

impetroAI

Jak přistoupit k AI adopci

Strategický pohled pro vrcholové vedení

Materiál ke čtení

Jiří Jirman

CEO impetroAI s.r.o.

Květen 2026

jiri.jirman@impetro.ai | +420 603 170 732

Executive summary — klíčové myšlenky pro CEO

Centrální teze: AI adopce není technologický projekt. Je to **strategická a kulturní transformace, kterou musí vést byznys, ne IT**. Většina firem to dělá obráceně — a 85 % jejich AI iniciativ proto selhává.

Sedm myšlenek, které si máte odnést

1. AI je byznys agenda, ne IT agenda.

Pokud CEO a finanční ředitel u stolu, kde se rozhoduje o AI, neseď, iniciativa skončí jako drahý experiment. Klíčová otázka není „které nástroje použít“, ale „které byznys cíle chceme posunout — a v jakém pořadí“.

2. Strukturální přeměna se děje bez vašeho povolení.

Tři z pěti funkcí manažera — směřování informací nahoru, dolů a horizontálně — už dnes AI dělá lépe než kterýkoliv člověk. Co zůstává člověku: **vlastnit výsledek a rozvíjet lidi**. Z toho plyne nový model organizace: čtyři vrstvy s vyšedlým „exekutivním středem“ uprostřed.

3. Spektrum přístupů na českém trhu je široké.

Šenkypl: „Tahle firma bude AI first a tečka.“ Čupr: „Jste stavitel, nebo směrovací vrstva — třetí možnost neexistuje.“ Řehák: -30 % zaměstnanců (Direct2030). Borkovec přesně naopak: AI jako **10x multiplikátor správného parťáka**, žádné propouštění. Není správné a nesprávné řešení — ale je velmi špatné nemít k tomu vyargumentovanou pozici.

4. Strategie musí kaskádovat. Bez kaskády projekty nepřežijí první škrť.

Vize → byznys strategie → AI strategie → technologie a data. Funkční AI strategie je ta, kterou umí finanční ředitel obhájit jednou větou: „AI nám pomáhá dosáhnout konkrétního byznys cíle o konkrétní metriku rychleji.“

5. AI program bez exekutivního sponzora je sirota.

Někdo musí mít AI ve firmě reálně **na vizi** — buď trvale jako ředitel pro AI, nebo dočasně jako externí strategický poradce. Bez té role se ke strategickým výsledkům nedostanete.

6. AI není projekt. Je to produkt — nebo nic.

Projektový přístup s pevným termínem zaručuje, že řešení do roka přestane fungovat. Modely degradují, byznys se vyvíjí. Buďto si firma vytvoří produktový tým, nebo ať raději nezačíná.

Měřítkem nejsou splněné milníky — měřítkem jsou byznys výsledky.

7. Rizika AI nejsou doplněk strategie. Jsou její součástí od prvního dne.

Pět oblastí, které musíte mít zahrnované: etika a spravedlnost, bezpečnost (phishing, deepfake, hackeři s AI), ochrana osobních údajů a soulad s AI Act, přílišná důvěra uživatelů a — nové téma — **kognitivní zátěž zaměstnanců** („AI brain fry“). Bez toho dostanete buď reputační průšvih, nebo vyhořelý tým.

Tři otázky, které si dnes večer položte

- 1. Strategie:** Pokud bych se zeptal vašeho finančního ředitele, jak konkrétně AI iniciativy přispívají k top 3 cílům firmy — uměl by odpovědět **jednou větou**?
- 2. Vlastnictví:** Kdo ve vaší firmě má AI program reálně **na vizi**? Ne formálně, ale skutečně. Pokud žádné jméno nepřichází automaticky, máte sirotka.
- 3. Stavitelský test:** Zeptejte se svých top 10 manažerů — „Co jsi letos postavil ty? Ne tvůj tým. Ty.“ Kolik z nich má konkrétní odpověď?

„Z mé zkušenosti je rychlost reakce na změnu jeden z nejcennějších aktiv firmy.
AI tu nepočká, až budete připraveni. A neptá se na povolení.“

O tomto dokumentu

Tento materiál je určen členům vrcholového vedení, kteří přemýšlejí o tom, jak ve své firmě uchopit adopci generativní AI. Není to manuál ani technická příručka. **Je to rámec — zpětně sestavený z desítek projektů u českých firem — podle kterého se dá o AI ve firmě uvažovat strategicky, ne reaktivně.**

V dokumentu najdete:

- **Aktuální stav trhu** — proč většina AI iniciativ selhává a kde jsou typické pasti
- **Spektrum přístupů českých lídrů** — od „AI především a tečka“ po „AI jako multiplikátor lidí“
- **Strukturální pohled na to, co se v organizacích automatizuje** — pět funkcí manažera, Druckerova teze a koncept „exekutního středu“
- **Model čtyř vrstev organizace budoucnosti** — co zmizí, co zůstává a co se mění
- **Konkrétní rámce pro rozhodování** — kaskáda strategie, mapa technologií, pět pilířů úspěchu
- **Praktické kroky** — jak vést, jak budovat kulturu, jak řídit rizika
- **Otázky pro váš tým** — pomohou vám zmapovat, kde dnes stojíte

Tento materiál neprodává službu. Pokud po přečtení chcete diskuzi, najdete kontakt na poslední straně.

Struktura

Část	Sekce	Co se dozvíte
I. Kontext	1–3	Proč právě teď, proč firmy selhávají, jak k tomu přistupují čeští lídři
II. Strukturální přeměna	4–5	Co se v organizacích doopravdy automatizuje a jak vypadá organizace budoucnosti
III. Rámec	6–9	Jak o AI správně přemýšlet — čtyři klíčové rámce
IV. Vedení	10–13	Jak AI adopci konkrétně vést — vedení, uvažování, kultura, rizika
V. Výhled	14–15	Kam to spěje a otázky k vlastnímu zamyšlení
VI. O autorovi	16	Jiří Jirman a impetroAI

I. Kontext

1. Proč právě teď

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

AI není další technologický trend. Je to další z velkých inovačních vln, které mění byznys i společnost. Tentokrát ale rychleji než kdy dřív.

Inovační teorie popisuje historický vývoj v 45–60letých vlnách (tzv. Kondratěvovy vlny): pára → elektřina → automobil → internet → **AI**. Každá z nich proměnila ekonomiku i pracovní trh. Rozdíl této vlny je v jejím **tempu a dosahu**. Předchozí vlny trvaly desetiletí. AI vlna se promítne do byznysu během tří až pěti let.

První vlna nadšení pro AI začala už v roce 1956. Od té doby přišly tři tzv. „AI zimy“ — období, kdy očekávání převýšila realitu a investice se stáhly. **Tentokrát je to ale jiné** — a to ze čtyř důvodů:

- **Dostupnost.** AI je k dispozici komukoliv s internetem. Nepotřebujete superpočítač ani datového vědce. Bezplatná verze nebo licence za pár stovek měsíčně stačí.
- **Kvalita.** Výstup generativní AI se obtížně rozezná od práce člověka. Text, obraz, hlas, video.
- **Škála.** Jakýkoliv AI výstup může být sdílen globálně během sekund. Pozitivní i negativní efekty se násobí.
- **Dopad.** Goldman Sachs odhaduje vliv na 300 milionů pracovních míst. McKinsey počítá s navýšením globálního HDP o 2,6–4,4 bilionu USD ročně — to je ekvivalent ekonomiky Francie nebo Německa.

