

Manuál I

POSOUZENÍ DIGITÁLNÍ ZRALOSTI PODNIKU

Iveta Šimberová, Robert Zich, Vít Chlebovský, a kol.

Název projektu: Digitální transformace pro inovace obchodních modelů
v malých a středních podnicích v České Republice

Č. projektu: TL02000215

Řešitel projektu: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Brno 2020

Obsah

Seznam obrázků	3
Seznam tabulek	4
Seznam videí.....	5
Úvod	6
1 Vymezení problému digitální transformace podniku.....	7
1.1 Vymezení obchodního modelu.....	7
1.2 Digitalizace a digitální transformace	8
1.3 Konceptuální schéma digitální transformace podniku.....	10
1.4 Konceptuální schéma digitální zralosti podniku.....	12
2 Posouzení digitální zralosti podniku.....	14
2.1 Základní posouzení digitální zralosti – rychlý test na bázi MVP (Minimum Viable Product)	14
2.2 Komplexní sebehodnocení digitální zralosti online nástrojem	19
2.3 Komplexní posouzení digitální zralosti podniku.....	31
2.4 Očekávané výstupy posouzení digitální zralosti podniku.....	33
3 Závěr	34
Použité prameny	35
Přehled pojmů	36
Rejstřík.....	38
Příloha A: Charakteristika softwaru.....	39
Příloha B: Obsah a struktura sady testovacích otázek	41
B.1: Oblasti testování	41
B.2: Struktura sady testových otázek	41
Bloky, tabulky, otázky.....	41
Parametry tabulky	41
Parametry otázky	42
Průběh testování	42
Vyhodnocení.....	42
Příloha C: Autorský kolektiv	44
Příloha D: Ukázka transcriptů testovacího nástroje.....	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejednoznačnost názvosloví.....	7
Obrázek 2: Business model CANVAS	8
Obrázek 3: Průmysl 4.0 – základní model	9
Obrázek 4: Výchozí koncept digitální transformace podnikatelských aktivit.	11
Obrázek 5: Konceptuální schéma digitální zralosti	13

Seznam tabulek

Tabulka 1: Koncept digitalizace business modelu.....	12
Tabulka 2: Šablona komplexního posouzení digitální zralosti kvalitativními postupy.....	32

Seznam videí

Video 1: Výchozí koncept digitální transformace podnikatelských aktivit.....	11
Video 2: Koncept digitalizace podnikatelského modelu.....	11
Video 3: Koncept digitalizace podnikatelského modelu a popis vazeb v modelu.....	11
Video 4: Konceptuální schéma digitální zralosti	13
Video 5: Konceptuální schéma digitální zralosti a jednotlivé nástroje a aktivity	13

Úvod

Stručný popis metodické příručky

Manuál posouzení digitální zralosti podniku je výsledkem řešení projektu TAČR TL02000215 s názvem Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v České republice, který je podporován Technologickou agenturou ČR a je určen prvotně pro malé a střední podniky (dále MSP), které se chtějí aktivně zapojit do hodnocení své úrovně digitální zralosti, uvědomit si smysl digitální transformace pro inovace obchodních modelů a zlepšovat tak svoji konkurenční pozici. A dále taky pro zainteresované organizace a instituce, které budou manuál využívat pro strategické záměry v oblasti digitální transformace nebo v oblasti procesu učení.

Cílem manuálu je poskytnout ucelený metodický rámec digitální transformace podniku a postup pro posouzení úrovně jeho digitální zralosti, vysvětlit teoretická východiska konceptu, vytvořeného řešitelským týmem VUT ve spolupráci s dalšími partnery projektu, charakteristika softwaru a jeho jednotlivých modulů, návod pro hodnocení jednotlivých oblastí a otázek, možnosti vizualizace apod.

V současnosti nelze ignorovat trend digitalizace, která zejména pro malé a střední podniky vytváří bariéru nebo naopak příležitost zajistit si svou konkurenceschopnost a udržitelnost, nejenom v domácím, ale i mezinárodním prostředí. Hlavními cíli digitální transformace je získávání nových dat a využití těchto dat k přeorientování starých procesů. Přístup více orientovaný na data vytváří příležitost k získání nových konkurenčních výhod přeorientováním obchodních modelů. Výsledky posledních výzkumných studií ukazují, že podniky s inovativními obchodními modely mají vyšší obrát a ziskovost ve srovnání s obdobnými firmami ze stejného odvětví a regionu.

Problém digitální transformace je analyzován v souladu s nejnovějšími poznatky, aspekty digitální transformace a zkušeností partnerů řešitelů z oblasti úrovně digitalizace MSP v tuzemsku i v zahraničí Lotyšsku, Rakousku, Německu a Estonsku, a zejména s MSP v ČR a ostatními zainteresovanými organizacemi a institucemi. Uživatelé jsou MSP a zainteresované organizace.

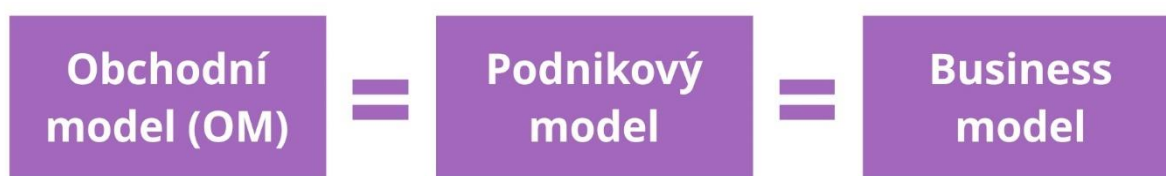
1 Vymezení problému digitální transformace podniku

1.1 Vymezení obchodního modelu

Stručné představení problematiky na základě rešerší

Obchodní model (dále OM) chápeme v tomto pojetí jako koncept řízení, který poskytuje zjednodušené zobrazení logiky podnikání a obchodních aktivit společnosti. Je to abstrakt, ilustrace toho, jak podnik činí zásadní operace k dosažení strategických cílů. Je to prostředek, kterým podnik vytváří, dodává a zachycuje hodnotu ve vztazích se sítí partnerů (stakeholderů). Je to koncepční nástroj, který slouží k propojení obchodní strategie a podnikových procesů.

V českém akademickém prostředí existuje jistá nejednoznačnost používaného názvosloví v oblasti OM (obr. 1). Lze zde najít termíny „obchodní model“ a „podnikatelský model“ či „podnikový model“, které jsou používány různými autory jako synonyma, jestliže se hovoří o logice, jak firma podniká a jak prostřednictvím podnikání vytváří a zachycuje hodnotu.



Obrázek 1: Nejednoznačnost názvosloví

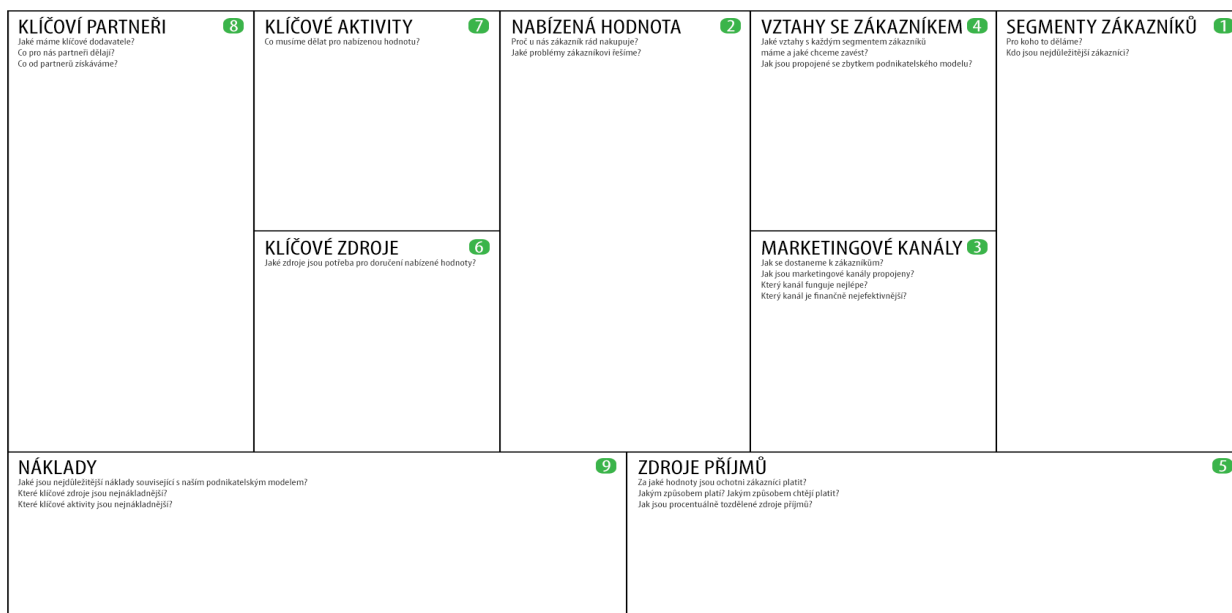
Business model CANVAS

Business model CANVAS je nástrojem, který má pomoci podnikům uvědomit si nejdůležitější oblasti jejich podnikatelských záměrů. Cílem je zjednodušit podnikatelský plán do přehledného schématu (viz obr. 2) prezentujícího hlavní informace, které mají funkci nejen informativní, ale i vizualizační.

Úkolem modelu je podle jeho autorů Osterwaldera a Pigneura (2009) popsat, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu. Model představuje zjednodušenou verzi podnikatelského plánu s relevantními informacemi, které mají určitou logickou strukturu a jsou snadno pochopitelné. Podnikatelský plán je možné podle Osterwaldera a Pigneura (2009) rozdělit do následujících 9 kategorií (viz obr. 2), u kterých by se měly zodpovědět následující otázky:

1. **Zákaznické segmenty** – Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?
2. **Hodnotové nabídky** – Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? Které potřeby zákazníka uspokojujeme? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?
3. **Kanály** – Které kanály naše zákaznické segmenty preferují? Které kanály využíváme nyní? Jak jsou naše kanály integrovány? Které fungují nejlépe? Které jsou nákladově nejefektivnější? Jak je harmonizujeme se zvyklostmi zákazníků?
4. **Vztahy se zákazníky** – Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají? Jaké typy vztahů jsme již vytvořili? Jak jsou nákladné? Jak jsou začleněny mezi ostatní části business modelu?

5. **Zdroje příjmů** – Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit? Za co platí nyní? Jak nyní platí? Jak by rádi platili? Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?
6. **Klíčové zdroje** – Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky? A co naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky? Zdroje příjmů?
7. **Klíčové činnosti** – Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Jaké jsou naše distribuční kanály? Vztahy se zákazníky? Zdroje příjmů?
8. **Klíčová partnerství** – Kdo jsou naši klíčoví partneři? Kdo jsou naši klíčoví dodavatelé? Které klíčové zdroje získáváme od partnerů? Které klíčové činnosti partneři vykonávají?
9. **Struktura nákladů** – Jaké náklady související s naším business modelem jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové činnosti jsou nejnákladnější?

