

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky**

Dopad zavedení digitálních nástrojů na efektivitu firmy

Adam Onofrej

**Bakalářská práce
2025**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adam Onofrej**
Osobní číslo: **E22825**
Studijní program: **B0688A140011 Digitální podnikání**
Téma práce: **Dopad zavedení digitálních nástrojů na efektivitu firmy**
Zadávající katedra: **Ústav systémového inženýrství a informatiky**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést zhodnocení efektivitu firmy po implementaci nového digitálního nástroje. Toto zhodnocení bude zahrnovat pohled na dopady a vizualizace výsledků, které byly dosaženy po zavedení digitální inovace.

Osnova:

- Popis vybrané firmy.
- Stav firmy před implementací.
- Zavedení technologického řešení.
- Porovnání předešlého stavu se stavem po změně, zhodnocení dopadů.
- Vizualizace výsledků, závěrečné shrnutí.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOARDMAN, Anthony E.; David H. GREENBERG; Aidan R. VINING a David H. WEIMER, 2018. Cost-Benefit Analysis. Fifth edition. Cambridge University Press. ISBN 9781108401296.
FIEDOR, David. Hazard v České republice. Vydání první. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2020. ISBN 978-80-7419-303-3.
MAŘÍK, Vladimír. Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.
MRAVČÍK, Viktor. Hazardní hraní v České republice a jeho dopady. Praha: Úřad vlády České republiky, 2014. ISBN 978-80-7440-111-4.
RAJCHL, Jiří; KRAMÁŘ, Květoslav a MALÍŘ, Jan. Právní aspekty hazardních her. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-646-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Renáta Máchová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Hana Kopáčková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji, že svou práci s názvem Dopad zavedení digitálních nástrojů na efektivitu firmy jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 6. 2025

Adam Onofrej v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Renátě Máchové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady, trpělivost a času na konzultacích, který mi během celého procesu zpracování práce věnovala. Její podnětné připomínky a profesionální přístup výrazně přispěly k finální podobě této práce. Zároveň si velmi vážím její vstřícnosti a podpory v každé fázi práce. Dále bych chtěl poděkovat svým známým, kteří mi poskytli cenné rady a postřehy v průběhu zpracování této práce. Jejich podpora a zpětná vazba mi pomohly dotáhnout některé části do konce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá dopadem zavedení digitálních nástrojů na efektivitu firmy působící v hazardním průmyslu. V úvodu je představena firma, popsán její vývoj a stav před implementací digitálních nástrojů. Dále jsou popsány konkrétní kroky digitalizace a nástroje, které byly ve firmě zavedeny. Analytická část práce se zaměřuje na vývoj nákladů, výnosů a čistého zisku v období 2013–2023 a jejich vliv na celkovou provozní efektivitu. Jsou zde vypočítány a vyhodnoceny ukazatele rentability tržeb (ROS), nákladů (ROC) a návratnosti investice (ROI). Na základě těchto výpočtů je posouzen ekonomický přínos/ztráta digitální změny. Závěr práce hodnotí efektivitu digitalizační změny a její význam pro současné a budoucí fungování firmy v kontextu proměnlivého hazardního trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Technická hra, živá hra, kasino, digitalizace, legislativní změna, efektivita, analýza nákladů a přínosů, hazardní průmysl

TITLE

The impact of implementing digital tools on company efficiency.

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the impact the introduction of digital tools on the efficiency of a company operating in the gambling industry. The introduction presents the company, its development, and the state prior to the implementation of digital technologies. It also describes specific digitalization steps and the tools introduced within the company. The analytical part of the thesis focuses on the development of costs, revenues, and net profit during the period 2013–2023 and their influence on overall operational efficiency. Key indicators such as return on sales (ROS), return on costs (ROC), and return on investment (ROI) are calculated and evaluated. Based on these calculations, the economic benefit or loss resulting from the digital transformation is assessed. The conclusion evaluates the effectiveness of digital change and its significance for the current and future functioning of the company within the context of a dynamic gambling market