ChatGPT získal 200 milionů měsíčních uživatelů během dvou měsíců — nejrychleji rostoucí aplikace v historii. Investoři, analytici a klienti se vás na AI ptají dnes. **Otázka není, jestli se vaší firmy AI dotkne. Otázka je, jestli vaše firma povede tuto změnu, nebo se jí přizpůsobí pod tlakem konkurence.**

Citát, který opakují v zasedacích místnostech představenstev:

„Firmy nebudou soutěžit proti AI. Budou soutěžit proti firmám, které AI používají. A ten závod už běží.“

2. Brutální realita

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Většina AI iniciativ ve firmách selhává. Nikoliv kvůli technologii — kvůli způsobu, jakým je vedete.

Tvrdá data:

- **Gartner (2018):** 85 % projektů strojového učení nedorazí do produkce.
- **McKinsey (2022):** Jen 50 % firem využívá AI alespoň v jedné funkci.
- **Gartner (2024):** 30 % projektů generativní AI neprojde fází ověření koncepce.

To, co tato čísla skrývají, je důležitější než čísla samotná. **AI projekty obvykle neselžou na technologii.**

Selžou na čtyřech opakujících se vzorcích:

1. **Chybějící strategické zarovnání s byznysem.** AI iniciativy běží, ale nikdo neumí říct, jak se vážou na top 3 priority firmy. Když přijdou rozpočtové škrty, nepřežijí — protože není koho přesvědčit.
2. **Špatná data a chybějící správa.** Modely jsou jen tak dobré jako data, na kterých stojí. Pokud data nejsou dostupná, čistá a kontextuální, model produkuje halucinace. A pokud chybí pravidla, kdo, kdy a s jakými daty AI smí používat, vzniká ve firmě paralelní stínová infrastruktura nástrojů, které nikdo neřídí.
3. **Projektový místo produktového přístupu.** AI projekt s pevným termínem a koncovým datem je odsouzen k zániku v okamžiku doručení. Modely degradují v čase, byznys se vyvíjí, uživatelé se učí. Bez týmu, který o produkt dlouhodobě pečuje, řešení do roka přestane mít hodnotu.
4. **Kultura a lidé.** Zaměstnanci AI nepoužijí, pokud jí nerozumí, nedůvěřují jí, nebo se cítí ohroženi. Žádné školení nezachrání řešení nasazené do prostředí, které AI vnímá jako hrozbu.

Z mé zkušenosti je AI v 80 % případů problém lidí a procesů, ne technologie. Firmy mají historická data, mají IT, mají i zkušenosti se strojovým učním. A přesto pilotní projekty končí v šuplíku. Když se podíváte hlouběji, problém není v modelu. Je v tom, že **byznys nevedl tuto cestu od začátku** — nechal to na IT, předal požadavek a čekal výsledek. To nikdy nefunguje.

3. Hlasy z českého trhu

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Na českém trhu existují velmi rozdílné, legitimní přístupy k AI adopci. Není jediná správná cesta. Každá firma si musí vybrat svou — vědomě.

Když mluvím s českými řediteli a lídry, slyším pět odlišných pozic. Na následujících řádcích jsou ty nejvýraznější. Každý z těchto lídrů říká něco důležitého. Žádný z nich neříká totéž. **Cílem této sekce je ukázat spektrum, ne přiklonit se k jedné odpovědi.**

A. Tvrdý mandát shora

Dušan Šenkypl (CEO Groupon, partner Pale Fire Capital, Podnikatel roku 2025 EY) zvolil cestu radikální adopce shora:

„Rok jsem motivoval pozitivně: pojdte zkusit AI, je to prima. Teď jsem to otočil: tahle firma bude AI first a tečka.“

Šenkypl popisuje, jak si postavil osobního AI „náčelníka štábu“ (Chief of Staff) na bázi nástroje Claude Code, který se učí z jeho práce a paralelně mu obsluhuje 6–8 témat současně. Vyžaduje, aby každý manažer byl zároveň samostatným přispěvatelem a přímo s AI pracoval. Třetí šanci při „nenaskočení na AI rychlost“ už nedává.

„Funguje to jen, když si lidé sednou k počítači a začnou s AI mluvit o problému nebo věci, co je nebaví.“

B. Strukturální transformace organizace

Tomáš Čupr (CEO Rohlik Group / duvo.ai, Světový podnikatel roku 2022 EY za Česko) jde ještě dál — tvrdí, že AI mění samotnou definici manažerské role:

„AI dnes provádí směřování informací lépe než jakýkoliv člověk, v jakékoliv firmě, v jakémkoliv měřítku. Co AI nedělá — a nic nenásvědčuje tomu, že by to dělala brzy — je vlastnit výsledek a rozvíjet lidi. Jste stavitel, nebo jste směrovací vrstva? Třetí možnost neexistuje.“

Čupr datově argumentuje: průměrné rozpětí řízení (počet přímých podřízených) rostlo z 8,2 v roce 2013 na 12,1 v roce 2025. Volná místa ve středním managementu klesla o 40 % od roku 2022. Klarna snížila počet zaměstnanců ze 7 000 na méně než 3 000, přitom tržby na zaměstnance vzrostly z 340 000 USD na 1,2 milionu USD. Amazon, Block i Meta dělají totéž.

C. Debata o propouštění — dva opačné hlasy

Tady se na českém trhu otevírá nejostřejší rozpor. **Pavel Řehák** (CEO Direct Group) v dubnu 2026 oznámil program Direct2030: snížení počtu zaměstnanců o 30 % jako přímý důsledek nasazení AI ve velkém rozsahu.

„Firma, která chce růst, nemůže být složitá. Proto zjednodušíme. Systematicky. AI v tom hraje klíčovou roli — je to nová energie a mimořádný nástroj. Bez velkých změn by nebylo

žádné Good to Great (z dobré skvělou)."

Petr Borkovec (CEO Partners Banka, 2. místo TOP 50 nejvlivnějších českých CEO na LinkedIn 2024) reaguje téměř obratem:

„Žádná ambiciózní, rostoucí a dobře řízená společnost kvůli AI nebude propouštět třetinu lidí. Nejspíš žádného — protože AI pomůže rychlejšímu a efektivnímu růstu. Věřím v brutální multiplikační efekt — AI zrychlí každého správného parťáka v týmu. A spoustu z nich 10×."

Pavel Řehák (Direct)

Direct2030: -30 % zaměstnanců

AI = restrukturalizace organizace

„Bez velkých změn nedosáhneme dalšího růstu"

Petr Borkovec (Partners)

„Žádné propouštění — AI je akcelerator růstu"

AI = multiplikátor stávajících lidí

„10× multiplikátor pro správného parťáka"

Tato debata je **nejcennějším datovým bodem** pro českou firmu, která přemýšlí o své vlastní cestě. Není správné a nesprávné řešení. Ale je velmi špatné nemít k tomu vyargumentovanou pozici.

D. Manažer jako klíčový faktor

Tereza Ondroušková (ředitelka pro AI transformaci, Raiffeisenbank ČR) přináší pohled z regulovaného sektoru:

„Můžete mít perfektní harmonogram, AI strategii i technologii — a přesto stojíte na místě. Nejčastější důvod? Chybí manažeři, kteří změnu skutečně nesou."

