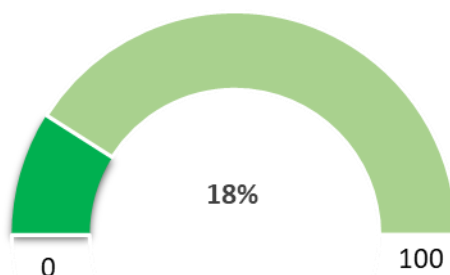
Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí ve značně pokročilém stádiu automatizace a inteligence usnadněné digitálními prostředky zabudovanými do obchodních procesů. Některé úlohy jsou plně automatizovány a podporovány AI, zejména v administrativních a finančních procesech. Přijetí umělé inteligence a automatizace mohlo přispět k podpoře komercializačních aktivit a potenciálnímu zvýšení kvality produktů a služeb. Navíc přijetí AI a automatizace mohlo vést ke zvýšení produktivity.

Pokud Vaše skóre spadá do horní hranice tohoto rozmezí, je pravděpodobné, že vaše společnost již využívá výhody ze zavedení AI a dalších forem automatizace na úrovni společnosti. To může zahrnovat významné zvýšení produktivity a efektivity, stejně jako snížení odpadu a nákladů.

Zaměřte se na neustálou optimalizaci a inovace v oblasti automatizace a technologií AI. Prozkoumejte pokročilé aplikace, jako je zpracování přirozeného jazyka, robotika a inteligentní řídicí systémy, abyste dále zlepšili obchodní procesy. Zvažte investice do výzkumu a vývoje, abyste si udrželi náskok před průmyslovými trendy a udrželi si konkurenční výhodu. Pravidelně vyhodnocujte dopad umělé inteligence a automatizace na obchodní výsledky a podle toho přizpůsobujte strategie.

6. Zelená digitalizace

Základní 0 % – 25 %



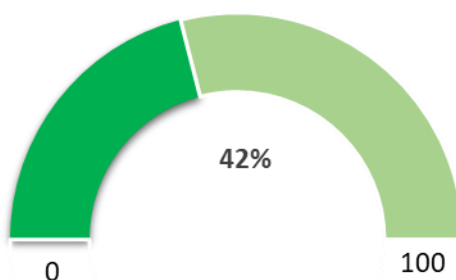
Podniky na této úrovni vyspělosti se obvykle nacházejí ve velmi rané fázi, pokud jde o *zelenou digitalizaci*¹¹¹. Pro Vaši společnost je klíčové, aby při rozhodování o digitalizaci zohledňovala environmentální faktory. Využitím digitální technologie pro udržitelné obchodní operace lze získat významné výhody, a to i v oblastech, jako je obchodní model, poskytování služeb, výroba a výroba. Digitální technologie mají potenciál pomoci při snižování emisí, znečištění a nakládání s odpady, stejně jako při optimalizaci využití surovin a dodávek produktů zákazníkům. Implementace digitálních řešení může pomoci minimalizovat ekologickou stopu organizace, zajistit sledovatelnost materiálů a produktů a umožnit získávání energie z udržitelných zdrojů, ať už mimo nebo na místě. Přejít na administrativních procesů na bezpapírové může dále přispět k udržitelnosti životního prostředí.

Je nezbytné zvážit dopady digitálních voleb na životní prostředí, zejména pokud jde o vybavení IT, a věnovat větší pozornost postupům, které podporují udržitelnost. *Zelená digitalizace* zahrnuje přijetí přístupu, který upřednostňuje odpovědnost za přírodní zdroje a životní prostředí a péči o ně, s konečným cílem vybudovat konkurenční výhodu.

Začněte tím, že do rozhodnutí a strategií digitalizace začleníte ekologické aspekty. Prozkoumejte potenciál digitálních technologií v oblastech, jako je energetický management, snižování odpadu a transparentnost dodavatelského řetězce. Implementujte iniciativy, jako je přechod na bezpapírové administrativní procesy a získávání energie z udržitelných zdrojů. Zvažte vytvoření systému environmentálního managementu, který by formalizoval postupy a standardy udržitelnosti.

¹¹¹ Zelená digitalizace označuje schopnost společnosti pustit se do digitalizace se strategickým, ekologicky uvědomělým přístupem, upřednostňujícím zachování a udržitelnost přírodních zdrojů a životního prostředí. Postupem času může tento přístup vést k rozvoji konkurenční výhody.

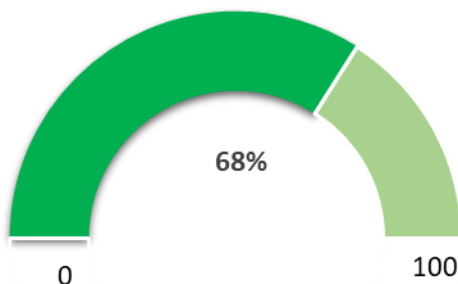
Průměrná 26 % – 50 %



Podniky na této úrovni vyspělosti jsou obvykle v raných fázích přijímání *zelené digitalizace*. Zatímco při rozhodování o digitalizaci mohou příležitostně zohledňovat environmentální aspekty, integrace digitálních technologií do udržitelných obchodních operací, jako je obchodní model, poskytování služeb, výroba a výroba, možná teprve začala. Existuje však významný potenciál pro to, aby digitální technologie hrály významnou roli při snižování emisí, znečištění a nakládání s odpady, stejně jako při optimalizaci využití surovin a dodávek produktů zákazníkům. V současné době nemusí být digitální řešení aktivně využívána k výraznému zmírnění dopadu organizace na životní prostředí. Je však možné vyvinout úsilí k zajištění sledovatelnosti materiálů/produktů používaných organizací a získávání energie z udržitelných zdrojů, ať už mimo nebo na místě. I když některé administrativní procesy mohly přejít na bezpapírové, ne všechny tak učinily. Existuje prostor pro zlepšení, pokud jde o zvažování dopadů na životní prostředí v digitálních volbách a postupech ve větší míře.