.KEYWORDS

Technical game, live game, casino, digitalization, legislative change, efficiency, cost-benefit analysis gambling industry

OBSAH

ÚVOD	10
1. ZAVEDENÍ DIGITÁLNÍCH NÁSTROJŮ DO FIREM	11
2. HISTORIE A POPIS FIRMY	13
2.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	13
2.2. HERNÍ PORTFOLIO A PRODUKTY XYXU	15
2.3. CÍLOVÁ SKUPINA A ZÁKAZNÍCI	19
3. STAV FIRMY PŘED IMPLEMENTACÍ.....	21
4. ZAVEDENÍ TECHNOLOGICKÉHO ŘEŠENÍ	25
4.1. IMPLEMENTACE DIGITÁLNÍHO NÁSTROJE	25
4.1.1. Testovací verze	25
4.1.2. Pilotní provoz	26
4.1.3. Analýza aktuálního stavu	27
4.1.4. Výběr dodavatele	27
4.2. KONKRÉTNÍ ZAVÁDĚNÉ SYSTÉMY	28
4.3. FINANCOVÁNÍ.....	32
4.4. VÝZVY A PROBLÉMY PŘI IMPLEMENTACI	33
5. POROVNÁNÍ PŘEDEŠLÉHO STAVU SE STAVEM PO ZMĚNĚ	34
5.1. ÚVODNÍ VYMEZENÍ	34
5.2. POROVNÁNÍ VÝNOSŮ, NÁKLADŮ A ZISKU S GRAFICKOU VIZUALIZACÍ VÝSLEDKŮ	34
5.2.1. Období 2013–2016	35
5.2.2. Období 2017–2019	36
5.2.3. Období 2020–2023	36
5.3. EFEKTIVITA PROVOZU – RENTABILITY TRŽEB A NÁKLADŮ S PODPOROU TABULKOVÉ VIZUALIZACE	37
5.3.1. Období 2013–2016	38
5.3.2. Období 2017–2019	38
5.3.3. Období 2020–2023	39
5.4. VÝVOJ NÁVRATNOSTI INVESTICE VČETNĚ VIZUALIZACE VÝSLEDKŮ	39
5.4.1. Období 2017–2019	40
5.4.2. Období 2020–2023	40
6. ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ.....	41
ZÁVĚR	43
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	44
PŘÍLOHY	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet povolených herních pozic podle počtu stolů živé hry	19
Tabulka 2: Vývoj rentability tržeb, nákladů a jejich příčinných ukazatelů (2013-2023).....	38
Tabulka 3: Návratnost investice (2017-2023)	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační firmy	14
Obrázek 2: Technická hra – herní automat.....	17
Obrázek 3: VHP automaty.....	22
Obrázek 4: VLT automat.....	23
Obrázek 5: Identifikační hráčská karta.....	29
Obrázek 6: Interní čtečka karet v TH.....	30
Obrázek 7: Panic Button.....	31
Obrázek 8: Graf zobrazující porovnání výnosů, nákladu a zisku (2013-2023).....	35

SEZNAM ZKRATEK

API	Aplikační programové rozhraní
BI	Business Intelligence
CBA	Cost Benefit Analysis
CRM	Customer Relationship Management
DMS	Document Management System
EAT	Earnings After Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
EPROM	Erasable Programmable Read-Only Memory
EZÚ	Elektrotechnický zkušební ústav
GDPR	General Data Protection Regulation
KYC	Know your customer
LCD	Liquid crystal display
RNG	Random Number Generator
ROC	Return on Costs
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sale
RTP	Return to Player
RVO	Rejstřík vyloučených osob
SLA	Service Level Agreement
TH	Technická hra
VHP	Výherní hrací přístroj
VLT	Video loterní terminál

ÚVOD

V současné době se hazardní průmysl v České republice nachází v období výrazné transformace, která je ovlivněna jak rostoucími požadavky na digitalizaci a legislativní kontrolu, tak i technologickým vývojem a změnou chování hráčů. Firmy působící v tomto odvětví se musí přizpůsobit nejen přísnějším podmínkám regulace, ale i měnícím se tržním podmínkám, které vyžadují vyšší míru efektivity, automatizace a transparentnosti. V tomto kontextu se digitalizace ukazuje jako klíčový nástroj pro zachování konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobé udržitelnosti podnikání.