Ondroušková uvádí klíčový údaj z Gartneru: **57 %** firem nejpokročilejších v AI vykazuje vysokou míru důvěry v technologie. Důvěra není příjemný bonus — je to **strategický předpoklad**. A manažeři jsou ti, kdo důvěru v týmech buď budují, nebo brzdí.

Raiffeisenbank ČR proto spustila program #SkillUP — školení pro management zaměřené **nikoli na technické dovednosti, ale na uvažování a pochopení hodnoty AI**. Stejný princip, který doporučuji svým klientům: nezačínejte školením promptů, začněte budováním důvěry.

E. Stinná stránka rychlosti

Jan Hummel (CEO Fruitissimo Group) je jedním z mála českých netechnologických ředitelů, kteří otevřeně popisují i temnější stranu AI adopce. Po šestihodinovém produktivním letu s AI nástroji popisuje, co začal nazývat „AI brain fry“ (vyhořelý mozek z AI):

„Za těch šest hodin jsem odvedl tolik práce, co normálně za několik dní. Po přistání mě ale srazila vlna únavy, jakou jsem nečekal. Mozek zpracoval tolik podnětů, jako by na něm pracoval desítky hodin. Rychlost bez zotavení je jen jiný název pro vyhoření.“

Hummel popisuje fenomén, který v roce 2026 začal mít vlastní jméno: AI z pracovního dne odstraňuje rutinní úkoly. Lidem zbývá jen ta nejtěžší část — neustálé rozhodování na vysoké úrovni, ověřování výstupů, strategické navádění. Mizí přirozené pauzy, které dříve poskytovala mechanická práce.

„Budeme potřebovat víc pohybu, víc meditace, víc opravdových vjemů, ne jako benefit, ale jako nutnou podmínku výkonu.“

Co si z těchto pěti hlasů vzít

Spektrum je široké — od „AI především a tečka“ (Šenkypl) po „AI nemusí znamenat propouštění“ (Borkovec). Někde mezi tím leží to, co je správné pro vaši firmu. Ale **dvě věci jsou společné všem pěti**:

- 1. Žádný z nich nestojí v klidu.** Všichni aktivně formují, jak jejich firma s AI pracuje.
- 2. Všichni řeší primárně lidi, ne technologii.** Šenkypl nábor, Čupr vlastnictví výsledku, Řehák strukturu, Borkovec multiplikaci, Ondroušková důvěru, Hummel udržitelnost.

To je signál, který stojí za zamyšlení.

II. Strukturální přeměna organizace

Předchozí část ukázala, jak k AI adopci přistupují různí lídři. Tato část jde o vrstvu hlouběji: co se v organizacích strukturálně automatizuje a co z manažerské role zbývá. Bez této perspektivy není možné vést smysluplnou debatu o budoucnosti vaší firmy — protože byste argumentovali o nástrojích, ne o povaze práce.

4. Co se vlastně automatizuje

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Manažerská role se po desetiletí skládala z pěti funkcí. Tři z nich už dnes AI dělá lépe než jakýkoliv člověk. Zbývající dvě jsou to, co bude rozhodovat o hodnotě každého manažera v příští dekádě.

Pět funkcí manažera

Když manažerskou roli zredukujeme na to, co manažer skutečně dělá, dostaneme se k pěti činnostem:

1. **Směřuje informace nahoru** — od týmu k vedení (reporty, eskalace, přehledy)
2. **Směřuje informace dolů** — od vedení k týmu (priority, kontext, instrukce)
3. **Sladuje týmy horizontálně** — překládá mezi odděleními, řeší konflikty zájmů
4. **Dohlíží na práci** — kontroluje kvalitu, vlastní výsledek, eskaluje problémy
5. **Rozvíjí lidi** — koučuje, dává zpětnou vazbu, plánuje karierní cestu

AI dnes zvládá body 1–3 lépe než jakýkoliv člověk. Rychleji. Přesněji. Bez ega. Nepřetržitě, 24 hodin denně. Co AI neumí a v dohledné době umět nebude, je **vlastnit výsledek a rozvíjet lidi**. To zůstává člověku.

Tady začíná zásadní otázka, kterou by si měl položit každý manažer — a každý CEO o svých manažerech:

Pokud tři pětiny manažerské práce dělá software, co zbylo z té role?

Druckerova teze, která dnes konečně dává smysl

Peter Drucker — pravděpodobně nejvlivnější myslitel managementu 20. století — to v roce 1959 pojmenoval s nepříjemnou přesností:

„Pracovník znalostí (knowledge worker) o své práci ví víc než jeho manažer.“

Drucker tehdy položil otázku, která zůstávala 50 let nepříjemně viset: **K čemu je tedy manažer dobrý?** Odpověď, která tu po desetiletí platila, zní: **k směřování**. Informace v organizaci nemohly proudit samy.

Někdo musel sbírat kontext, překládat mezi odděleními, řešit drobné konflikty, které vznikaly z toho, že lidé neměli celý obrázek. Manažer byl **lidská protokolová vrstva firmy**.

A fungovalo to. Dlouho. Ale poprvé v historii je tato vrstva nahraditelná softwarem. To je ten tektonický posun, o kterém mluví Tomáš Čupr, když se ptá „**Jste stavitel, nebo jste směrovací vrstva?**“. Není to provokace. Je to popis strukturální změny.

Co konkrétně mizí: „exekuční střed“

Nezmizí všichni manažeři. Zmizí specifická vrstva práce, kterou v anglosaské literatuře dnes nazývají **execution middle** — tedy „exekuční střed“. Pojmenujme ho konkrétně. Mizí lidé, jejichž hlavní přidaná hodnota leží v jedné nebo více z následujících aktivit:

- **Přesouvání informací z bodu A do bodu B** — z e-mailu do tabulky, z tabulky do prezentace, z prezentace do reportu
- **Formátování, přepisování, konverze mezi systémy** — manuální práce, která by neměla existovat, ale dlouho neexistovala technologie, která by ji odstranila
- **Devět přípravných kroků, aby někdo udělal ten desátý hodnotový** — nestrukturovaný vstup → kontrola → klasifikace → obohacení → ... → konečné rozhodnutí
- **Být „lidskou protokolovou vrstvou“ mezi částmi organizace** — překládat z jazyka jednoho týmu do jazyka druhého, protože jiná cesta neexistovala

Pokud si namapujete, na čem vaši lidé v různých rolích tráví čas, zjistíte u řady z nich, že **80–90 % je nehodnotových aktivit** v tomto smyslu. Ten zbývající podíl skutečné hodnotové práce je to, co AI nedělá — a je to to, na co budete za rok platit.

Klíčový důsledek pro vrcholové vedení: Toto není diskuze o nástrojích. Toto je diskuze o **architektuře práce ve vaší firmě**. A je to diskuze, kterou lze začít už zítra ráno.

5. Čtyři vrstvy organizace budoucnosti

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Organizace, která projde AI transformací, vypadá jinak — má čtyři vrstvy. Mezi nimi se nachází vyšedlý prostor, kde dnes sedí většina manažerského středu. Toto není jediný možný scénář. Ale je vysoce pravděpodobný — a je to scénář, na který se vyplatí připravit.