Rozšířte integraci digitálních technologií do udržitelných obchodních operací se zaměřením na oblasti, jako je energetická účinnost, snižování odpadu a transparentnost dodavatelského řetězce. Zvažte implementaci iniciativ, jako je monitorování spotřeby energie digitálními technologiemi a optimalizace procesů nakládání s odpady pomocí algoritmů strojového učení. Zvýšit úsilí o zajištění sledovatelnosti materiálů/produktů používaných organizací a prozkoumat možnosti získávání energie z udržitelných zdrojů.

Střední 51 % – 75 %

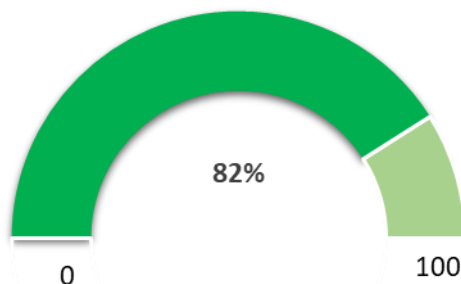


Podniky na této úrovni vyspělosti jsou obvykle v mírně pokročilé fázi, pokud jde o *zelenou digitalizaci*. V mnoha rozhodnutích o digitalizaci často berou v úvahu environmentální aspekty. Zatímco digitální technologie již mohou do určité míry hrát roli při umožnění udržitelných obchodních operací, například v obchodním modelu, poskytování služeb, výrobě nebo poskytování služeb, existuje potenciál, že budou mít významnější dopad.

Konkrétně by digitální technologie mohly výrazněji přispět ke snížení emisí a znečištění a také ke zlepšení nakládání s odpady. Navíc by mohly hrát větší roli při optimalizaci využití surovin, i když již mohou účinně podporovat dodávání produktů zákazníkům. Vylepšení digitálních řešení by mohlo dále snížit dopad organizace na životní prostředí a zároveň zajistit, aby materiály/produkty používané organizací byly lépe sledovatelné. energii lze také získávat z udržitelných zdrojů, a to buď mimo lokalitu, nebo přímo na místě. Administrativní procesy jsou navíc z velké části bezpapírové. Významná pozornost je věnována environmentálním aspektům digitálních voleb a postupů.

Dále integrujte digitální technologie do udržitelných obchodních operací, abyste zvýšili jejich dopad na ochranu životního prostředí. Prozkoumejte pokročilé aplikace, jako je analýza velkých dat pro optimalizaci zdrojů a senzory IoT pro monitorování prostředí v reálném čase. Zajistěte, aby byla environmentální kritéria integrována do digitálních technologií a dodavatelských procesů nákupu, a aktivně praktikujte recyklaci a opětovné použití starého technologického vybavení.

Pokročilá 76 % – 100 %



Podniky na této úrovni vyspělosti jsou typicky ve vysoce pokročilé fázi *zelené digitalizace*. Ohledy na životní prostředí jsou začleněny do většiny rozhodnutí o digitalizaci, která zahrnují zadávání zakázek, spotřebu energie a opětovné použití. Digitální technologie hraje klíčovou roli při podpoře udržitelných obchodních operací, ovlivňuje aspekty, jako jsou přijaté obchodní modely, životní cykly produktů, design a výrobní procesy a poskytování služeb. Digitální technologie pravděpodobně aktivně přispívají ke snížení emisí a znečištění a také k nakládání s odpady. Navíc pravděpodobně usnadňují optimalizované využití surovin a efektivní dodávání produktů zákazníkům.

Využití digitálních řešení podstatně zmírňuje dopad organizace na životní prostředí, včetně snížení odpadu a zvýšení energetické účinnosti. Sledovatelnost materiálů a produktů používaných organizací bude pravděpodobně velmi pokročilá, možná dokonce v reálném čase. Přebývá udržitelné získávání energie, a to jak off-site, tak on-site. Administrativní procesy jsou zcela bezpapírové. Při digitálním rozhodování a postupech se důsledně zohledňují důsledky pro životní prostředí. Zaměřte se na neustálou optimalizaci a inovace v iniciativách zelené digitalizace. Prozkoumejte vznikající technologie, jako je blockchain pro transparentní sledování udržitelného získávání zdrojů a geoprostorové analýzy pro udržitelné územní plánování. Zajistěte, aby udržitelné cíle a ekologické výsledky byly začleněny do všech digitálních procesů, a aktivně propagujte ekologické vzdělávací a osvětové kampaně.

© 2024 PricewaterhouseCoopers Česká republika, sro Všechna práva vyhrazena. „PwC“ je značka, pod níž členské společnosti PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) podnikají a poskytují své služby. Společně tvoří světovou síť společností PwC. Každá společnost je samostatným právním subjektem a jednotlivé společnosti nezastupují síť PwCIL ani jinou členskou společnost. PwCIL neposkytuje žádné služby klientům. PwC neodpovídá za jednání či opomenutí jednotlivých společností sítě PwC, ani nemůže kontrolovat výkon jejich profesionální činnosti či je možné způsobem ovlivňovat.

Tento dokument byl vytvořen za finanční podpory Evropské unie. Názory zde vyjádřené nelze v žádném případě považovat za oficiální stanovisko Evropské unie.