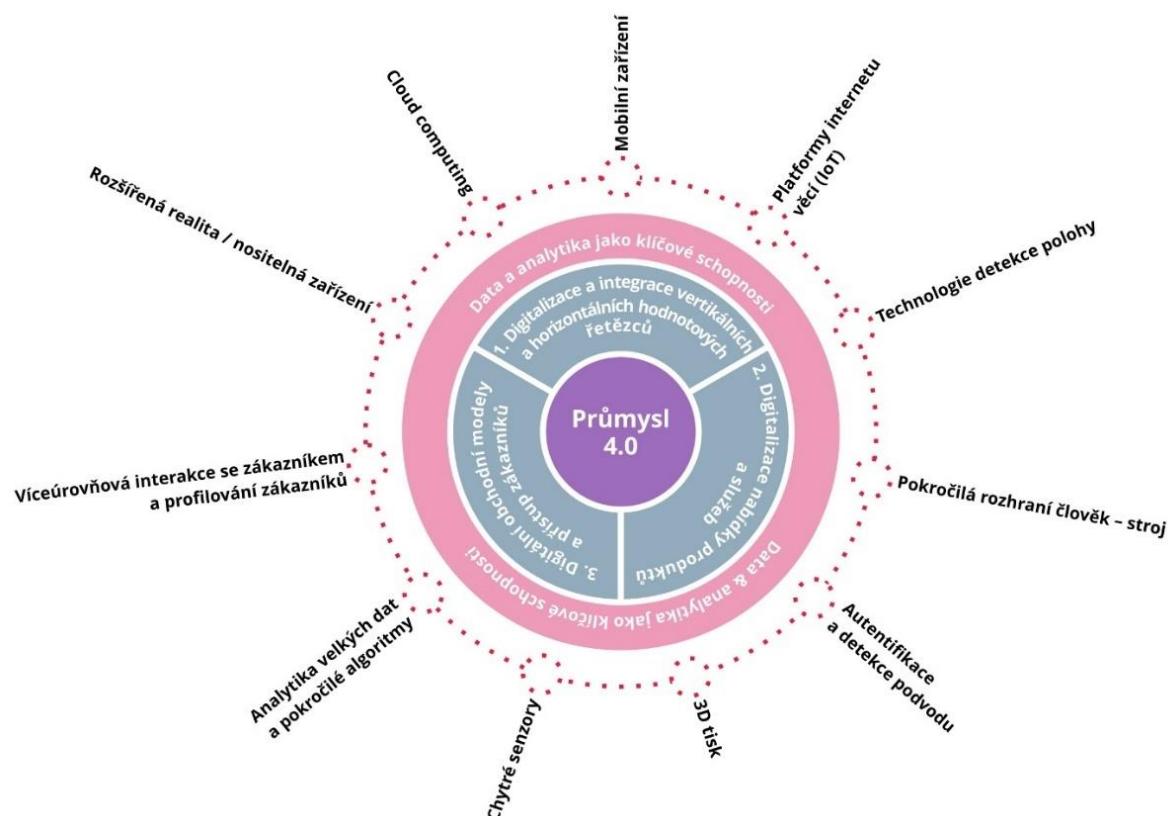


Obrázek 2: Business model CANVAS (Nytra, 2018)

1.2 Digitalizace a digitální transformace

Od okamžiku, kdy německá vláda představila v roce 2011 myšlenku Industry 4.0 (GTI, 2014), se tento pojem stal diskutovaným na mnoha úrovních. Pomineme-li politickou debatu, pak nás mohou inspirovat obvyklé protipóly teorie a podnikové praxe. Poměrně překvapivá je zde shoda v tom, že změny jsou podstatné, ale je obtížné chápat jejich podstatu. Paralelně s tím se pochopitelně objevují názory oscilující mezi zdůrazněním revolučního charakteru změn a konstatováním, že jde vlastně o logický vývoj. Záhy se objevují další přístupy a koncepce, jako například Industry 5.0, přidávající aspekt společenských změn. Do budoucna lze očekávat, že v konceptu Industry X.X bude tato číselná řada úspěšně pokračovat.

V každém případě se v souvislosti s Industry 4.0 objevuje řada témat, která nejsou nutně nová, získávají nový obsah a význam. Jedno z mnoha existujících schémat Industry 4.0 (viz obr. 3) lze interpretovat tak, že Industry 4.0 často spojujeme zejména s technickými prostředky, které nám současnost nabízí.



Obrázek 3: Průmysl 4.0 – základní model (upraveno z PwC, *Industry 4.0: Building the digital enterprise*)

Jejich využití pak vyžaduje inovace jak přístupu, tak produktů. S ohledem na to, že rozvoj Industry 4.0 je logicky spjat s rostoucím využitím prostředků ICT na všech úrovních – jak na straně podniku, tak u zákazníka, a s tím souvisejícími společensko – ekonomickými dopady, hledáme přístupy, které tyto vazby řeší. Digitalizace se z pragmaticky technického pohledu jeví jako optimální nástroj, přístup nebo dokonce filozofie, promítající se do chování podniků. Uvedený model Industry 4.0 digitalizaci fakticky promítá do:

- Vazeb a vztahů mezi podniky – ve smyslu digitalizace a integrace vertikálních a horizontálních hodnotových řetězců.
- Změn v podnikatelském chování podniků – ve smyslu digitalizace business modelů a přístupu k zákazníkům.
- Změn produktové nabídky – ve smyslu digitalizace nabídky produktů, a to jak výrobků, tak služeb.

Digitální transformaci (dále DT) chápeme v propojení s inovacemi obchodních modelů jako vytváření a propojení všech zúčastněných stakeholderů (zainteresovaných stran), jako jsou podniky, zákazníci, a další zájmové skupiny napříč všemi oblastmi hodnotového řetězce a aplikaci nových technologií. DT zahrnuje podniky, obchodní modely, procesy, vztahy, produkty atd. Jako taková vyžaduje DT dovednosti a schopnosti, které zahrnují extrakci a výměnu dat, jakož i analýzu a převod dat na informace, které lze použít k výpočtu a vyhodnocení možností, aby se umožnila rozhodnutí a / nebo zahájily činnosti za účelem zvýšení obchodní výkonnosti a dosahu podniků, obchodních modelů, procesů, vztahů,

produktů atd. (Schallmo et al, 2017; BMWi, 2015, s. 3; Bowersox a kol., 2005, Bouée, Schaible, 2015, s. 6; PwC, 2013, s. 9; Westerman a kol., 2011, s. 5; Mazone, 2014, s. 8).

V rámci našeho pojetí vycházíme z premisy, že digitální technologie mění zcela obchodní prostředí, jak ho známe. Aby podniky zůstaly konkurenceschopné, měly by schopny rozpoznat, jak a kdy použít tyto nové technologie, aby uspěly, ale také by měly hledat příležitosti a způsoby, jak přehodnotit své obchodní aktivity (inovovat obchodní modely).

Digitální transformaci nechápeme jako náhlou změnu, ale proces, v rámci, kterého se podniky snaží transformovat své obchodní modely tak, aby úrovně digitální zralosti byly přizpůsobeny novému konkurenčnímu prostředí. Je to postupný proces, který vyžaduje čas, zdroje a schopnost podniku změnit a aplikovat inovativní technologie v závislosti na trendech, aby zůstal na trhu konkurenceschopný.

Digitální zralost lze definovat jako schopnost efektivně konkurovat ve stále digitálnějším konkurenčním prostředí, **schopnost vhodně reagovat na výzvy prostředí**.

1.3 Konceptuální schéma digitální transformace podniku

V souvislosti s výše zmíněným technickým pojetím Industry 4.0, je tomuto konceptu často vytýkán malý důraz na společenské aspekty (například koncept Industry 5.0 (Rada, 2018). Tento problém je překvapivě velmi dobře patrný, pokud řešíme oblast digitalizace. Ta je totiž velmi úzce spojena nejen s chováním firem, zcela zásadním způsobem i s chováním zákazníků. Jestliže Industry 4.0 dává široké spektrum nástrojů a možností zejména podnikům, digitalizace způsobuje intenzivní změny i v chování zákazníků. Do značné míry je možné tvrdit, že dynamika změn chování je u zákazníků výrazně větší. Jak tyto potom změny posuzovat? Na základě realizovaných workshopů, konferencí a zejména pak rozhovorů se zástupci firemní sféry, se jako klíčové oblasti pro posuzování současného vývoje digitalizace jeví pět následujících aspektů (viz obr. 4):

- Společnost – faktor obecného vývoje.
- Zákazník – příjemce, případně spoluvůrce hodnoty.
- Podnik – komplexní pohled na firmu.
- Idea – ve smyslu zdroje inovací.
- Vztahy – ve smyslu vztahů všech subjektů



Obrázek 4: Výchozí koncept digitální transformace podnikatelských aktivit. (zdroj: autoři, upraveno z výstupu 17. mezinárodní konference FP 2019, odborných workshopů v rámci projektu a diskusí s firmami)



Video 1: Výchozí koncept digitální transformace podnikatelských aktivit ([zde](#))



Video 2: Koncept digitalizace podnikatelského modelu ([zde](#))



Video 3: Koncept digitalizace podnikatelského modelu a popis vazeb v modelu ([zde](#))

Pokud při digitální transformaci podnikatelských aktivit z pohledu podniků vycházíme z přístupu business modelu Canvas (viz kapitola 2.1), pak jsou jednotlivé aktivity zohledněny v digitální transformace způsobem, který shrnuje následující tabulka č. 1:

Tabulka 1: Koncept digitalizace business modelu

Oblast digitální transformace	Základní souvislosti	Primární vazba na oblasti business modelu	
Vztahy	Veškeré vztahy a nástroje propojující nejen podniky a zákazníky, ale také další instituce včetně vazby na vývoj společnosti. Posuzuje se zde nejen existence vztahu, ale také jeho charakter, význam a obsah.	Klíčoví partneři	Vztahy se zákazníky
		Jde zde zejména o možnosti digitalizovat hodnototvorné vztahy.	
Společnost	Ve smyslu obecného vývoje společnosti v kontextu změn ekonomického, technického i sociálního charakteru. Zde jde o hodnocení vazeb na chování všech subjektů na trhu, vyhodnocení klíčových vývojových trendů a jejich dopadu na podnikatelské modely.	Zákaznické segmenty	Klíčový partneři
		Jde zejména o celkový vývoj promítající se do jednotlivých aktivit	
Zákazník	Role, chování a potřeb zákazníka zůstávají klíčové, další důraz je ale kladen na specifika role zákazníka z hlediska tvorby, respektive spolutvorby hodnoty.	Hodnotová nabídka	Zákaznické segmenty
		Vztahy se zákazníky	Kanály
		Zásadní je posouzení a rozvoj vazeb při tvorbě hodnoty.	
Podnik	Aspekty chování podniků, včetně jejich partnerů a dalších subjektů ovlivňujících tvorbu hodnoty pro zákazníka opět zůstávají klíčové, další důraz je kladen na aktivity, zdroje a nástroje, které vytváří hodnotu a zajišťují podporu její tvorby.	Klíčoví partneři	Klíčové aktivity
		Klíčové zdroje	Hodnotová nabídka
		Nákladová struktura	Zdroje příjmů
		Zde jde o celkový charakter změn ve vnitřním fungování podniku.	
Idea	Ve smyslu inovací, zdrojů inovací (například i to, co inspiruje jednotlivé inovace) zaměření inovací (proces nebo produkt).	Hodnotová nabídka	Nákladová struktura
		Zdroje příjmů	
		Jde o vymezení charakteru inovačních aktivit.	