Téma dopadu zavedení digitálních nástrojů na efektivitu firmy jsem si zvolil z několika důvodů. Problematika technologií mě vždy zajímala, zejména v kombinaci s jejich reálným dopadem na ekonomické výsledky firem. Hazardní prostředí považuji navíc za velmi specifické a dynamické odvětví, kde se technické změny často promítají nejen do fungování firmy, ale i do celospolečenského rámce, například v oblasti regulace, etiky a prevence patologického hráčství. Zároveň mě zaujalo, jakou roli hraje digitalizace v otázkách odpovědného hraní a prevence rizikového chování. Vzhledem k tomu, že hazard je zároveň silně společensky sledovaným tématem, jsem vnímal tuto práci jako příležitost k hlubšímu zamyšlení nad tím, jak technologie ovlivňují nejen ziskovost, ale také širší společenský rámec podnikání v tomto sektoru.

Cílem práce je provést zhodnocení efektivity firmy po implementaci nového digitálního nástroje. Toto zhodnocení bude zahrnovat přehled na dopady a vizualizace výsledků, které byly dosaženy po zavedení digitální inovace. V rámci splnění cíle práce bude popsána vybraná firma, dále bude popsán stav firmy před implementací digitálních nástrojů. Důkladný popis zavedení technologického řešení a porovnání stav před a po změně. Výsledky budou vizualizovány a závěrem shrnuty.

1. ZAVEDENÍ DIGITÁLNÍCH NÁSTROJŮ DO FIREM

Zavedení digitálních nástrojů do firmy představuje zásadní změnu. Tento proces je součástí širšího trendu digitální transformace, která zahrnuje nejen implementaci nových technologií, ale i adaptaci firemních struktur a procesů na digitalizovanou podobu. Cílem není pouze zvýšení efektivity, ale také zajištění dlouhodobé udržitelnosti firmy v rychle se měnícím obchodním prostředí. Digitalizace znamená zavádění technologií, které firmám umožní lépe spravovat interní i externí procesy, zjednodušit komunikaci a lépe řídit vztahy se zákazníky. Cloudová řešení, (ERP – Enterprise Resource Planning) systémy, automatizace a analýza dat jsou jen některé z nástrojů, které mohou firmám pomoci dosáhnout těchto cílů. [1]

Aby digitalizace měla smysl, je nutné postupovat systematicky a zaměřit se na nejdůležitější oblasti podnikání. Prvním krokem je detailní analýza současného stavu – identifikace neefektivních procesů, které mohou být nahrazeny digitálními řešeními. Následuje výběr vhodného softwaru, který musí odpovídat potřebám dané firmy a být kompatibilní se stávajícími systémy. Například v oblasti výroby mohou digitalizační nástroje pomoci zlepšit monitoring a predikci výkonnosti, což vede k lepšímu plánování a minimalizaci zbytečných nákladů. V oblasti logistiky se mohou digitalizované systémy postarat o efektivní řízení zásob a sledování zásilek, což opět zrychlí a zpřesní celý proces. Na straně zákazníků přináší digitalizace zlepšení uživatelského zážitku a personalizované služby, což vede k lepší spokojenosti a loajalitě. [2][1]