Model čtyř vrstev

1. STRATEGICKÉ VEDENÍ

směr, čtení trhu, sázky na budoucnost

2. DOMÉNOVÍ EXPERTI / STAVITELÉ

navrhují systémy, ne delegují práci

EXEKUČNÍ STŘED MIZÍ

3. ROLE V KONTAKTU SE ZÁKAZNÍKEM

empatie, důvěra, sběr signálů od zákazníka

4. TECHNOLOGICKÁ INFRASTRUKTURA

bezpečnost, škálovatelnost, regulační soulad

Každá z vrstev **zůstává**, ale každá se **dramaticky mění**. Proberme je jednu po druhé.

Vrstva 1: Strategické vedení

Co zůstává: Někdo musí číst trh, dávat firmě směr, motivovat lidi, sázet na to, co bude. Tato funkce nezmizí — naopak, její relativní hodnota poroste.

Co se mění: Lídr nemůže sedět **nad** organizací a číst reporty, které mu připravil tým. Nový lídr musí být **ve strojně** — používat stejné AI nástroje jako jeho tým, sám zavírat tikety, sám stavět přehledy a dashboardy, na vlastní kůži cítit, kde jsou hranice. CEO, který sám AI nepoužívá, bude stále hůř rozumět tomu, co se v jeho firmě děje, jak rychle se to mění a kde jsou skutečné páky.

Praktický důsledek pro vrcholové vedení: Začněte přemýšlet ve scénářích. **Co když za 2 roky celá jedna vrstva naší organizace vypadá jinak? Jaké kompetence pak budeme potřebovat? Z jakých rolí bude firma složená? Kdo to povede?** Pokud tuto debatu představenstvo nemá v agendě, tak ji v okamžiku, kdy ji potřebovat budete, už nestihnete vést.

Vrstva 2: Doménoví experti / stavitelé

Co zůstává: Hluboká doménová znalost. 10, 15, 20 let zkušeností s tím, jak fungují procesy v dané oblasti — ať už je to síťová infrastruktura, datové centrum, cloud, bezpečnost, výroba, finance nebo personalistika. Tato znalost je nesmírně cenná — možná cennější než kdy dřív, protože nyní se s ní dá konečně něco strukturálně postavit.

Co se mění: Doménový expert přestává delegovat práci na juniorní exekutory a začíná **navrhovat systémy**, které tu práci dělají. Konkrétně:

- **Šéfka personalistiky** neposílá životopisy hiring manažerům — staví **náborový systém**: který AI agent screenuje kandidáty, jaká jsou kritéria, kde do procesu vstupuje člověk a proč.

- **Finanční ředitel** nezavírá měsíc manuální koordinací — staví **systém měsíční závěrky**: co běží automaticky, co eskaluje na člověka, jaké jsou kontrolní body, jak se měří kvalita.
- **Šéf obchodu** neřídí obchodní pipeline (tok příležitostí) přes meetingy a tabulky — staví **systém řízení pipeline**: jak se příležitosti generují, kvalifikují, sledují, kdy do toho vstupuje obchodník a kdy AI.

Tato vrstva **roste**. Doménoví experti, kteří udělají skok od delegování k designování systémů, budou cennější než ti, kteří to nestihnou. Skok ale není přirozený — vyžaduje vědomé sebezpřezbrojení a často mentální nepohodlí.

Vrstva 3: Role v kontaktu se zákazníkem

Co zůstává: Lidský kontakt tam, kde zákazník chce empatii, důvěru, poradenství. Tedy v okamžicích, které mají emocionální nebo strategický charakter — nákup, který něco mění, problém, který něco bolí, rozhodnutí, které má dlouhodobé důsledky.

Co se mění: Transakční část role mizí. Ne lidský kontakt, ale specificky transakční složka. Co zůstává: vnímat, co zákazník skutečně potřebuje (často jiné než to, co říká), být kotvou důvěry a — co je pro byznys klíčové — **sbírat signály a data**, která pak formují produktovou nabídku.

Užitečná analogie: pobočky bank. Nejprve přestaly vydávat hotovost (bankomaty). Pak přestaly zpracovávat formuláře (online bankovníctví). Lidský kontakt ale zůstal — protože ho zákazníci v určitých chvílích chtějí. Změnila se ale podstata té interakce: z „**zpracujte mi tuto věc**“ na „**poradte mi, co mám dělat**“.

Praktický důsledek: V obchodě, zákaznickém servisu, péči o klíčové klienty, dodávce služeb — všude tam, kde existuje rozhraní firma–zákazník — bude třeba znovu definovat, **co je hodnota lidského kontaktu**. A pak okolo toho přestavět práci.

Vrstva 4: Technologická infrastruktura

Co zůstává: Bezpečnost. Škálovatelnost. Regulační soulad. Tyto tři pilíře infrastruktury jsou cennější než kdy dřív — protože AI rozšíří povrch každé z nich.

Co se mění: Tradiční vztah mezi byznysem a IT se láme. Klasický model — **byznys napíše požadavek → IT ho zařadí do fronty → za 6 měsíců dodá řešení** — přestává fungovat ze dvou důvodů. Za prvé, byznysoví lidé s AI nástroji už dnes dokáží prototypovat, často i dodat řešení blízka produkčnímu nasazení sami. Za druhé, ten klasický model byl příliš pomalý už předtím, ale neměli jsme alternativu.

Nová role IT: **z dodavatele řešení na umožňovatele stavby**. Z toho, kdo stojí na konci procesu a dodává hotový produkt, se stává ten, kdo **buduje ochranné mantinely, testovací prostředí a škálovací vrstvu** — a umožňuje byznysu stavět bezpečně. Není to méně práce. Je to **jiná** práce. A je to často vyšší typ práce: méně tiketů, více architektury.

Specifická výzva pro firmy s bezpečnostní DNA (telekomunikace, finance, zdravotnictví, kritická infrastruktura): bezpečnost je vaše síla. Bez ní nepřežijete. Ale bezpečnostní reflex se snadno změní v brzdu, která experimentování úplně zastaví. Klíčový úkol je vědomě navrhnout „**bezpečné prostředí pro experimentaci**“ — ne „**pravidla, která experimentaci zakazují**“.

Směrovač vs. Stavitel — syntéza, kterou si vzít s sebou

Když to celé zhustím do jednoho obrazu, je to tabulka, kterou by si měl každý manažer položit nad svou ranní kávou jako zrcadlo.

Starý manažer (směrovač)	Nový manažer (stavitel)
Sbírá kontext, tlačí priority	Vlastní konkrétní číslo, staví systém
Deleguje, monitoruje, reportuje	Používá AI denně, reflexivně
Kariéra: postupně přestal sám dělat práci	Popisuje pracovní postup jako systém — vstupy, transformace, výstupy, výjimky
Hodnota = koordinace lidí	Hodnota = výsledek + rozvoj lidí (= jediná věc, kterou AI nedělá)

Test, který vám doporučuji aplikovat ve svém týmu i u sebe:

„Co jste letos postavili? Ne co váš tým. Co vy.“

Tato otázka byla před AI érou nevhodná pro management — manažer přece **neměl** sám stavět, manažer měl řídit. Dnes je relevantní. Ten, kdo na ni nemá konkrétní odpověď (pracovní postup, automatizaci, systém, dashboard, agenta, knihovnu promptů, cokoliv hmatatelného), se nachází v zóně, ve které ho v dohledné době něco dohoní — buď AI, nebo kolega, který stavět začal.

Pro CEO: Až tuto otázku položíte poprvé na hodnotícím kole, dostanete dvě skupiny odpovědí. Ti, kdo už něco postavili (i kdyby jen drobnost), pochopí, kam směřujete. Ti, kdo neumí odpovědět vůbec, dají vám velmi cenný signál — kde je dnes ve vaší firmě nejvyšší pákový efekt pro zásah.