(zdroj: autoři)

1.4 Konceptuální schéma digitální zralosti podniku

Vlastní digitální zralost posuzujeme ve třech úrovních – viz obr. 5:

- Úroveň tvořivého základu
- Úroveň tvorby hodnoty
- Úroveň inovací

Posouzení digitální zralosti zahrnuje jak vyhodnocení těchto úrovní, tak jejich vzájemnou provázanost.

Úroveň tvořivého základu vymezuje, čím je tvořena hodnota a zahrnuje:

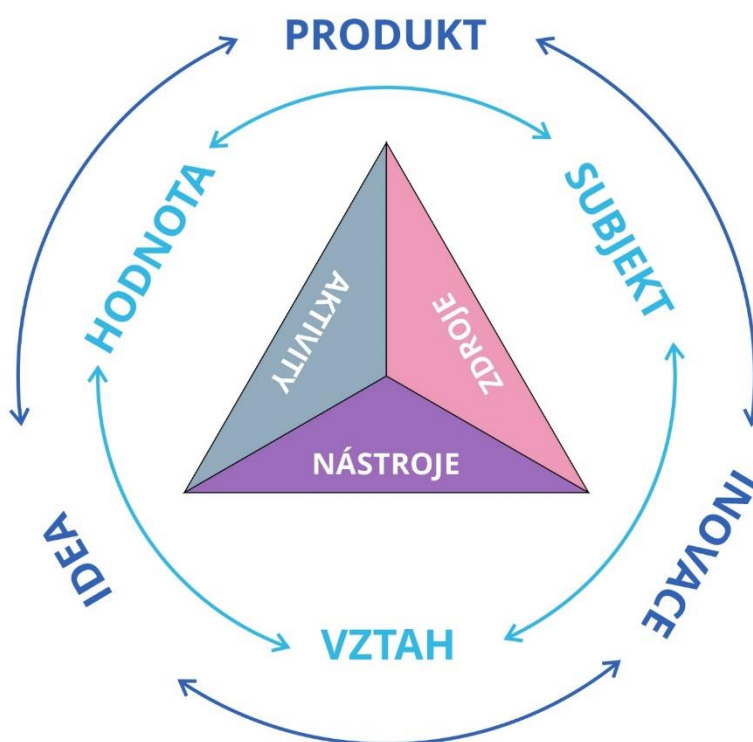
- Nástroje – využívaná ICT nástroje
- Zdroje – klíčové zdroje, které podnik využívá
- Aktivita – vymezení hodnototvorných a podpůrných činností

Úroveň tvorby hodnoty posuzuje způsob tvorby hodnoty a zahrnuje:

- Hodnota – typ vytváření hodnoty (funkční hodnota, finanční hodnota atd.)
- Vztahy – typ hodnototvorných vztahů (tvorba hodnoty, spolupráce, spolupráce aj.)
- Subjekty – vymezení subjektů zapojených do tvorby hodnoty (zákazníci, dodavatelé, další partneři atd.)

Úroveň inovací zahrnuje charakter inovační činnosti a zahrnuje:

- Produkty – zaměření inovací na oblast produktů (fyzický produkt, služba, kombinace)
- Inovace – charakter a úroveň inovace (přístupy k inovační činnosti)
- Idea – zdroje inspirace pro inovační aktivitu



Obrázek 5: Konceptuální schéma digitální zralosti (zdroj: autoři)



Video 4: Konceptuální schéma digitální zralosti ([zde](#))



Video 5: Konceptuální schéma digitální zralosti a jednotlivé nástroje a aktivity ([zde](#))

2 Posouzení digitální zralosti podniku

2.1 Základní posouzení digitální zralosti – rychlý test na bázi MVP (Minimum Viable Product)

Využití kvantitativních postupů – SW nástroje (testu) umožňující rychlou orientaci managementu podniku jednak z metodického hlediska posoudit digitální zralost podniku a jednak získat základní odpovědi na otázku míry aktuální digitalizace podniku.

Dotazník pro základní posouzení digitální zralosti má následující podobu:

A. Oblast: vnímání digitalizace firmou

Oblast zahrnuje posouzení, do jaké míry je digitalizace zahrnuta do cílů firmy na různých úrovních plánování, do jaké míry je již součástí interních procesů a využívaných nástrojů a jak jsou ve firmě vnímány externí a interní vlivy a tlaky na posílení digitalizace v rámci budoucího rozvoje firmy.

1. Aspekt digitalizace je jasně zohledněn při stanovování cílů v oblasti:

	Ne (váha 0 %)	Spíše ne (váha 33 %)	Spíše ano (váha 66 %)	Ano (váha 100 %)
Operativních cílů (váha 1 b.)				
Taktických cílů (váha 1 b.)				
Strategických cílů (váha 1 b.)				

2. Jak hodnotíte vliv digitalizace z pohledu tlaku vnějšího okolí v následujících čtyřech oblastech?

	Minimální (váha 20 %)	Spíše malý (váha 40 %)	Průměrný (váha 60 %)	Velký (váha 80 %)	Maximální (váha 100 %)
Nástroje podporující a využívající digitalizaci (váha 1 b.)					
Vztahy s externími subjekty – veškeré vztahy se zákazníky, konkurenty, dodavateli apod. (váha 1 b.)					
Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 1 b.)					
Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 1 b.)					

3. Jak hodnotíte význam digitalizace z pohledu míry změn, ke kterým jste již v rámci firmy přistoupili v následujících čtyřech oblastech?

	Žádné změny (váha 20 %)	Malý význam (váha 40 %)	Průměrný význam (váha 60 %)	Velký význam (váha 80 %)	Zásadní význam (váha 100 %)
Nástroje podporující a využívající digitalizaci (váha 1 b.)					
Vztahy s externími subjekty – veškeré vztahy se zákazníky, konkurenty, dodavateli apod. (váha 1 b.)					
Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 1 b.)					
Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 1 b.)					

4. Jak vnímáte vnější trendy digitalizace z hlediska rozvoje vaší firmy?

	Ne (váha 0 %)	Spíše ne (váha 33 %)	Spíše ano (váha 66 %)	Ano (váha 100 %)
Problém – tyto trendy digitalizace představují zásadní problém z hlediska našeho fungování (váha 1 b.)				
Příležitost – vznikl prostor pro okamžité využití v rámci stávajících aktivit (váha 1 b.)				
Výzva – tyto trendy digitalizace vytváří prostor pro zásadní strategický rozvoj a změny (váha 1 b.)				

5. Jak hodnotíte využití nástrojů digitalizace uvnitř vaší firmy?

	Ne (váha 0 %)	Spíše ne (váha 33 %)	Spíše ano (váha 66 %)	Ano (váha 100 %)
Problém – představují pro nás zásadní problém z hlediska našeho fungování (váha 1 b.)				
Příležitost – je to prostor pro okamžité využití v rámci stávajících aktivit (váha 1 b.)				
Výzva – vytváří nám potenciál pro zásadní strategický rozvoj a změny (váha 1 b.)				

B. Oblast: hodnocení business modelů firmy

Oblast zaměřená na posouzení vlivu digitalizace v kontextu popsaného business modelu Canvas – vliv externích faktorů na jednotlivé interní faktory a rovněž posouzení dostupnosti a využitelnosti interních zdrojů pro digitalizaci business modelu.

6. Jak velký vliv mají vnější faktory vyvolané digitalizací na následující prvky z hlediska vašeho podnikání?

	Žádný (váha 0 %)	Spíše negativní (váha 25 %)	Neutrální (váha 50 %)	Spíše pozitivní (váha 75 %)	Jednoznačně pozitivní (váha 100 %)
Klíčoví partneři (váha 1 b.)					
Struktura nákladů (váha 1 b.)					
Zdroje příjmů (váha 1 b.)					
Zákaznické segmenty (váha 1 b.)					
Distribuční kanály (váha 1 b.)					
Komunikační kanály (váha 1 b.)					
Vztahy se zákazníky (váha 1 b.)					
Hodnotová nabídka (váha 1 b.)					
Klíčové aktivity (váha 1 b.)					
Klíčové zdroje (váha 1 b.)					

7. Jaké změny připravujete/jste realizovali v jednotlivých oblastech s ohledem na trendy a změny vyvolané digitalizací?

	Žádné změny (váha 0 %)	Připravujeme dílčí změny (váha 20 %)	Realizovali jsme dílčí změny (váha 20 %)	Připravujeme zásadní změny (váha 20 %)	Realizovali jsme zásadní změny (váha 40 %)
Struktura nákladů (váha 1 b.)					
Zdroje příjmů (váha 1 b.)					
Zákaznické segmenty (váha 1 b.)					
Distribuční kanály (váha 1 b.)					
Komunikační kanály (váha 1 b.)					
Vztahy se zákazníky (váha 1 b.)					
Hodnotová nabídka (váha 1 b.)					
Klíčové aktivity (váha 1 b.)					
Klíčové zdroje (váha 1 b.)					
Klíčoví partneři (váha 1 b.)					

8. Hodnocení v oblasti zdrojů

	1 - Jednoznačně představuje bariéru (váha 20 %)	2 (váha 20 %)	3 (váha 0 %)	4 (váha 30 %)	5 - Jednoznačně silnou stránkou pro rozvoj (váha 30 %)
kompetence podniku (metody a přístupy používané v jednotlivých oblastech aktivit podniku ...) (váha 1 b.)					
zkušenosti zaměstnanců (zkušenosti související s prací, zkušenostní křivka ...) (váha 1 b.)					
struktura zaměstnanců (věk, kvalifikace, pracovní zařazení, vzdělání ...) (váha 1 b.)					
motivace zaměstnanců (motivační profil, spolupráce ...) (váha 1 b.)					
dovednosti zaměstnanců (dovednosti spjaté s konkrétními zaměstnanci související s pracovním zařazením ...) (váha 1 b.)					
znalosti zaměstnanců (znalosti úzce spojené s konkrétním zaměstnancem ...) (váha 1 b.)					
softwarové zdroje (používaný software) (váha 1 b.)					
informační zdroje (informace, databáze, informační systém ...) (váha 1 b.)					
měkké prvky managementu (firemní kultura, neformální struktura, neformální komunikace ...) (váha 1 b.)					
reputační kapitál (image, pověst, značka, historie ...) (váha 1 b.)					
inovační zdroje (výzkum a vývoj, technické zkušenosti, inovační potenciál ...) (váha 1 b.)					
technologické zdroje (patenty, autorská práva, technická řešení ...) (váha 1 b.)					
organizační zdroje (formální prvky managementu, kontrolní systém ...) (váha 1 b.)					
technické zdroje (vybavení, stroje, nástroje, IT ...) (váha 1 b.)					
fyzické zdroje (materiál, přírodní zdroje, budovy ...) (váha 1 b.)					
finanční zdroje (vlastní prostředky, potenciálně dostupné prostředky ...) (váha 1 b.)					