Kromě zavedení technologií a školení je důležitým aspektem digitální transformace i změna myšlení ve firmě. Kultura otevřenosti novým technologiím a podpora inovací jsou základem úspěchu. Mnoho firem se stále potýká s problémy při digitalizaci svých procesů, přestože jim tento krok může přinést zvýšení efektivity, snížení nákladů a nové příležitosti k inovacím. Hlavní překážkou bývá odpor zaměstnanců ke změnám, často pramenící z nedostatku technologických znalostí a obav z neúspěchu. Firmy se také bojí špatné implementace digitálních nástrojů, což může vést k chaosu a ztrátě dat. Dalším častým strašákem je bezpečnost dat, která však při správném nastavení systémů a školení zaměstnanců nemusí být rizikem. Klíčem k úspěšné digitalizaci je proto postupný a promyšlený přístup, využívání moderních technologií a otevřenost k inovacím, které firmám umožní udržet si konkurenceschopnost v rychle se měnícím světě. Pokud vedení firmy podporuje inovace a nebojí se nových přístupů, firma bude schopná rychle reagovat na změny v trhu a využívat digitální nástroje k dosažení konkurenční výhody. [3]

Přechod na digitální nástroje je tedy komplexním procesem, který vyžaduje nejen technologickou připravenost, ale i změnu v přístupu k práci a firemní kultuře. Digitalizace by měla být vnímána jako dlouhodobá investice, která firmě pomůže zůstat konkurenceschopnou a flexibilní na dynamickém trhu. Tento proces není okamžitý, ale s postupným zaváděním vhodných nástrojů a přizpůsobením firemní kultury přinese firmám řadu výhod, které je připraví na budoucnost. Digitální nástroje a transformace jsou v dnešní době klíčové pro zajištění konkurenceschopnosti firem. [1]

Firmy dnes už vnímají digitalizaci jako IT záležitost a také klíčový prvek svého podnikání. Nejde pouze o digitalizaci dokumentů, ale o celkovou změnu způsobu fungování firem. Úspěšné firmy si uvědomují, že k digitalizaci nestačí jen pořízení nových technologií, ale že je nutné změnit i firemní procesy a přístup k řízení. Menší firmy často vnímají digitalizaci jako složitý a finančně náročný proces, ale ve skutečnosti existují dostupná řešení, která mohou využít i s omezeným rozpočtem. Moderní technologie umožňují malým podnikům využít nástroje, jako jsou cloudové služby, automatizace nebo umělá inteligence, bez nutnosti velkých investic. Malé podniky, které se rozhodnou digitalizovat, mohou rychleji růst, lépe reagovat na potřeby zákazníků. Největší výzvou zůstává propojení jednotlivých částí firmy do jednoho digitálního ekosystému, který zajistí plynulou spolupráci a efektivitu. Digitalizace tak není jen výsadou velkých firem, ale dostupnou příležitostí pro všechny. [4][5]

K digitalizaci podnikových procesů by se nemělo přistupovat jako k uzavřenému nebo čistě technickému zásahu, ale spíše jako k součásti širší strategické proměny firemního fungování. V digitálně propojeném světě, založeném na internetu věcí, cloudových řešeních, automatizaci a analytice v reálném čase, se mění způsob, jakým firmy přistupují k řízení, provozu i komunikaci. Právě v tomto kontextu vznikl koncept Průmyslu 4.0, který původně směřoval zejména k výrobní sféře a automatizaci výrobních procesů, avšak jeho principy – propojenost, efektivita, data a inteligentní řízení – jsou dnes uplatnitelné i mimo výrobní podniky. Z toho vyplývá, že přístupy Průmyslu 4.0 mohou sloužit jako inspirace i mimo samotný výrobní sektor – nejen z hlediska technologií, ale především z hlediska způsobu uvažování o efektivitě, automatizaci a propojení systémů v rámci celé firmy. [6]

Digitální nástroje nejen usnadňují každodenní operace, ale umožňují firmám lépe reagovat na rychle se měnící trhy. Automatizace procesů, integrace systémů a využívání cloudových řešení jsou základními pilíři, které mohou výrazně zlepšit efektivitu a snížit náklady. Přechod na digitální technologie však není jen otázkou zavedení nových nástrojů. Je to komplexní proces, který zahrnuje i změnu v přístupu k práci, řízení a firemní kultuře. [1]