III. Rámec

6. Klíčový myšlenkový posun

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

AI není IT téma. Je to byznys téma s technologickým doprovodem. Pokud to vrcholové vedení neuchozí jako svou agendu, iniciativa selže.

Vrcholové vedení často deleguje AI na ředitele IT (CTO nebo CIO). **To je první chyba.** Důvod je strukturální: AI mění **jak lidé pracují**, ne **čím se data zpracovávají**. Bez řízení změny vedeného z byznys strany nepřežije ani ten nejlepší model.

Klasické management principy stále platí — i v éře AI:

„Struktura následuje strategii.“

— Alfred Chandler, 1962

„Kultura snídá strategii.“ (Culture eats strategy for breakfast)

— Peter Drucker

Z toho plyne klíčová operační konsekvence. Otázka „**které AI nástroje použít?**“ je špatně položená otázka. Správná otázka zní:

„Které byznys cíle chceme posunout — a v jakém pořadí?“

Až poté hledáte technologii, která to umí udělat ekonomicky.

Pokud CEO a finanční ředitel nesedí u stolu, kde se rozhoduje o AI strategii, je to indikátor, že iniciativa skončí drahým experimentem. **Byznys musí vést AI implementaci, ne ji konzumovat.** A to je největší kulturní změna, kterou musí vrcholové vedení ve firmě udělat — dříve, než se vůbec začne mluvit o nástrojích.

K tomu citát Terezy Ondrouškové, který stojí za zarámování:

„Manažeři jsou ti, kdo důvěru v technologie buď budují, nebo brzdí.“

V praxi to znamená dvě věci. Za prvé: vedení musí AI **viditelně používat**. Pokud ji nepoužívá CEO, lidé to dekodují jako „toto je téma pro IT, ne pro mě“. Za druhé: vedení musí mít **vyargumentovanou pozici** k otázce „jak velkou roli má AI v naší budoucnosti“. Bez té chybí kompas, podle kterého se rozhoduje o investicích, náboru i prioritizaci.

7. Kaskáda strategie

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

AI strategie není samostatný dokument. Je to vrstva v kaskádě, která začíná u vize firmy a končí u konkrétního datového a technologického rozhodnutí.

Funkční AI program ve firmě je odshora dolů provázaný:

Vize a Mise

Proč firma existuje



Byznys strategie

Kam jde a podle čeho měří úspěch



AI strategie

Jak AI podpoří body výše (postavit / koupit / partnerství)



Technologie a Data

Platformy, modely, datové toky, správa

Každá vrstva je odvozená z té nad sebou. Když chybí kaskáda, každý AI projekt je opodstatněný sám sebou — a žádný neuhne nebo nepřežije rozpočtové škrty.

Příklad propojení v praxi:

- **Byznys strategie říká:** „V roce 2027 chceme zvýšit retenci klientů o 5 procentních bodů.“
- **AI strategie odpovídá:** „Postavíme prediktivní model odchodů + personalizovaný onboarding generovaný AI + chatbot pro retenci v zákaznickém servisu.“

- **Vrstva technologií a dat odpovídá:** „Data z CRM + transakční data → cloudové úložiště příznaků → doladění modelu na doménová data → integrace do cesty zákazníka.“

Když na představenstvo přijdete s tímto řetězcem, finanční ředitel umí AI strategii **obhájit jednou větou**: „AI nám pomáhá dosáhnout konkrétního byznys cíle o konkrétní metriku rychleji.“

Pokud na představenstvo přijdete s „chceme dělat AI projekty, nasadíme Copilot a budeme experimentovat“, strategie nemá kaskádu. Nepřežije první rozpočtovou rotaci.

Polární hvězda (North Star). Doplnující doporučení: definujte si, kde chce být firma **za 3–5 let** s pomocí AI. Tato vize neslouží jen ke komunikaci dovnitř — slouží především k **odmítání nápadů**, které do ní nepatří. Strategie pomáhá vybrat, co dělat. Ještě více pomáhá vybrat, co nedělat.

8. Vyberte správnou technologii

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Ne každý byznys problém je problém pro AI. Ostuda není použít jednodušší technologii. Ostuda je platit za AI tam, kde systém pravidel dělá totéž za zlomek peněz.

Existuje mapa, kterou používám pro každý případ použití AI na stole. Plotuje se na ní volba technologie podle úrovně **automatizace** a **autonomie**:

	Nízká autonomie	Vysoká autonomie
Vysoká automatizace	Robotická automatizace procesů (RPA)	AI agenti
Nízká automatizace	Pravidla	Strojové učení

Každý kvadrant odpovídá jiné třídě řešení:

- **Pravidla** (nízká automatizace, nízká autonomie) — explicitně definovaná logika („pokud X, pak Y“). Nejnížší komplexita, nejnižší cena, nejvyšší předvídatelnost. Vhodné pro: schvalovací postupy, validace dat, jednoduché rozhodovací stromy.
- **Robotická automatizace procesů (RPA)** (vysoká automatizace, nízká autonomie) — software roboti, kteří automatizují manuální postupy přes uživatelské rozhraní. Stále podle pravidel, nic se neučí. Vhodné pro: zpracování faktur, kopírování dat mezi systémy, opakující se administrativa.
- **Strojové učení** (nízká automatizace, vysoká autonomie) — modely, které se učí z dat a dělají rozhodnutí na základě vzorů. Typicky jeden rozhodovací krok. Vhodné pro: predikce poptávky, klasifikace dokumentů, doporučovací systémy, detekce podvodů.

- **AI agenti** (vysoká automatizace, vysoká autonomie) — sledují cíl od začátku do konce, volí akce přes více kroků, používají různé nástroje. Nejvyšší potenciál i nejvyšší riziko. Vhodné pro: vyřízení reklamace od přijetí po uzavření, komplexní výzkum, automatizace celých funkčních oblastí.

Pravidlo, které doporučuji: Vždy začněte od nejjednodušší možné odpovědi. Generativní AI **není všelék**.

Generativní AI má potenciál tam, kde **vstup je nestrukturovaný** (text, hlas, obraz) a **výstup vyžaduje generování nového obsahu** (shrnutí, návrh, překlad). Tam, kde vstup i výstup jsou strukturované a logika je předvídatelná, jsou pravidla nebo RPA často **rychlejší, levnější a spolehlivější**. Není ostuda použít jednodušší technologii než AI. Ostuda je platit za AI tam, kde systém pravidel dělá totéž za zlomek peněz.

9. Pět pilířů AI úspěchu

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Úspěch AI iniciativy stojí na pěti pilířích. Chybí-li jeden, padá celá konstrukce. Většina firem řeší tři ze pěti — a diví se, proč to nefunguje.

AI ÚSPĚCH = LIDÉ + MODELÝ + DATA + SPRÁVA + PŘÍPADY POUŽITÍ

Tento vzorec je destilát toho, co vidím fungovat napříč klientskými projekty. Není to teorie z učebnice — je to **kontrolní seznam, podle kterého oponuji každý AI projekt**.

1. Lidé. Kdo má za AI program ve firmě reálnou odpovědnost? Kdo je sponzor ve vrcholovém vedení? Kdo jsou ambasadoři v jednotlivých byznys funkcích? Pokud na tyto tři otázky neumíte odpovědět konkrétními jmény, AI program nemáte. Máte projekty.