C. Oblast: vztahů a aktivit v rámci tvorby hodnoty

Oblast sleduje a posuzuje potřebu a míru využití digitalizace v rámci vztahů s externími stakeholdery a to samostatně pro aktivity přímo navázané na tvorbu firmou nabízených produktů a pro podpůrné aktivity, které vytváří organizační a administrativní zázemí pro hodnototvorné aktivity.

9. S kterými subjekty rozvíjíte vztahy z pohledu podpůrných a hodnototvorných aktivit vytvářejících hodnotu pro zákazníka? (můžete zvolit více odpovědí)

	Zákazníci (váha 34 %)	Obchodní partneři (distributoři, spolupracující firmy) (váha 34 %)	Konkurenti (váha 34 %)	Dodavatelé (váha 34 %)	Státní správa a veřejné instituce (váha 34 %)
Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 1 b.)					
Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 1 b.)					

10. Co je obsahem/předmětem vztahů s jednotlivými subjekty na trhu? (můžete zvolit více odpovědí)

	Informace (váha 25 %)	Data (váha 25 %)	Komunikace obecně (váha 34 %)	Fyzický produkt (váha 34 %)	Fyzický materiál (váha 34 %)	Služba (váha 34 %)	Nehmotné produkty (váha 34 %)
Státní správa a veřejné instituce (váha 1 b.)							
Dodavatelé (váha 1 b.)							
Konkurenti (váha 1 b.)							
Obchodní partneři (váha 1 b.)							
Zákazníci (váha 1 b.)							

D. Oblast: používaných nástrojů

Oblast posuzuje míru využívání informačních systémů a dalších ICT nástrojů, opět samostatně pro aktivity hodnototvorné a podpůrné.

11. Používáte nějaké informační systémy pro podporu hodnototvorných aktivit (činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby)? (váha 1 b.)

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
-------------------------	--	----------------------	--

12. Používáte nějaké informační systémy pro podporu podpůrných aktivit (činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy)? (váha 1 b.)

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

13. Používáte nějaké ICT nástroje a speciální software pro podporu podpůrných aktivit (činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy)? (váha 1 b.)

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

14. Používáte nějaké ICT nástroje a speciální software pro podporu hodnototvorných aktivit (činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby) (váha 1 b.)

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

2.2 Komplexní sebehodnocení digitální zralosti online nástrojem

Verze komplexního sebehodnocení v sobě zahrnuje kompletní variantu základního posouzení digitální zralosti popsanou v kapitole 3.1 a navíc zahrnuje soubory otázek, u kterých není možné jejich automatické vyhodnocení z hlediska vlivu na digitální zralost. Tyto otázky jsou především důležitým zdrojem pro zamyšlení respondentů ohledně vlivu a rozsahu digitalizace podniku a rovněž jsou důležitým zdrojem a podkladem pro komplexní posouzení digitální zralosti podniku s využitím kvalitativních postupů popsané v kapitole 3.3. Jde především o následující soubory otázek:

- soubor otevřených otázek v oblasti vymezení chápání digitalizace, které respondentovi umožní hlubší zamyšlení nad vnímáním digitalizace a jejích bezprostředních dopadů na firmu a její rozvoj.
- soubor otázek, které detailněji pokrývají aspekty vztahů s externími stakeholdery, především se zákazníky v rámci případného procesu spolupráce pro tvorbu produktu a rovněž s dalšími důležitými obchodními partnery
- soubor otázek detailněji mapujících využívané informační systémy a další ICT nástroje a příslušné firemní procesy a aktivity, ve kterých jsou tyto nástroje využívány.

Komplet dotazník pro sebehodnocení ve všech úrovních má následující podobu:

A. Oblast: vymezení chápání digitalizace

1. Jak chápete digitalizaci z pohledu vašeho podnikání? (váha 0 b.)

Text vaší odpovědi:	
---------------------	--

2. Jaké jsou nejvýznamnější projevy digitalizace v okolí vaší firmy? (váha 0 b.)

Text vaší odpovědi:	
---------------------	--

3. Jaké jsou nejvýznamnější projevy digitalizace uvnitř vaší firmy? (váha 0 b.)

Text vaší odpovědi:	
---------------------	--

B. Oblast: vnímání digitalizace z hlediska vnějšího tlaku v porovnání s tím, jak se mění uvnitř**4. Jak hodnotíte vliv digitalizace z pohledu tlaku vnějšího okolí v následujících čtyřech oblastech?**

	Minimální (váha 20 %)	Spíše malý (váha 40 %)	Průměrný (váha 60 %)	Velký (váha 80 %)	Maximální (váha 34 %)
Nástroje podporující a využívající digitalizaci (váha 1 b.)					
Vztahy s externími subjekty – veškeré vztahy se zákazníky, konkurenty, dodavateli apod. (váha 1 b.)					
Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 1 b.)					
Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 1 b.)					

5. Jak hodnotíte význam digitalizace z pohledu míry změn, ke kterým jste již v rámci firmy přistoupili v následujících čtyřech oblastech?

	Minimální (váha 20 %)	Spíše malý (váha 40 %)	Průměrný (váha 60 %)	Velký (váha 80 %)	Maximální (váha 34 %)
Nástroje podporující a využívající digitalizaci (váha 1 b.)					
Vztahy s externími subjekty – veškeré vztahy se zákazníky, konkurenty, dodavateli apod. (váha 1 b.)					
Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 1 b.)					
Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 1 b.)					

C. Oblast: promítání digitalizace do cílů firmy**6. Jak definujete z hlediska řízení vaší firmy délku horizontu (v týdnech, měsících, letech) pro:**

	Nedefinujeme (váha 0 %)	V letech (váha 100 %)	V měsících (váha 100 %)	V týdnech (váha 100 %)
Operativní řízení (váha 1 b.)				
Taktické řízení (váha 1 b.)				
Strategické řízení (váha 1 b.)				

7. Aspekt digitalizace je jasně zohledněn při stanovování cílů v oblasti:

	Ne (váha 0 %)	Spíše ne (váha 33 %)	Spíše ano (váha 66 %)	Ano (váha 100 %)
Operativní řízení (váha 1 b.)				
Taktické řízení (váha 1 b.)				
Strategické řízení (váha 1 b.)				

D. Oblast: vlivy digitalizace vnímané jako výzva, příležitost nebo hrozba – vnější a vnitřní pohled**8. Jak vnímáte vnější trendy digitalizace z hlediska rozvoje vaší firmy?**

	Ne (váha 0 %)	Spíše ne (váha 33 %)	Spíše ano (váha 66 %)	Ano (váha 100 %)
Problém – tyto trendy digitalizace představují zásadní problém z hlediska našeho fungování (váha 1 b.)				
Příležitost – vznikl prostor pro okamžité využití v rámci stávajících aktivit (váha 1 b.)				
Výzva – tyto trendy digitalizace vytváří prostor pro zásadní strategický rozvoj a změny (váha 1 b.)				

9. Jak hodnotíte využití nástrojů digitalizace uvnitř vaší firmy?

	Ne (váha 0 %)	Spíše ne (váha 33 %)	Spíše ano (váha 66 %)	Ano (váha 100 %)
Problém – představují pro nás zásadní problém z hlediska našeho fungování (váha 1 b.)				
Příležitost – je to prostor pro okamžité využití v rámci stávajících aktivit (váha 1 b.)				
Výzva – vytváří nám potenciál pro zásadní strategický rozvoj a změny (váha 1 b.)				

E. Oblast: hodnocení business modelu firmy**10. Jak velký vliv mají externí faktory vyvolané digitalizací na následující prvky z hlediska vašeho podnikání?**

	Žádný (váha 0 %)	Spíše negativní (váha 25 %)	Neutrální (váha 50 %)	Spíše pozitivní (váha 75 %)	Jednoznačně pozitivní (váha 100 %)
Klíčoví partneři (váha 1 b.)					
Struktura nákladů (váha 1 b.)					
Zdroje příjmů (váha 1 b.)					
Zákaznické segmenty (váha 1 b.)					
Distribuční kanály (váha 1 b.)					
Komunikační kanály (váha 1 b.)					
Vztahy se zákazníky (váha 1 b.)					
Hodnotová nabídka (váha 1 b.)					
Klíčové aktivity (váha 1 b.)					
Klíčové zdroje (váha 1 b.)					

11. Jaké změny připravujete/jste realizovali v jednotlivých oblastech s ohledem na trendy a změny vyvolané digitalizací? (můžete zvolit více odpovědí)

	Žádné změny (váha 0 %)	Připravujeme dílčí změny (váha 20 %)	Realizovali jsme dílčí změny (váha 20 %)	Připravujeme zásadní změny (váha 20 %)	Realizovali jsme zásadní změny (váha 40 %)
Struktura nákladů (váha 1 b.)					
Zdroje příjmů (váha 1 b.)					
Zákaznické segmenty (váha 1 b.)					
Distribuční kanály (váha 1 b.)					
Komunikační kanály (váha 1 b.)					
Vztahy se zákazníky (váha 1 b.)					
Hodnotová nabídka (váha 1 b.)					
Klíčové aktivity (váha 1 b.)					
Klíčové zdroje (váha 1 b.)					
Klíčoví partneři (váha 1 b.)					