2. HISTORIE A POPIS FIRMY

Firma XyX, kterou jsem si zvolil pro svou bakalářskou práci, je jednou z klíčových holdingových firem významné nadnárodní korporace, která působí ve více než 40 zemích po celém světě. Tato korporace má své hlavní aktivity zaměřeny na hazardní průmysl, kde poskytuje špičkové technologie, herní obsah a komplexní řešení. Nabízí kompletní balíček produktů pro online i kamenné provozovatele zábavního průmyslu. Kromě herního segmentu se tato firma angažuje také v dalších oblastech podnikání, jako je prodej a servis luxusních automobilů, investice v oblasti cestovního ruchu, médií, IT technologií, a zároveň podporuje startupové projekty. [7]

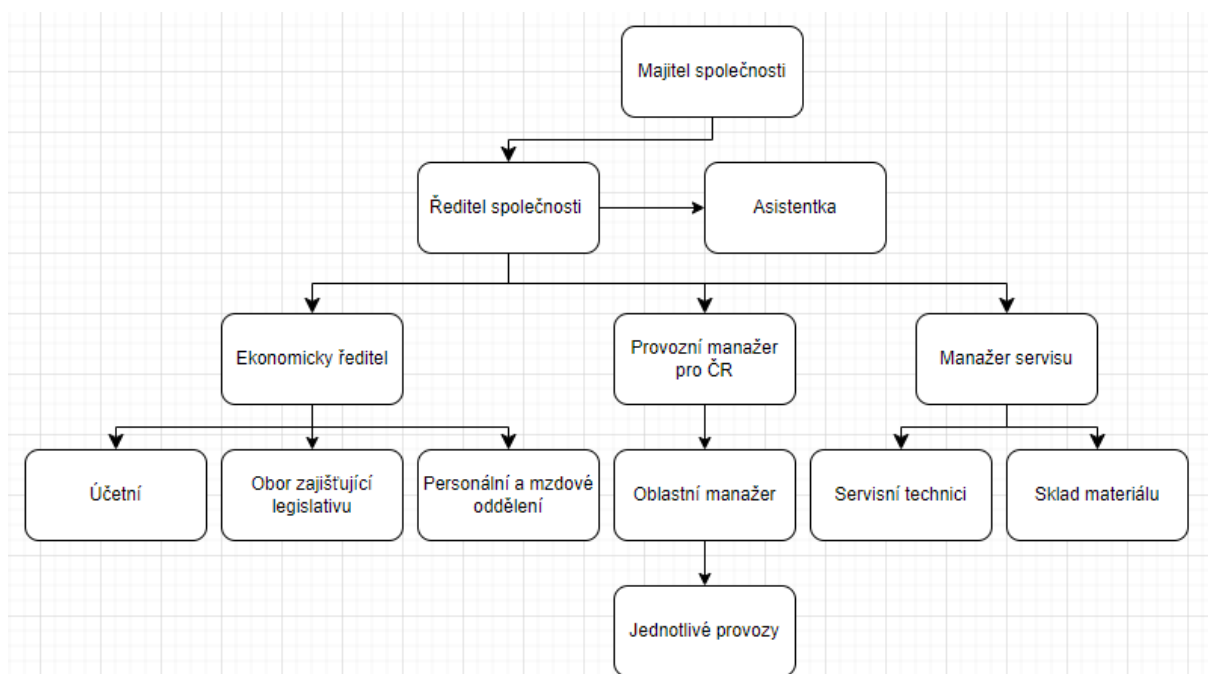
XyX byla založena v roce 2002 a od té doby se postupně vypracovala na jednu z předních českých firem v oblasti hazardního průmyslu. Sází na nejnovější trendy v podnikání a neustále přináší inovace. Firma si zakládá na tom, aby vedle široké nabídky produktů nabízela svým zákazníkům také atraktivní bonusové akce. Od svého vzniku se specializuje na poskytování sázkových služeb, přičemž nabízí pestrou škálu možností sázení. Díky své dlouholeté historii a vysoké úrovni důvěryhodnosti se XyX stala jedním z lídrů na českém trhu, přičemž se zaměřuje na sledování technologických inovací a moderních trendů, aby mohla rozšiřovat svou cílovou skupinu. [7]