2. Modely. Stavíte vlastní modely, kupujete přístup k API od OpenAI, Anthropicu nebo Microsoftu, nebo kombinujete? Toto rozhodnutí má dramatický vliv na náklady, správu, závislost na dodavateli a možnost doladění modelu na doménová data. Pro 90 % případů použití je vlastní model **nesprávná odpověď**.

3. Data. Bez dostupných, čistých a kontextuálních dat jakýkoliv model produkuje halucinace nebo bezhodnotné výstupy. Většina AI iniciativ se v praxi neutopí v algoritmu — utopí se v datovém dluhu. Realistický audit kvality dat je první věc, kterou byste měli udělat.

4. Správa (governance). Etika, bezpečnost, GDPR, AI Act, auditní stopa. Kdo schvaluje nový případ použití? Kdo audituje výstupy? Jaká je politika použití nástrojů a klasifikace informací? Bez správy vznikne stínová AI infrastruktura — desítky stínových nástrojů, do kterých zaměstnanci tlačí citlivá data.

5. Případy použití. Pevně navázané na byznys metriky, prioritizované podle návratnosti investice.

„Chceme udělat něco s AI" není případ použití. „Chceme snížit čas zpracování reklamace ze 48 na 4 hodiny při zachování kvality rozhodnutí" je případ použití.

Když přijde nápad na stůl, projedu všech pět pilířů. Pokud některý chybí, řešíme ho dřív, než pustíme jediný řádek kódu. **Většina firem řeší tři ze pěti pilířů. Tým, který vede AI program, musí hlídat všech pět.**

IV. Vedení

10. Vedení v éře AI

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

AI program bez exekutivního sponzora je sirota. Musíte mít na stole roli, která za AI ve firmě reálně odpovídá — ať už trvale (ředitel pro AI), nebo dočasně (externí strategický poradce).

Ve vrcholovém vedení po světě vzniká nová role: **ředitel pro AI** (anglicky Chief AI Officer, CAIO).

Reportuje ideálně CEO nebo prezidentovi divize, kterou podporuje — **ne řediteli IT**. Důvod je principiální. Ředitel IT odpovídá za běh systémů. Ředitel pro AI odpovídá za strategickou transformaci přes AI. To jsou dvě odlišné mentální módy a často dvě odlišné optimalizační funkce.

Pro menší firmy (řekněme do 500 zaměstnanců) je trvalá role ředitele pro AI obvykle příliš drahá nebo předčasná. Alternativy, které fungují:

- **Sdílená role** — finanční nebo provozní ředitel převeze AI agendu jako součást širší odpovědnosti, s vyhrazenou kapacitou (typicky 1 den v týdnu)
- **Externí strategický poradce** — někdo zvenku, kdo přichází 2–3 dny v měsíci a u představenstva zastává roli ředitele pro AI dočasně

Klíčové úkoly této role, ať už ji vykonává kdokoli:

- Vzdělávat a vybavit celou organizaci
- Nastavit pravidla a procesy správy
- Řídit prioritizaci portfolia případů použití AI
- **Péče o klíčové aktéry** — představenstvo, investoři, regulátor, zaměstnanci
- Komunikovat výsledky i neúspěchy

11. Produktové uvažování, ne projektové

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

AI není projekt. Je to produkt — nebo nic. Projektový přístup s pevným termínem a koncovým datem je odsouzen k zániku v okamžiku doručení.

Rozdíl mezi projektovým a produktovým uvažováním:

Projektový přístup	Produktový přístup
Termín, výstup, konec	Plán, kontinuální iterace
Plán určuje úspěch	Uživatel a výsledek určují úspěch
Po doručení tým rozpustí	Tým produkt dlouhodobě pečuje
Variabilita = problém	Variabilita = vstup pro učení
Měřítko = milníky splněny	Měřítko = byznys výsledky

Vývoj AI má dvě specifické vlastnosti, které tlačí k produktovému uvažování:

1. Vývoj AI je blíž výzkumu než klasickému IT. Výsledek modelu nelze předem garantovat. Můžete naplánovat, jaké datové sady použijete, jakou architekturu zkusíte, jak ji vyhodnotíte. Ale nemůžete slíbit, že po 3 měsících bude přesnost 92 %. Jak vede toto napětí lídr? Balancuje **nejistotu výsledku s průběžnými dodávkami**. Doručujete částečnou hodnotu po každé iteraci, ne až na konci.

2. Modely degradují v čase. Distribuce dat se mění (tzv. **data drift**). Uživatelské chování se mění. Externí podmínky (regulace, konkurence, technologie) se mění. Model, který je dnes přesný na 92 %, může být za půl roku na 78 %. Bez týmu, který modely průběžně udržuje, znovu trénuje a vyhodnocuje, AI řešení do roka přestane mít hodnotu.

Když mě klient požádá o „AI projekt na 3 měsíce“, vždycky se ptám: „A co potom?“ Odpověď nikdy není dobrá. Buď to převezme IT (kde to není priorita) a za půl roku to přestane fungovat. Nebo se kolem toho znovu sestavuje tým a startuje od nuly. **AI je kontinuální úsilí. Není to destinace, je to cesta.** Buďto si na to firma vytvoří produktový tým, nebo ať raději nezačíná.

Měřítka nejsou „milníky splněny“. Měřítka jsou **byznys výsledky**: čas ušetřený, příjem zvýšený, retence zvýšená, chyba snížena. Pokud váš AI tým reportuje stav milníků místo dopadu na byznys, ještě pořád běžíte v projektovém módu — i kdybyste produkty pojmenovali jakkoliv.

12. Kultura a Ambasadoři

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Sponzorství shora + adopce zdola. Bez obojího to nepojede. A most mezi tím tvoří ambasadoři.

Sponzorství shora bez nadšení zdola vyrobí prezentaci, ne změnu. Nadšení zdola bez sponzorství shora umře, protože nemá kde dýchat. **Potřebujete obojí — a potřebujete most mezi tím.** Tím mostem jsou ambasadoři.

Centrum excellence (Center of Excellence, CoE). Klasický organizační vzor pro adopci nové technologie. Centrální tým, který drží expertizu, definuje pravidla, standardy a vzdělává zbytek organizace. Centrum excellence typicky začíná centralizovaně a postupně se decentralizuje — jak roste zralost firmy, expertiza migruje do byznys jednotek a centrum excellence zůstává jako vrstva správy.

Centrum excellence má ale strukturální limit: **samo nestihne všechno**. AI příležitosti jsou rozetřeny po celé firmě a centrum má přehled jen o těch, které k němu doputují. Proto potřebuje **multiplikátory neboli ambasadory**.

Co ambasador je a co není:

Ambasador je:	Ambasador není:
Člověk z byznysu (ne z IT)	Programátor s rozšířením o AI
Ten, kdo prototypuje příklady ve svém procesu	Ten, kdo dělá interní školení a marketing
Ten, kdo přivádí nápady a zpětnou vazbu do centra excellence	Ten, kdo řeší tikety v interním systému
Šíří uvažování ve svém týmu (5–15 lidí)	Vede AI projekty napříč firmou

Z mé praxe: **15–20 ambasadorů na vlnu** je optimum. Méně neudělá změnu, víc se rozdrobí. V průběhu 2–3 měsíců strukturovaného programu vám doručí současně:

- **Hmotný výstup** — funkční prototyp AI řešení vyvinutý na reálném případě použití
- **Měkký výstup** — kulturní změnu ve svých týmech, novou citlivost vůči AI příležitostem

K tomu opěrný bod z trhu. **Tomáš Čupr** to formuluje brutálně:

„Jste stavitel, nebo jste směrovací vrstva? Třetí možnost neexistuje.“

Ambasadoři jsou stavitelé. Bez nich z firmy zůstanou jen směrovači — a ty AI nepotřebuje.