F. Oblast: Society (společnost- trendy- bariéry)**12. Které z následujících trendů ve společnosti vnímáte jako příležitost nebo hrozbu?**

	Významná hrozba (váha 20 %)	Spíše hrozba (váha 20 %)	Neutrální (váha 0 %)	Spíše příležitost (váha 30 %)	Významná příležitost (váha 30 %)
Upřednostňování uspokojování potřeb zákazníka před hodnotou pro vlastníka? (váha 1 b.)					
Trend po jedinečnosti a originalitě (váha 1 b.)					
Zostřující se konkurenční ring (váha 1 b.)					
Proces štíhlé výroby (váha 1 b.)					
Industry 4.0 (digitalizační model vertikálních hodnotových řetězců – tok dat a informací uvnitř podniku, včetně optimalizace interních procesů) (váha 1 b.)					
Industry 4.0 (digitalizační model horizontálních hodnotových řetězců – tok informací od dodavatelů k zákazníkům, včetně partnerů, procesů jako je plánování, nákup, výroby a logistika, a také vztahy se zákazníky a jejich spokojenost (váha 1 b.)					
Budoucnost práce (nové pracovní příležitosti, nové kompetence, dovednosti ...) (váha 1 b.)					
Vytváření sítí (mobilní a kabelové sítě) - Cloud computing, senzorové technologie, chytré továrny, platformy, vzdálená údržba, čistě digitální produkty apod. (váha 1 b.)					
Digitální přístup k zákazníkům (zákaznické vztahy a nové služby) - sociální sítě, Apps, Mobile internet, e-commerce atd. (váha 1 b.)					
Digitální data (sběr a analýza), IoT, Big data atd.- směřování a rozhodování založené na datech (váha 1 b.)					
Tlak ke změnám (správa a vedení – kultura neustále					

2 Posouzení digitální zralosti podniku

změny a potřeba inovací) (váha 1 b.)					
Digitální technologie a jejich dopad na společnost (data – osobní bezpečnost; algoritmus – novinky a informace+ roboti – místa a zaměstnanost) (váha 1 b.)					
Nová rizika (vyplývající z ochrany spotřebitelů, ochrany zdraví a prostředí, nových rizik, které přináší nové technologie apod.) (váha 1 b.)					
Automatizace (technologie, které aktivují autonomní práci) (váha 1 b.)					
Kybernetická bezpečnost (zabezpečení internetové infrastruktury, přeshraniční PPP, suverenita dat lokálních trhů apod.) (váha 1 b.)					
Udržitelnost (ekonomická, sociální, environmentální) (váha 1 b.)					

G. Oblast: hodnocení vybraných interních faktorů – pohled firmy**13. Hodnocení v oblasti zdrojů**

	1 - Jednoznačně představuje bariéru (váha 20 %)	2 (váha 20 %)	3 (váha 0 %)	4 (váha 30 %)	5 - Jednoznačně silnou stránkou pro rozvoj (váha 30 %)
kompetence podniku (metody a přístupy používané v jednotlivých oblastech aktivit podniku ...) (váha 1 b.)					
zkušenosti zaměstnanců (zkušenosti související s prací, zkušenostní křivka ...) (váha 1 b.)					
struktura zaměstnanců (věk, kvalifikace, pracovní zařazení, vzdělání ...) (váha 1 b.)					
motivace zaměstnanců (motivační profil, spolupráce ...) (váha 1 b.)					
dovednosti zaměstnanců (dovednosti spjaté s konkrétními zaměstnanci související s pracovním zařazením ...) (váha 1 b.)					
znalosti zaměstnanců (znalosti úzce spojené s konkrétním zaměstnancem ...) (váha 1 b.)					
softwarové zdroje (používaný software) (váha 1 b.)					
informační zdroje (informace, databáze, informační systém ...) (váha 1 b.)					
měkké prvky managementu (firemní kultura, neformální struktura, neformální komunikace ...) (váha 1 b.)					
reputační kapitál (image, pověst, značka, historie ...) (váha 1 b.)					
inovační zdroje (výzkum a vývoj, technické zkušenosti, inovační potenciál ...) (váha 1 b.)					
technologické zdroje (patenty, autorská práva, technická řešení ...) (váha 1 b.)					
organizační zdroje (formální prvky managementu, kontrolní systém ...) (váha 1 b.)					
technické zdroje (vybavení, stroje, nástroje, IT ...) (váha 1 b.)					
fyzické zdroje (materiál, přírodní zdroje, budovy ...) (váha 1 b.)					
finanční zdroje (vlastní prostředky, potenciálně dostupné prostředky ...) (váha 1 b.)					

H. Oblast vztahů a aktivit v rámci tvorby hodnoty**14. S kterými subjekty rozvíjíte vztahy z pohledu podpůrných a hodnototvorných aktivit vytvářejících hodnotu pro zákazníka? (můžete zvolit více odpovědí)**

	Zákazníci (váha 34 %)	Obchodní partneři (distributoři, spolupracující firmy) (váha 34 %)	Konkurenti (váha 34 %)	Dodavatelé (váha 34 %)	Státní správa a veřejné instituce (váha 34 %)
Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 1 b.)					
Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 1 b.)					

15. Co je obsahem/předmětem vztahů s jednotlivými subjekty na trhu? (můžete zvolit více odpovědí)

	Informace (váha 25 %)	Data (váha 25 %)	Komunikace obecně (váha 25 %)	Fyzický produkt (váha 25 %)	Fyzický materiál (váha 25 %)	Služba (váha 25 %)	Nehmotné produkty (váha 25 %)
Státní správa a veřejné instituce (váha 1 b.)							
Dodavatelé (váha 1 b.)							
Konkurenti (váha 1 b.)							
Obchodní partneři (váha 1 b.)							
Zákazníci (váha 1 b.)							

16. Naši zákazníci spadají převážně do regionu (můžete zvolit více odpovědí):

	Zahraniční (mimo EU) (váha 0 %)	Zahraniční (EU) (váha 0 %)	Celostátní (ČR) (váha 0 %)	Krajský (váha 0 %)	Lokální (v rámci okresu) (váha 0 %)
B2B (váha 0 b.)					
B2C (váha 0 b.)					

17. Naši zákazníci preferují (váha 0 b.):

	Standardizovaný nediferencovaný produkt (Standardizovaná výroba, produkt se zásadně neodlišuje vůči konkurenci) (váha 0 %)
	Standardizovaný diferencovaný produkt (Standardizovaná výroba, produkt se odlišuje vůči konkurenci) (váha 0 %)
	Customizovaný produkt (Uzpůsobený dle požadavků zákazníka) (váha 0 %)

- 18. Naši zákazníci preferují u svých produktů, aby se jednalo o produkt (váha 1 b.):**

	Bez možnosti dálkového propojení (s námi, jako výrobcem) (váha 50 %)
	S možností dálkového propojení (smart produkt) s námi, jako výrobcem, příp. servisem (váha 100 %)
	Žádná z předchozích odpovědí není relevantní (váha 0%)

- 19. Naši zákazníci preferují, abychom jim nabízeli (váha 1 b.):**

	Doprovodné služby základní (dopravu, zaškolení, montáž, servis, náhradní díly) (váha 50 %)
	Doprovodné služby využívající smart technologie (dálkový monitoring, dálkovou diagnostiku, opravu na dálku, preventivní a prediktivní údržbu) (váha 100 %)
	Žádná z předchozích odpovědí není relevantní (váha 0%)

I. Oblast: inovačních přístupů

- 20. Kdo je primárním iniciátorem inovací u produktových, respektive procesních inovací? (můžete zvolit více odpovědí)**

	Vaše firma (váha 0 %)	Zákazníci (váha 0 %)	Obchodní partneři (váha 0 %)	Konkurenti (váha 0 %)	Dodavatelé (váha 0 %)	Státní správa a veřejné instituce (váha 0 %)
Inovace týkající se procesů ve firmě (váha 0 b.)						
Inovace týkající se nabízených produktů (váha 0 b.)						

J. Oblast: využívání nástrojů v rámci tvorby hodnoty

- 21. Používáte nějaké informační systémy pro podporu hodnototvorných aktivit (činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby)? (váha 1 b.)**

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

- 22. Používáte nějaké informační systémy pro podporu podpůrných aktivit (činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy)? (váha 1 b.)**

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

- 23. Používáte nějaké ICT nástroje a speciální software pro podporu podpůrných aktivit (činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy)? (váha 1 b.)**

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

24. Používáte nějaké ICT nástroje a speciální software pro podporu hodnototvorných aktivit (činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby) (váha 1 b.)

Ano (váha 100 %)		Ne (váha 0 %)	
------------------	--	---------------	--

25. Označte vámi využívané tvůrčí a podpůrné ICT nástroje (můžete zvolit více odpovědí)

	Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 0 %)	Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 0 %)
Programy na podporu kreativního myšlení (design thinking, myšlenkové mapy) (váha 0 b.)		
Business Intelligence programy (váha 0 b.)		
Market Intelligence programy (váha 0 b.)		
Statistické programy (váha 0 b.)		
e-commerce / e-shop / dropshipping (váha 0 b.)		
CAE programy (váha 0 b.)		
CAM programy (váha 0 b.)		
CAD programy (váha 0 b.)		
Výpočtové a simulační programy (váha 0 b.)		
Nástroje pokročilé tvorby a správy dokumentů (váha 0 b.)		
Programy pro podporu řízení projektů (např. MS Project, Slack, Trello, Asana) (váha 0 b.)		
Prezentační program (např. Power Point) (váha 0 b.)		
Textový editor (např. Word) (váha 0 b.)		
Tabulkový procesor (např. Excel) (váha 0 b.)		

26. Označte vámi využívané komunikační systémy, platformy a nástroje – používané INTERNĚ (můžete zvolit více odpovědí)

	Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 0 %)	Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 0 %)
Internet věcí (IoT) (váha 0 b.)		
Inteligentní formuláře (váha 0 b.)		
Produktový konfigurátor (váha 0 b.)		
e-learning (váha 0 b.)		
Sdílené kalendáře (váha 0 b.)		
Cloudové úložiště (váha 0 b.)		
Platformy pro online schůzky a konference (např. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet) (váha 0 b.)		
Help desk (váha 0 b.)		
Rádio (váha 0 b.)		
Nástěnky (i elektronické) (váha 0 b.)		
Wiki (váha 0 b.)		
Call centrum (váha 0 b.)		
Sociální média (váha 0 b.)		
E-mail (váha 0 b.)		
Intranet (váha 0 b.)		
Web (váha 0 b.)		
Fyzický doručovací systém (váha 0 b.)		
Fax (váha 0 b.)		
Telefon (váha 0 b.)		

27. Označte vámi využívané komunikační systémy, platformy a nástroje – používané EXTERNĚ (můžete zvolit více odpovědí)

	Zákazníci (váha 0 %)	Obchodní partneři (váha 0 %)	Konkurenti (váha 0 %)	Dodavatelé (váha 0 %)	Státní správa a veřejné instituce (váha 0 %)
Internet věcí (IoT) (váha 0 b.)					
Inteligentní formuláře (váha 0 b.)					
Produktový konfigurátor (váha 0 b.)					
e-learning (váha 0 b.)					
Sdílené kalendáře (váha 0 b.)					
Cloudové úložiště (váha 0 b.)					
Platformy pro online schůzky a konference (váha 0 b.)					
Help desk (váha 0 b.)					
Rádio (váha 0 b.)					
Nástěnky (i elektronické) (váha 0 b.)					
Wiki (váha 0 b.)					
Call centrum (váha 0 b.)					
Sociální média (váha 0 b.)					
E-mail (váha 0 b.)					
Intranet (váha 0 b.)					
Web (váha 0 b.)					
Fyzický doručovací systém (váha 0 b.)					
Fax (váha 0 b.)					
Telefon (váha 0 b.)					