Mezi klíčové milníky firmy patří rok 2002, kdy byla firma založena, a rok 2004, kdy uvedla na trh specifický herní produkt. Významným krokem byl vstup na balkánské trhy v roce 2008. V roce 2010 firma investovala do datového centra a podpořila první startupové projekty. V roce 2013 uvedla na trh nové online produkty, jako jsou online poker a loterie. O čtyři roky později získala licenci od Ministerstva financí pro provoz online kasina. V roce 2019 byla firmě udělena herní licence na Maltě, kterou využívá i pro provoz v Řecku. V roce 2022 představila svůj jackpotový systém Magic Ball Link a o rok později uspěla v tendru na dodávku herních zařízení pro polský trh. [7]

2.1. Organizační struktura

XyX je řízen výkonným ředitelem, který dohlíží na celkové fungování firmy. Každý klíčový segment firmy pak spadá pod vedoucí pracovníky, kteří řídí své specializované týmy. Mezi hlavní oddělení patří marketing, produktové oddělení, finanční oddělení a provoz. Všechna tato oddělení úzce spolupracují, aby zajistila hladký chod firmy a efektivní poskytování služeb zákazníkům. [7]

Organizační struktura firmy na Obrázek 1 je hierarchicky uspořádaná a začíná majitelem firmy, pod kterého přímo spadá ředitel firmy a asistentka. Ředitel dále řídí tři klíčové oblasti: ekonomické oddělení, provozní řízení a servisní oddělení. V oblasti ekonomiky působí ekonomický ředitel, pod kterého spadají účetní, pracovníci zajišťující legislativu a personální a mzdové oddělení. Provozní část vede provozní manažer pro ČR, který má pod sebou oblastní manažery odpovědné za jednotlivé provozy. Servisní oddělení řídí manažer servisu, pod nějž spadají servisní technici a sklad materiálu. Celá struktura je přehledně rozdělena dle odpovědností a umožňuje efektivní řízení jednotlivých úseků firmy.



Obrázek 1: Organizační firmy

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

Marketing

Hraje zásadní roli při budování značky a přitahování nových zákazníků. Řídí veškeré marketingové aktivity, od přípravy a realizace reklamních kampaní napříč různými kanály až po grafiku, bonusové akce a komunikaci s externími dodavateli. Díky efektivnímu marketingu se XyX dokáže odlišit od konkurence a oslovit správnou cílovou skupinu. [7]

Produktové oddělení

Stará se o správu a nasazení novinek jak v kamenných pobočkách, tak v online prostředí. Je zodpovědné za vývoj produktů, vedení nových projektů a propojení systémů. Spolupracuje s dodavateli herních platforem a analyzuje herní data, aby neustále zlepšovalo nabídku pro zákazníky. [7]

Finanční oddělení

Zajišťuje hladké fungování firmy z ekonomického hlediska. Zabývá se účetnictvím, plánováním rozpočtu, sledováním finančních toků a analýzou ekonomických výsledků. Efektivní řízení financí je klíčové pro udržitelnost a další rozvoj firmy. [7]

Provozní oddělení

Je největším a nejdůležitějším oddělením XyXu. Zajišťuje bezproblémový chod kamenných poboček a má na starosti veškeré související operace – od umístování herních automatů a správy nemovitostí až po HR, školení zaměstnanců a odměňování zákazníků. Toto oddělení zahrnuje nejvíce zaměstnanců, mezi něž patří vedoucí poboček, barmanky, recepční, pokladní, krupiéři i úklidový personál. [7]

XyX čerpá z těchto pokročilých technologií a aplikuje je ve svých kamenných pobočkách i online platformách. Přímou se podílí na vývoji skrze konzultace a provozní zpětnou vazbu, čímž pomáhá přizpůsobit inovace reálným potřebám trhu. S příchodem digitálních technologií se sice rozšířily možnosti analýzy a zákaznické interakce, ale provoz zůstává i dnes klíčovou součástí fungování firmy. Technologie sice přinášejí inovace, ale skutečnou výzvou je jejich aplikace v reálném provozu, což má na starosti právě toto oddělení. [7]