13. Etika, rizika, správa

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

AI je multiplikátor. Multiplikuje hodnotu i rizika. A o té druhé části se mluví méně, než by se mělo.

Rizika AI iniciativy nejsou doplňkem strategie — jsou její součástí od prvního dne. Pokud je řešíte až po nasazení, je pozdě. Pět oblastí, které doporučuji mít zarámované od začátku:

1. Etika a spravedlnost

Zaujatost (bias) v datech → zaujatost v rozhodnutích **ve velkém měřítku**. AI nedělá rasistická rozhodnutí, lidé je dělali předtím a AI je teď automatizuje a škáluje. Klasický příklad: model na predikci úvěrového rizika trénovaný na historických datech promítá historickou diskriminaci do budoucích rozhodnutí.

Operační odpověď: **AI rada** — interní orgán, který schvaluje vysoce rizikové případy použití a auditováním výstupů. Není to byrokracie. Je to ochrana firmy před rozhodnutím, které se v médiích projeví jako titulky „Banka X zamítá hypotéky podle nesprávných kritérií“.

2. Bezpečnost

Bezpečnostní krajina se s AI radikálně změnila. Tři vrstvy:

- **Phishing a sociální inženýrství.** Kvalita útoků generovaných AI roste, cena klesá k nule. Phishingový e-mail psaný AI je dnes prakticky k nerozeznání od legitimní komunikace.
- **Útoky na zranitelnosti.** Hackeri používají AI k automatickému hledání zranitelností a generování exploitů. Vy se musíte bránit stejnými zbraněmi — bezpečnostní týmy nasazují AI na druhé straně.
- **Misinformace ve vlastním marketingu nebo komunikaci.** Halucinace AI-generovaného obsahu, který se dostane do oficiální komunikace firmy, je reputační riziko, které firmy zatím podceňují.

3. Ochrana osobních údajů a regulace

GDPR platí dál a přibyl **AI Act** (povinnost pro firmy v EU postupně od roku 2026). Praktické minimum, které musíte mít:

- **Povolené nástroje** — seznam AI nástrojů, které smí zaměstnanci používat pro firemní data
- **Klasifikace informací** — jaká data smí jít kam (veřejná → bezplatná verze ChatGPT; citlivá → pouze do interního inferenčního prostředí)
- **Kontrola výstupů** — kdo a jak ověřuje výstupy, než opustí firmu

Bez těchto tří věcí máte ve firmě **stínovou AI infrastrukturu** — desítky nástrojů používaných nahodile, do kterých zaměstnanci tlačí citlivé informace bez vašeho vědomí.

4. Přílišná důvěra uživatelů

Statisticky podceňované riziko. Uživatelé přijímají výstup AI bez kontroly — protože to vypadá jako autoritativní text. Halucinace prosakují do produkce: do reportů, do prezentací, do externí komunikace. Operační odpověď: **školení AI gramotnosti** pro každého zaměstnance, který s AI pracuje. Ne ovládání nástroje. Pochopení limitů.

5. Kognitivní zátěž zaměstnanců

Nové téma, které u většiny firem zatím vůbec není v agendě — a které se objevuje stále hlasitěji. Souhrnný název: „**AI brain fry**“ (vyhořelý mozek z AI).

Mechanismus je strukturální: AI odstraňuje rutinní úkoly z pracovního dne. Lidem zbývá jen ta nejtěžší část — neustálé rozhodování na vysoké úrovni, ověřování výstupů AI, strategické navádění. Mizí přirozené pauzy, které dříve poskytovala mechanická práce. Co bylo dřív měsíční maraton, je dnes týdenní sprint v plném tempu.

Jan Hummel (CEO Fruitissimo) to popsal velmi přesně:

„Rychlost bez zotavení je jen jiný název pro vyhoření.“

Pro lídra AI programu to znamená dvě věci. Za prvé: vědomě zabudujte do návrhu AI implementace **dekompresní momenty** — ne firemní benefit, ale strukturální opatření. Za druhé: monitorujte vyhoření v týmech, které s AI pracují nejintenzivněji. Klasické personální signály (zvýšená nemocnost, fluktuace, angažovanost) přicházejí pozdě.

V. Výhled

14. Co přijde dál

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Z dlouhodobého pohledu existují tři trendy, které musíte mít na radaru, i když dnes nejsou v top 3 priorit. Lidé přeceňují krátkodobý dopad AI a podceňují dlouhodobý.

1. Agenti

Současná generativní AI předává odpověď. **Agent vykoná úkol napříč systémy.** To mění samotnou definici toho, co je „aplikace“. Místo aplikace, kterou ovládáte vy, máte agenta, kterému zadáte cíl a on si sám zvolí, jaké aplikace, rozhraní (API) a data k tomu použije.

Doporučení: **Sledujte vývoj agentů, ale nepouštějte je samostatně do produkce, dokud nedozraje správa.** První produkční nasazení agentů by mělo být ve scénářích s nízkou mírou rizika a s lidskou kontrolou v procesu.

Z mé predikce: za 12–18 měsíců bude vypadat váš pracovní den jinak — ne kvůli ChatGPT, ale kvůli tomu, že agent vyřídí 30 % toho, co dnes děláte vy nebo váš tým. **Otázka není, jestli to přijde, ale jestli vás to zastihne připravené.**

2. Multimodalita

Současné modely se rychle mění z textových na **multimodální** — pracují současně s textem, obrazem, hlasem, videem. Konec izolovaných nástrojů, kde každý formát měl svou aplikaci.

Doporučení: Zkoušejte multimodalitu ve scénářích uživatelské zkušenosti, kde má největší smysl:

- Telefonní centrum (hlas → text → analýza nálady → návrh odpovědi → hlas)
- Asistent v terénu (foto → diagnostika → návod krok po kroku v hlasové podobě)
- Kontrola kvality ve výrobě (video → detekce vad → automatický report)

3. Misinformace v měřítku

Tmavá strana předchozího bodu. Náklady tvorby falešného obsahu (text, obraz, video, hlas) se blíží k nule. Riziko pro značku a reputaci roste kvadraticky.

Doporučení: Připravte **plán reakce na incidenty** dvou typů. Za prvé pro **PR situaci** — jak reagovat, pokud se v médiích objeví AI-generovaný obsah, který poškozuje vaši značku (deepfake CEO, falešná tisková zpráva, vyrobená klientská zkušenost). Za druhé pro **vlastní kanály** — jak detekovat, že obsah, který firma sama publikuje, neobsahuje AI halucinace, které přejdou až k zákazníkům.

15. K vlastnímu zamyšlení

KLÍČOVÉ SDĚLENÍ

Tři otázky, které stojí za to si po přečtení tohoto materiálu položit. A tři pasti, kterým se vědomě vyhnout.

Tři otázky

1. Strategie. Pokud bych se zeptal vašeho finančního ředitele, jak konkrétně AI iniciativy přispívají k top 3 cílům firmy — uměl by odpovědět jednou větou? Pokud ne, AI program ve vaší firmě běží v módu „experimentování“, ne v módu „strategická páka“.