28. Označte vámi využívané informační systémy (můžete zvolit více odpovědí)

	Hodnototvorné aktivity – činnosti klíčové pro tvorbu produktu a poskytované služby (váha 0 %)	Podpůrné aktivity – činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy (váha 0 %)
Enterprise Resource Planning (ERP) (váha 0 b.)		
Customer Relationship Management (CRM) (váha 0 b.)		
Business Process Management (BPM) (váha 0 b.)		
Product Lifecycle Management (PLM) (váha 0 b.)		
Advanced Planning and Scheduling (APS) (váha 0 b.)		
Manufacturing Execution System (MES) (váha 0 b.)		
Electronic Document Management (EDM) (váha 0 b.)		
Enterprise Content Management (ECM) (váha 0 b.)		
Human Resource Management (HRM) (váha 0 b.)		
Project Portfolio Management (PPM) (váha 0 b.)		
Účetní programy (váha 0 b.)		

29. Vyplňte prosím tabulku s ekonomickými ukazateli firmy v tis. Kč (údaje budou sloužit k výzkumným účelům)

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců (přepočtený)					
Tržby (celkem)					
Čistý zisk					
Obchodní marže					
Přidaná hodnota					

2.3 Komplexní posouzení digitální zralosti podniku

Komplexní posouzení digitální zralosti podniku využívá jako základní podklad vyplněný dotazník komplexního sebehodnocení digitální zralosti popsany v kapitole 3.2. Výzkumný tým

následně vyhodnotí vyplněný dotazník včetně otevřených a dalších otázek v dotazníku, které neumožňují automatizované vyhodnocení jejich vlivu na digitální zralost. Následujícím krokem je kvalitativní výzkum formou hloubkových strukturovaných rozhovorů dle sestaveného protokolu, které umožní finalizaci komplexního posouzení digitální zralosti a identifikaci a zdůvodnění klíčových oblastí, na které by se podnik měl v rámci své digitální transformace zaměřit. Na základě těchto podkladů je možné podniku zpracovat možné varianty návrhů digitalizace v jednotlivých identifikovaných klíčových oblastech.

Různí autoři definují kvalitativní výzkum různě, ale vždy jde víceméně o jeho odlišení od výzkumu kvantitativního. Bryman (1988) klade důraz na takové charakteristiky, jako jsou pohled z perspektivy subjektu, popis všedních detailů každodenní reality, chápání chování a významu v sociálním kontextu, důraz na čas a proces, preference otevřeného a málo strukturovaného designu výzkumu a vyhýbání se koncepcím a teoriím v počátku výzkumu.

Podobně Hammersley (1990) zdůrazňuje využívání každodenního kontextu namísto laboratorních podmínek, pestrost zdrojů dat a konečně preferenci jejich sběru nestrukturovaného předem na základě hypotéz a definicí.

Často se jako nástroj kvalitativního výzkumu využívají případové studie (Eisenhardt, 1989, 1991), především tam, kde mohou ilustrovat nebo ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích. Výzkumné případové studie si kladou za cíl zachytit komplexnost společenských jevů, namísto jejich redukce zdůrazňováním měřitelných proměnných a sledováním omezené sady parametrů.

V souladu se zásadami a doporučenými postupy v kvalitativním výzkumu bude postupováno při komplexním posouzení digitální zralosti zkoumaných podniků dle následující šablony.

Tabulka 2: Šablona komplexního posouzení digitální zralosti kvalitativními postupy

Základní kroky	Charakteristika
Metoda sběru dat	Při sběru dat budou využity především hloubkové strukturované řízené rozhovory s manažery podniků, dále pozorování a rovněž sběr dat ze sekundárních zdrojů – výroční zprávy společností, finanční výkazy, internetové prezentace, komunikační a propagační materiály apod.
Výzkumný vzorek	Do výzkumného vzorku budou zařazeny podniky, které projeví zájem o komplexní posouzení digitální zralosti kvalitativními postupy.
Výzkumné otázky	Základní výzkumné otázky jsou následující a vycházejí z vyplněného dotazníku dle kapitoly 3.2:
	Do jaké míry jsou dílčí oblasti související s digitalizací vzájemně provázány uvnitř podniku?
	Do jaké míry jsou dílčí oblasti související s digitalizací vzájemně provázány směrem k externím subjektům (především zákazníci a obchodní partneři)?
	Do jaké míry jsou ve vzájemném souladu interní a externí faktory ovlivňující digitalizaci?
	Identifikace klíčových oblastí, na které je vhodné se při další digitalizaci podniku zaměřit.
Protokol výzkumu	Šablona protokolu bude zpracována samostatně na základě provedených pilotních výzkumů

Zpracování získaných informací	Informace získané ve všech zkoumaných podnicích budou jednotně zapsány do protokolů výzkumu, tak aby mohly být vzájemně porovnávány.
Formulace výzkumných závěrů	Na základě posouzených výzkumných otázek budou připravena doporučení pro další postup podniku v rámci digitalizace.

(zdroj: autoři)

2.4 Očekávané výstupy posouzení digitální zralosti podniku

V případě rychlého testu bude výstupem semafor/matice ukazující míru zralosti v jednotlivých oblastech (z hlediska tvorby hodnoty), kde budou barevně rozlišené tři stupně digitální zralosti: červený, oranžový a zelený. Předpokládáme, že po rychlém otestování si bude podnik okamžitě schopný sám posoudit, jestli patří do skupiny podniků, které jsou v počátečním (červeném) stádiu digitální zralosti nebo naopak v mírně pokročilém (oranžovém) stádiu nebo ve vysoce pokročilém (zeleném) stádiu digitální zralosti. S narůstajícím množstvím podniků bude možné zjistit i “benchmark” jednotlivého podniku oproti všem testovaným v daném odvětví.

V případě komplexního posouzení bude výstupem detailní rozbor digitální zralosti v jednotlivých oblastech, specifikace budoucího očekávaného stavu, rámec směrů/doporučení/scénáře, na co se zaměřit v dalším časovém horizontu. To bude náplní Manuálu II, kde budou rozpracovány možnosti a příležitosti, směry, doporučení, scénáře, jak řídit podnik na vyšší úroveň digitální zralosti.

3 Závěr

Ke komplexnímu posouzení digitální zralosti je potřebná úzká spolupráce s podnikem. Významným faktem našeho pojetí je, že digitální zralost není vnímaná pouze z hlediska využívání digitálních technologií podnikem, ale daleko komplexněji ji můžeme považovat za ucelený rámec, který umožňuje za digitálně zralý (připravený) podnik považovat takový podnik, který sleduje jasnou a promyšlenou digitální strategii, která se promítá z hlediska tvorby hodnoty do obchodního modelu, a je komunikována se zaměstnanci i dalšími klíčovými partnery. Testovací nástroje jsou vyvíjeny ve spolupráci akademické a podnikové / podnikatelské sféry. Výhodou tohoto řešení je aktivně probíhající zpětná vazba zahrnující i schopnost a možnosti vyvíjeného softwaru pro testování na tyto změny průběžně reagovat.

Součástí manuálu jsou také přílohy.

Příloha A Charakteristika softwaru a jeho modulů, na který navazuje Příloha B Obsah a struktura sady testovacích otázek ve dvou částech: B1 se týká hodnocení jednotlivých oblastí teoretického rámce digitální zralosti respondenty. Respondenti taky hodnotí jednotlivé oblasti testující digitální zralost z pohledu významu tak, jak ho vnímají u těchto oblastí (1–10, kde 1 - je nejméně významná oblast a 10 - je nejvíce významná oblast). B2 se týká popisu struktury sady testovacích otázek a způsobu jejich vyhodnocení.

Příloha C Autorský kolektiv stručně představuje tým autorů Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického, který se na přípravě manuálu podílel.

Příloha D Ukázka: transcriptů testovacího nástroje

Použité prameny

- BMW (2015). *Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft – Impulse für Wachstum, Beschäftigung and Innovation*. Berlin Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
- BOUÉE, C., SCHAIBLE, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie*. Studie: Roland Berger und BDI
- BOWERSOX, D. J., CLOS, D., DRAYER, R. W. (2005). The digital transformation: Technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22-29.
- BRYMAN, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London, Unwin Hyman.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. 10.2307/258557.
- EISENHARDT, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627. 10.2307/258921.
- GTAI, (2014). *Smart Manufacturing for the Future Industrie 4.0: Future markets*. [Cit. 12.10.2020]. dostupné z https://www.academia.edu/21125581/SMART_MANUFACTURING_FOR_THE_FUTURE_IN_DUSTRIE_4_0_Future_Markets
- HAMMERSLEY, M. (1990). *Reading ethnographic research. A critical guide*. London, Longmans.
- MAZZONE, D. M. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation — The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*. Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc.
- NYTRA, D., (2018). *Schéma podnikatelského modelu*. [online]. [Cit. 12.10.2020]. Dostupné z: <https://www.danielnytra.cz/zdarma-schema-podnikatelskeho-modelu/>
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2009). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, OSF. ISBN 978-2-8399-0580-
- RADA, M. (2018). *INDUSTRY 5.0 definition*. [online]. [Cit. 12.10.2020]. Dostupné z: <https://michael-rada.medium.com/industry-5-0-definition-6a2f9922dc48>
- SCHALLMO, D., WILLIAMS, C. A., BOARDMAN, L. (2017). Digital transformation of business models- Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17. 10.1142/S136391961740014X.
- WESTERMAN, G., CALMÉJANE, C., BONNET, D., FERRARIS, P., McAFEE, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1-68.

Přehled pojmů

Cloudové úložiště je služba, jež umožňuje ukládat data tím způsobem, že se přenesou přes internet do úložného systému mimo pracoviště či domácnost. Data je následně možné spravovat třetí stranou.

Digitální transformaci propojuje inovacemi obchodních modelů a následná tvorba a propojení všech zúčastněných stakeholderů napříč všemi oblastmi hodnotového řetězce a aplikaci nových technologií.

E-learning představuje software, jež slouží k řízení, organizaci a celkovému zefektivnění výukového procesu. Tento software slouží ke komunikaci mezi lektorem a studenty a obsahuje výuková videa, interaktivní výukové materiály či testy.

Externí faktory jsou takové vlivy, které firma nemůže ovlivnit, jelikož vycházejí z makroekonomického prostředí firmy, a firma se jim musí přizpůsobit. Jedná se např. o legislativní faktory, politika a daně, životní úroveň, inflace apod.

Help desk (technická podpora) představuje službu, jež poskytuje pomoc uživatelům určité aplikace či softwaru v rámci organizace nebo zákazníkům dané organizace.

Hodnotová nabídka (Value Proposition) jsou konkrétní výstupy k potřebám klientů.

Hodnototvorné aktivity zahrnují klíčové činnosti pro tvorbu produktu a poskytované služby.

Internet věcí je definován jako síť zařízení (např. vozidel, domácích spotřebičů, výrobních strojů apod.), která jsou vybavena softwarem, elektronikou a síťovou konektivitou, jež umožňuje propojení těchto zařízení včetně výměny dat. Každé zařízení je schopno pracovat samostatně s ohledem na celkovou infrastrukturu systému.

Inteligentní formulář je dokument s vyšší funkcí než elektronické formuláře, které pouze napodobují papírové dokumenty.

Intranet je počítačová síť, jejímž prostřednictvím jsou sdíleny informace, pracovní nástroje, podnikové systémy a další služby v rámci organizace.

Klíčové aktivity (Key Activities) jsou soubor aktivit, které musí být vykonány, aby bylo možné prostřednictvím kanálů doručit hodnotovou nabídku zákazníkům a aby bylo možné udržovat stanovené vztahy. Klíčové činnosti obvykle zahrnují výrobu, koordinaci, udržování sítě a další aktivity.

Klíčoví partneři (Key Partners) umožňují svým prostřednictvím získávat užitečné zdroje i část hodnotové nabídky. Mezi klíčové partnery patří např. klíčoví dodavatelé.

Klíčové zdroje (Key Resources) jsou nutným předpokladem k fungování byznysu, mohou mít hmotný i nehmotný charakter. Patří sem také zdroje finanční a znalostní kapitál.

Komunikační a distribuční kanály (Channels) popisují způsob komunikace a kontaktu se zákazníkem a formu dodání hodnotové nabídky.

Nehmotné produkty jsou takové položky, které jsou primárně nehmotné a neskladovatelné. Jedná se obvykle o SW, pojišťovací a bankovní produkty.

Obchodní model představuje koncept řízení, který poskytuje zjednodušené zobrazení logiky podnikání a obchodních aktivit společnosti na cestě tvorby a dodávání hodnoty ve vztazích se sítí partnerů (stakeholderů).

Podpůrné aktivity jsou činnosti spojené obecně s chodem a řízením firmy

Produkt je zde definován jako hmotný výrobek i jako služba.

Produktový konfigurátor je webová aplikace či software, kde si zákazník může nastavit vhodnou kombinaci vlastností produktu dle svého přání a finančních možností.

Rádio je chápáno jako podnikový audio kanál, pomocí jehož jsou zákazníci, zaměstnanci a popřípadě další cílové skupiny informováni o důležitých událostech podniku. K přenosu informací se používá internet.

Struktura nákladů (Cost Structure) zahrnuje všechny náklady související s fungováním služby.

Vztahy se zákazníky (Customer Relationships) zahrnují formy komunikace se zákazníkem za nabízené služby, díky kterým komunikuje s poskytovatelem hodnoty před, v průběhu i po poskytnutí konkrétní nabídky.

Wiki je označení webových stránek, jež umožňují uživatelům přidávat a měnit obsah. Stránky mají většinou edukativní charakter.

Zákaznické segmenty (Customers) popisují jednu nebo více skupin zákazníků, na které bude činnost podniku orientována.

Zdroje příjmů (Revenue Streams) představují způsoby a možnosti, jakými zákazníci zaplatí za poskytnutí služby.

Rejstřík

C	
Canvas	10, 15
Cloudové úložiště	28, 29, 35

D	
Digitalizace	2, 7, 8
Digitální transformace	5
Digitální zralost	9

E	
E-learning	35
Externí faktory	35

H	
Help desk	28, 29, 35
Hodnototvorné aktivity	13, 14, 17, 19, 25, 27, 28, 30, 35

I	
Inteligentní formulář	28, 29, 35
Internet věcí	28, 29, 35
Intranet	28, 29, 35

K	
Kanály	11
Klíčové činnosti	35
Klíčové zdroje	11, 15, 21, 35
Klíčoví partneři	11, 15, 21, 35

N	
Nehmotné produkty	17, 25, 35

O	
Obchodní model	6, 36

P	
Podpůrné aktivity	13, 14, 17, 19, 25, 27, 28, 30, 36
Produkt	36
Produktový konfigurátor	28, 29, 36

R	
Rádio	28, 29, 36

S	
Struktura nákladů	15, 21, 36

V	
Vztahy se zákazníky	11, 15, 21, 36

W	
Wiki	28, 29, 36

Z	
Zákaznické segmenty	11, 15, 21, 36
Zdroje příjmů	11, 15, 21, 36

Příloha A: Charakteristika softwaru

Základem vytvořeného softwaru je webové rozhraní. Web byl vytvořen v loňském roce a navrhován s ohledem na plánované rozšíření o interaktivní část. Vzhledem k tomu byl jako základ webu zvolen redakční systém Websy, který je modulární a tedy vhodný pro budoucí rozšíření, jak je možné vidět v následující části Web a testovací prostředí. Systém a následná interaktivní část je vyvíjena v jazyce PHP v nejnovější verzi 7.3. Při návrhu webdesignu byl kladen důraz i na stále častější prohlížení na mobilních zařízeních. Využito tak bylo responzivního designu a nejnovějších standardů jako je HTML5 a CSS3.

Web a testovací prostředí

Web s testovacím prostředím běží na univerzitním webhostingu na kterém je nasazeno PHP verze 7.4. Jako jádro webu byl využit redakční systém Websy, který má modulární architekturu a je tak vhodný k využití v tomto projektu. Data jsou pak ukládána do MySQL databáze. Testovací prostředí je umístěno na webu jako jedna z jeho částí. V nabídce jsou dvě verze testu – zjednodušená a rozšířená. Zjednodušená verze obsahuje menší počet otázek a v hodnocení nabízí procentuální zhodnocení digitální zralosti jak celkově a v dílčích blocích otázek. Rozšířená verze oproti zjednodušené obsahuje více otázek. Ne všechny otázky jsou bodově hodnocené, tudíž jejich odpovědi neovlivní procentuální výsledek, ale slouží jako podklad k podrobnému rozboru expertem a následné konzultaci s ním.

Expertní modul. Přístup do expertního modulu je umožněn expertům spolupracujících na projektu. Přihlášení do něj je možné v rámci prostředí webu. Uživatelům modulu je umožněno nahlížení na kompletní sadu otázek včetně jejich bodových vah a procentuálních vah jejich odpovědí. Dále vidí základní globální statistiky o provedených testech jako je počet dosud provedených testů, nejčastěji testované odvětví, apod. Pokud přihlášený expert provádí test, jsou mu vedle otázek a odpovědí vypisovány i jejich váhy, totéž platí i pro vyhodnocení. Uživatelem provedené testy jsou také přiřazovány k uživatelskému účtu. Díky tomu se k nim expert může jednoduše vracet bez nutnosti zasílat odkazy na e-mail, či si jinak zaznamenávat jejich ID.

Administrativní modul. Pro účely administrace testových otázek byl do systému Websy doplněn nový modul. Dalším novým modulem je modul, který vypisuje aktuální sadu testových otázek pro potřeby tisku. Obdobně jako u expertního modulu v prostředí webu je možné i v administraci prohlížet globální statistiky o provedených testech. Na rozdíl od expertů je tu však možnost přistupovat ke všem provedeným testům a zobrazovat si jejich výsledky.

Webová prezentace a název

Pro prezentaci podnikům byl již v roce 2019 zvolen jednoduše zapamatovatelný název DigitálníPodnik.cz se stejnojmennou internetovou doménou. Plánování webu s ohledem na plánované rozšíření o interaktivní část se osvědčilo, a jeho výhodou je, že i v dalším období řešení je možné zpracovávat další náměty, které vzniknou ze zpětné vazby a ověřování jak funkčnosti, tak grafiky. To stejné platí i o vizuální identitě.

Vizuální identita

Společně s vytvořením webu byla vytvořena i vizuální identita. Zvoleny tak byly hlavní barvy pro webovou grafiku i pro případné prezentační materiály. Následně byl zvolen typ písma a vytvořen logotyp ve třech barevných provedeních (plnobarevné, černobílé a invertované

černobílé). Vizuální identita společně s webdesignem byla navrhována s ohledem na technickou, průmyslovou a inovační orientaci projektu.

Odkaz na zobrazení výsledků je po zadání e-mailové adresy možné odeslat na e-mail. E-mailová adresa však není systémem nikam ukládána.

Odpovědi na otázky i zadané hodnoty ekonomických ukazatelů je do budoucna možné ještě více automatizovaně vyhodnocovat. Uživatelům by se pak vedle procentuálních výsledků mohly zobrazovat také textové doporučení či různé grafické vizualizace.

Příloha B: Obsah a struktura sady testovacích otázek

B.1: Oblasti testování

Ohodnocení jednotlivých oblastí dotazníku z pohledu vnímání důležitostí jeho jednotlivých částí respondentem (prosím, požádejte respondenta po vyplnění dotazníků, aby dle vlastního vnímání ohodnotil jednotlivé oblasti dotazníku číslem od 1-10 (*1 - nejméně významná, 10 nejvíce významná*))

Oblasti hodnocení	Hodnocení
1. Vymezení vašeho vnímání digitalizace z hlediska externího tlaku v porovnání s tím, jak se mění uvnitř	
2. Zhodnocení toho, jak se aspekty digitalizace promítají do cílů firmy	
3. Zhodnocení toho, jestli jsou vlivy digitalizace vnímané jako výzva, příležitost nebo hrozba – externí a interní pohled	
4. Základní hodnocení business modelu firmy	
5. Society (společnost – trendy – bariéry)	
6. Hodnocení vybraných interních faktorů – pohled firmy	
7. Zhodnocení vztahů a aktivit v rámci tvorby hodnoty	
8. Zhodnocení inovačních přístupů	
9. Využívání nástrojů v rámci tvorby hodnoty	
10. Ukazatele (ekonomické)	

B.2: Struktura sady testových otázek

Bloky, tabulky, otázky

Struktura testových otázek je rozdělena do jednotlivých tematických bloků. Bloky pak obsahují jednotlivé otázky. Otázky mohou být také sdruženy do tabulek, v takovém případě se v testu tváří otázky zahrnuté do tabulky jako jedna otázka (jeden řádek tabulky = jedna dílčí otázka).

Parametry tabulky

Každá tabulka má následující parametry:

- název tabulky;
- blok, ve kterém se nachází;
- nastavení pro zobrazení četnosti jednotlivých odpovědí na otázky v tabulce při vyhodnocování testu;
- obory podnikání, kterým tabulka přísluší;
- velikosti podniků, kterým tabulka přísluší.

Parametry otázky

Každá otázka má následující parametry:

- znění otázky;
- blok, ve kterém se nachází;
- tabulka, ve které se nachází (nepovinné);
- obory podnikání, kterým otázka přísluší;
- velikosti podniků, kterým otázka přísluší;
- možnost doplňující/otevřené odpovědi;
- povolení více odpovědí;
- bodová váha otázky;
- odpovědi;
 - text odpovědi;
 - procentuální váha otázky (součet procentuálních vah všech odpovědí smí být vyšší jak 100 %, maximální bodový zisk za odpovědi je však 100 %).

Otázka musí obsahovat alespoň jednu odpověď.