2. Vlastnictví. Kdo ve vaší firmě má AI program reálně **na vizitce**? Ne formálně, ale skutečně — kdo se ráno probudí a první přemýšlí o tom, co se v AI agendě firmy daří a co ne? Pokud žádné jméno nepřichází automaticky, máte sirotka.

3. Lidé — a stavitelský test. Kolik máte ve firmě **identifikovaných ambasadorů AI** — lidí, kteří umí AI použít a jsou ochotni to učit kolegy? Méně než 1 na 50 zaměstnanců? Pak nemáte AI program. Máte AI experiment. **A pak ten ostřejší test:** zeptejte se svých top 10 manažerů, „Co jsi letos postavil ty? Ne tvůj tým. Ty.“ — a podívejte se, kolik z nich má konkrétní odpověď.

Tři pasti

- **Delegovat AI na IT a čekat výsledky.** AI je byznys agenda. Pokud ji vedete jako technologický projekt, dostanete technologický projekt. Ne změnu.
- **Spustit AI projekt bez napojení na konkrétní byznys metriku.** „Chceme dělat něco s AI“ je nejdražší věta, kterou v zasedací místnosti uslyšíte. Bez metriky není návratnost. Bez návratnosti není pokračování.
- **Předpokládat, že 2hodinové školení ChatGPT pro zaměstnance vyrobí AI kulturu.** Vyrobí to vlnu nadšení, která za 14 dní opadne, a nikdo si nepamatuje, proč to celé dělali.

Závěr

Slyšeli jsme v tomto materiálu pět velmi rozdílných hlasů z českého trhu — od Šenkypla po Hummela.

Žádný z nich nestojí v klidu. Otázka pro vás není, kterému z nich dáte za pravdu. Otázka je, **kde vy chcete vaši firmu mít za rok.** A jak to chcete dělat, abyste to ustáli — vy i vaši lidé.

A k tomu jedna poslední věc. Strukturální přeměna popsaná v Části II — pět funkcí manažera, čtyři vrstvy, směrovač versus stavitel — **se neděje na vaše povolení.** Děje se. Volba, kterou máte, není „jestli“. Volba je „jak vědomě“.

„Z mé zkušenosti je rychlost reakce na změnu jeden z nejcennějších aktiv firmy.“

VI. O autorovi

16. Jiří Jirman — z čeho vycházím

Kdo jsem. Jsem CEO a zakladatel společnosti impetroAI s.r.o., poradenské firmy zaměřené na adopci generativní AI v českých firmách. **Nejsem AI inženýr ani datový vědec. Jsem byznysový poradce s 25 lety v zasedacích místnostech představenstev**, který si AI osvojil, protože je to nejvýznamnější změna, kterou jsem za svou kariéru viděl.

Kariérní cesta

Období	Role	Firma
2024 - nyní	CEO a zakladatel	impetroAI s.r.o. — poradenství v generativní AI pro byznys
2022 - 2024	CEO	Digitask CZ
2020 - 2022	Vedoucí provozu správy majetku	WOOD & Company
2006 - 2022	Poradce představenstva / finanční ředitel	WOOD & Company
2015 - 2017	Finanční ředitel a člen představenstva	Saneca Pharmaceuticals
2013 - 2014	Skupinový finanční ředitel	SOTIO a.s.
1999 - 2006	Senior daňový manažer	Deloitte Czech Republic

Co tahle cesta dělá rozdíl:

- Daňové poradenství v Deloitte mě naučilo strukturovaně rozkládat složité problémy
- Pozice finančního ředitele ve WOOD & Company, SOTIO a Saneca Pharmaceuticals mě naučily, **co je v zasedací místnosti důležité a co je hluk** — protože jsem v té místnosti seděl
- Pozice CEO v Digitask a impetroAI mě naučily, jak vypadá AI adopce zevnitř firem — a kde se nejčastěji láme

Vím, jak vypadá představenstvo zevnitř, protože jsem v něm byl. Mluvím jazykem, kterému rozumíte. Generativní AI mě zajímá **jako nástroj k dosažení byznys cílů**, ne jako technologie sama o sobě.

Osobní poznámka — proč věřím tomu, o čem píšu. Když se podívám na svou vlastní kariéru, nejproduktivnější momenty byly vždycky tehdy, kdy jsem **sám stavěl řešení** — manažerské reporty, automatizaci přijímání nových klientů. Rozuměl jsem doméně, viděl jsem data, a s nástroji, které jsem měl, jsem systém navrhl a spustil. Od nápadu k fungujícímu řešení za dny, ne za měsíce. A naopak — moje **nejméně efektivní zkušenost** byla zavádění CRM. Klasická specifikace, předání IT, čekání měsíce na první verzi, zjištění, co jsem opomenul, přepis, znovu čekání. Výsledek pozdě, neodpovídal potřebě, stál násobně víc. **Stavitel versus směrovač — zažil jsem obě strany.** A dnes — s nástroji, které máme — se ten poměr obrátil ještě dramatičtěji. Proto tomu věřím. Ne z dat. Z vlastní kůže.

impetroAI — projekty a klienti, ze kterých čerpám

Pohledy v tomto dokumentu nejsou teorií. Jsou to **destiláty z konkrétních projektů u konkrétních českých firem.**

Klíčoví klienti & reference (impetroAI 2024–2026):

Klient	Sektor	Charakter spolupráce
CRA (České radiokomunikace)	Telekomunikace / kritická infrastruktura	AI Akademie a navazující programy pro AI ambasadory, obchod, workshopy pro vedení, strategické poradenství vrcholovému vedení
Zentiva	Farmacie	3 navazující programy — spolupráce s AI Lab, návrh případů použití AI ve výzkumu a provozu
ŠkoFIN / Volkswagen Financial Services	Finanční služby	AI strategie, edukace vrcholového vedení
Wienerberger	Stavební průmysl / výroba	AI příležitosti v procesech, ambadorský program
Servisbal	Obalový průmysl	AI Akademie, analýza procesů na automatizaci

Měřitelné výstupy z mé praxe:

- 554 byznys procesů zanalyzováno napříč klientskými organizacemi
- 15–20 ambadorů vyškoleno v každé kohortě AI Akademie — každý z nich pak šíří know-how dál ve svém týmu

- Každá kohorta AI Akademie končí **fungujícím prototypem AI řešení** vyvinutým samotnými účastníky

Citace klienta (Zentiva, vedoucí AI Lab):

„S Jirkou jsme realizovali více projektů a vždycky mě překvapí jeho unikátní kombinace — opravdu rozumí technologii i byznysu, a zároveň to dokáže předat dál lidsky a přátelsky.“

Co dělám u klientů:

CRA mě pozvalo třikrát po sobě — to je pro mě nejsilnější referencí. **Opakovaná důvěra.** U klientů strávím desítky dní v zasedacích místnostech, ve výrobě, v IT odděleních, na osobních rozhovorech s ambasadory. Pohledy v této prezentaci jsou destilátem těchto zkušeností. Není to teorie z kurzu — je to to, co vidím opakovaně fungovat, a co vidím opakovaně selhávat.

Pokud po přečtení chcete diskuzi

Jiří Jirman

CEO impetroAI s.r.o.

jiri.jirman@impetro.ai | +420 603 170 732

linkedin.com/in/jirijirman