Průběh testování

Před samotným spuštěním testu je uživatel dotázán na 3 základní otázky:

- IČO testovaného podniku (nepovinné) – slouží k následné identifikaci podniku pro případ dalšího hodnocení expertem;
- velikost podniku;
- hlavní obor podnikání.

Na základě odpovědí na tyto otázky je uživateli vygenerován test s unikátním ID, které je zobrazeno při testování nad otázkou. Uživatel následně odpovídá na testové otázky. V případě, že testování přeruší, je možné se k rozpracovanému testu vrátit pomocí unikátního ID. Uživatel pak pokračuje od poslední nezodpovězené otázky. Každou otázku je možné přeskočit.

Vyhodnocení

Po zodpovězení na otázky je uživateli zobrazen výsledek testu.

Procentuální úroveň digitální zralosti je vypočítána následovně:

- Pro každou otázku je vypočítán bodový zisk sečtením procentuálních vah vybraných odpovědí a vynásobením bodovou vahou otázky.
 - Příklad 1: Otázka má bodovou váhu 3, uživatel vybral odpovědi s váhami 30 a 40 %, celkem tedy 70 %. Za otázku tak získal $0.70 \cdot 3 = 2,1$ bodu.
 - Příklad 2: Otázka má bodovou váhu 2, uživatel vybral odpovědi s váhami 50 a 60 %, celkem tedy 110 %. Uživatel by tak měl získat 2.2 bodů. Za otázku je

však možné získat maximálně její bodovou váhu. Uživatel tak za otázku získá 2 body.

- Jsou sečteny všechny získané body a poděleny maximálním možným bodovým ziskem.

Procentuální hodnocení jednotlivých bloků otázek jsou vypočtena stejným postupem, jako to celkové.

V případě, že je maximální možný bodový zisk za otázky v bloku roven nule, není u bloku zobrazeno procentuální hodnocení (bylo by vždy rovno nule).

U některých tabulek s otázkami, jejichž bodová váha je rovna nule, se zobrazuje místo hodnocení procentuální četnost jednotlivých odpovědí.

Příloha C: Autorský kolektiv

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D. v minulosti pracovala na pozicích ředitelky a obchodní manažerky MSP, v současnosti je docentkou v oboru Ekonomika a management a od roku 2012 působí souběžně také v pozici proděkanky pro zahraniční vztahy na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Její výzkumné zájmy spočívají především v oblasti transformace a inovace obchodních modelů, corporate governance, obchodních a marketingových strategií a internacionalizace malých a středních podniků. Za období svého působení na VUT v Brně je aktivní řešitelkou a spoluřešitelkou mnoha mezinárodních a tuzemských vědecko-výzkumných i vzdělávacích projektů a grantů (MŠMT, ESF, EEA, ERASMUS KA2, Norské fondy, TAČR, GAČR apod.)

Doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. se v současnosti zaměřuje zejména na strategický management, rozvoj značky a rozvoj firem. Těmto oblastem se věnuje jak v rámci výuky, tak v rámci aplikovaného výzkumu a konzultačních aktivit. V rámci své pedagogické praxe intenzivně rozvíjí model digitální výuky. Je součástí mezinárodního týmu, který od roku 2012 intenzivně rozvíjí virtuální spolupráci při řešení projektu rozvoje značky v mezinárodním prostředí.

Doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. v minulosti pracoval jako projektový, obchodní a marketingový manažer v zahraničních společnostech, kde se podílel na několika projektech digitalizace vybraných obchodních procesů. Od roku 2006 se navíc věnuje výuce a tvůrčí činnosti na FP VUT v Brně, Ústavu managementu, se zaměřením na strategický marketing a rozvoj podnikání.

Ing. David Schüller, Ph.D. působí jako odborný asistent na Ústavu Managementu na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Má zkušenosti z privátní sféry, kde pracoval na pozicích marketingového manažera a regionálního manažera. Vyučuje předměty zaměřené na oblast digitálního marketingu, marketingových aplikací a strategického marketingu. Ve svém výzkumu se věnuje segmentaci spotřebitelských trhů, marketingovému inženýrství a digitálnímu marketingu. Pracoval či pracuje jako člen výzkumného týmu na projektech financovaných Evropskou unií nebo Technologickou agenturou České republiky (TAČR).

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D. působí jako odborná asistentka na Fakultě podnikatelské VUT v Brně, Ústavu managementu, kde vyučuje předmět Marketing a Service Management. Ve své vědecké práci se zaměřuje na oblast doprovodných služeb u průmyslových podniků, včetně oblasti digitalizace služeb. Spolupracuje s malými a středními průmyslovými podniky Jihomoravského kraje.

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D. se ve své profesní dráze věnuje oblasti projektového řízení. Učí předměty zaměřené na řízení projektu na programech zaměřených na informační technologie a na programu ekonomického zaměření. Projektové řízení, agilní řízení, řízení lidských zdrojů a řízení rizik spadají do jejího vědeckého zaměření. Projektům a jejich řízení se věnuje v praxi, ať už jako projektový manažer nebo jako konzultant.

Ing. Lukáš Novák, Ph.D. působí v současné době jako manažer v oddělení Data and Automation v oblasti řízení vývoje softwaru. Pracuje s nejnovějšími technologiemi v oblasti automatizace procesů, digitalizace, robotizace, agilního řízení a reportingu. Lukáš disponuje certifikátem FCE, TOGAF, PRINCE2 Foundation & Practitioner a je specialitou dle norem řady

ISO 27000. I během zaměstnání stále vyučuje předměty Podnikové informační systémy a Management informačních systémů a je zapojen do řady mezinárodních projektů Fakulty podnikatelské.

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS. působí jako odborný asistent na Fakultě podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně, Ústavu managementu, kde se zaměřuje na výuku předmětů Mezinárodní obchod, Obchodní podnikání a Reverzní logistika. V rámci svého vědeckého zaměření se věnuje tématům reverzní logistiky ve vazbě na obchodní činnosti a obchodování s podporou prodeje. Právě oblast obchodování vyžaduje velkou míru digitalizace, a to v celé míře dodavatelsko-odběratelského řetězce.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. působí jako profesorka na Ústavu Ekonomiky na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Ve své výzkumné činnosti se zaměřuje od roku 2000 na oblast udržitelné výkonnosti a hodnoty v podnicích, v současnosti její výzkum je směřován do oblasti cirkulární ekonomiky. Je řešitelkou a spoluřešitelkou mnoha mezinárodních a tuzemských vědecko-výzkumných i vzdělávacích projektů a grantů (MŠMT, ESF, Norské fondy, TAČR, GAČR apod.) a také její publikační činnost je bohatá na odborné knihy, články v časopisech i na příspěvky na konferencích.

Příloha D: Ukázka transcriptů testovacího nástroje

Informace o podniku

Před začátkem testu Vás poprosíme o zodpovězení dvou základních otázek a o IČO vaší firmy (nepovinné), abychom test mohli přizpůsobit přímo pro váš podnik.

IČO vašeho podniku

Nepovinné – slouží k identifikaci podniku pro následné podrobné vyhodnocení dataznítku našimi experty.

Jak velký je váš podnik?

- ☐ mikro podnik (0-9 zaměstnanců)
- ☐ malý podnik (10-49 zaměstnanců)
- ☐ střední podnik (50-250 zaměstnanců)

Jaký je hlavní obor podnikání?

- > Zemědělství, lesnictví, rybářství
- ☐ Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
- ☐ Lesnictví a těžba dřeva

Otázka 2 z 25

ID testu

Zhodnocení inovačních přístupů

Kdo je primárním iniciátorem inovací u produktových, respektive procesních inovací?

(můžete zvolit více odpovědí)

	Vaše firma	Zákazníci	Obchodní partneři	Konkurenti	Dodavatelé	Státní správa a veřejné instituce
Inovace týkající se procesů ve firmě	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Inovace týkající se nabízených produktů	☐	☒	☐	☒	☐	☐

< Předchozí otázka

Přeskočit >

Další otázka >

digitální podnik.cz

o projektu | test digitální zralosti | konference | workshop | kontakty

Test digitální zralosti

Informace o podniku

Před začátkem testu Vás poprosíme o zodpovězení dvou základních otázek a o IČO vaší firmy (nepovinně), abychom test mohli přizpůsobit přímo pro váš podnik.

IČO vašeho podniku

Nepovinně – slouží k identifikaci podniku pro následné podrobné vyhodnocení dotazníku našimi experty.

Jak velký je váš podnik?

☐ mikro podnik (0-9 zaměstnanců)
 ☐ malý podnik (10-49 zaměstnanců)
 ☐ střední podnik (50-250 zaměstnanců)

Jaký je hlavní obor podnikání?

☒ Zemědělství, lesnictví, rybařství
 ☐ Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
 ☐ Lesnictví a těžba dřeva

digitální podnik.cz

o projektu | test digitální zralosti | konference | workshop | kontakty

Test digitální zralosti

Ekonomické ukazatele

ID testu

Vyplníte prosím tabulku s ekonomickými ukazateli firmy v tis. Kč

Udaje budou sloužit k výstupním účelům

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců (přečtení)					
Tržby (celkem)					
Čistý zisk					
Obchodní marže					
Přidaná hodnota					

Dokončit test

Řešitelé projektu

Financování

Partneři projektu

Strana 47 z 49 stran

digitální podnik.cz

o projektu | test digitální zralosti | konference | workshop | kontakty

Test digitální zralosti

Otázka 2 z 25

Zhodnocení inovačních přístupů

ID testu

Kdo je primárním iniciátorem inovací u produktových, respektive procesních inovací?
(můžete zvolit více odpovědí)

	Vaše firma	Zákazníci	Obchodní partneři	Konkurenti	Dodavatelé	Státní správa a veřejné instituce
Inovace týkající se procesů ve firmě	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Inovace týkající se nabízených produktů	☐	☒	☐	☒	☐	☐

Předchozí otázka

Přeskočit

Další otázka

Řešitelé projektu

Financování

Partneři projektu








© 2019 digitální podnik.cz

Výsledek testu digitální zralosti

Úroveň digitální zralosti: **79 %**

Informace o testu

Datum provedení: **27. 11. 2020, 12:20**Identifikátor testu: **55**Typ testu: **rozšířený**Odkaz na výsledky testu: www.DigitalniPodnik.cz/test/55/vysledek-testu

✉ Odeslat výsledky na e-mail

Vytisknout

Informace o podniku

Podnik: **Autos**IČO: **25252525**velikost podniku: **střední podnik**hlavní obor podnikání: **výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení**

Hodnocení po blocích

Vymezení vašeho vnímání digitalizace z hlediska externího tlaku v porovnání s tím, jak se mění uvnitř: **78 %**

› Odpovědi na otázky

Zhodnocení toho, jak se aspekty digitalizace promítají do cílů firmy: **72 %**

› Odpovědi na otázky

Zhodnocení toho, jestli jsou vlivy digitalizace vnímány jako výzva, příležitost nebo hrozba – externí a interní