2.2. Herní portfolio a produkty XyXu

XyX nabízí sázkové služby, online kasino, kurzové sázky, live sázky, online poker, mobilní aplikace a provoz kamenných kasin a heren. Produkty v hazardním průmyslu zahrnují různé typy her, které nabízí odlišnou herní mechaniku a míru rizika. [7]

Online kasina a mobilní aplikace

Vznik internetu otevřel dveře kasinům i do online světa. Hráči už nemusí chodit do kamenných kasin, ale mohou si zahrát pohodlně z domova na svém počítači nebo mobilním zařízení. Od 1. ledna 2017 navíc platí nový zákon o hazardních hrách, který stanovuje, že každé online kasino musí mít platnou licenci. [7]

„U technické hry dále jen TH provozované jako internetová hra nesmí sázka do jedné hry přesáhnout 500 Kč a výhra z jedné hry přesáhnout 500 000 Kč.“ (§ 52) [8]

Kursové sázky

Kurzové sázení funguje tak, že sázkař se snaží předpovídat výsledek určité události, a pokud jeho odhad vyjde, může vyhrát peníze. Výše výhry závisí na kurzech, které sázková kancelář vypisuje podle pravděpodobnosti jednotlivých výsledků. [7]

Co to je technická hra?

Herní automat, známý také jako technická hra, je elektronické zařízení určené pro hazardní nebo zábavní účely. Nejčastěji se s ním setkáme v kasinech, hernách nebo barech. Funguje na principu vkladu peněz (nebo kreditů), po kterém hráč spustí hru stisknutím tlačítka nebo zatažením za páku. Automat následně generuje náhodné výsledky, obvykle pomocí digitálního displeje s rotujícími symboly (tzv. válce) (§ 42). [8]

Video loterní terminál dále jen VLT a výherní hrací přístroj dále jen VHP jsou konkrétní typy technických her, přičemž VLT jsou online propojené a řízené serverem, zatímco VHP fungují samostatně s pevně stanovenými výhrami. TH je obecnější termín, který pokrývá všechny hry využívající elektroniku a náhodný generátor výsledků. [7]

Moderní herní automaty využívají sofistikované algoritmy, včetně generátoru náhodných čísel Random Number Generator dále jen RNG, který zajišťuje férovost hry. Existuje mnoho variant automatů – od klasických mechanických "jednorukých banditů" po digitální verze s dotykovými obrazovkami a tematickými prvky, jak ukazuje Obrázek 2. Hráči mohou vyhrávat různé částky na základě předem daných výherních kombinací, přičemž některé automaty nabízejí i bonusové hry nebo progresivní jackpoty.

Herní automaty jsou v mnoha zemích regulovány zákony, které určují jejich technické parametry, maximální sázky a návratnost pro hráče Return to Player dále jen RTP. Jejich popularita spočívá v jednoduchosti hry a možnosti okamžité výhry. [9]

„Konstrukce TH nesmí umožnit nastavení výherního podílu nižšího než 75 % a vyššího než 100 %. Výherním podílem se rozumí statistická hodnota průměru podílu výše výher k výši vložených sázek zjištěná na souboru nejméně 100 000 her.“ (§ 51) [8]

„U TH provozované v herně nesmí sázka do jedné hry přesáhnout 100 Kč a výhra z jedné hry přesáhnout 50 000 Kč.“ (§ 52) [8]

„U TH provozované v kasinu nesmí sázka do jedné hry přesáhnout 1000 Kč a výhra z jedné hry přesáhnout 500 000 Kč.“ (§ 52) [8]



Obrázek 2: Technická hra – herní automat

Zdroj: [11]

Co je to živá hra?

„Živá hra je hazardní hra, u níž sázející hrají u hracího stolu živé hry, aniž by byl předem určen počet sázejících a výše sázky do jedné hry, a to proti krupiérovi, nebo jeden proti druhému. Živou hrou se rozumí zejména ruleta, karetní hra, karetní turnaj a hra v kostky. Kruptiérem se pro účely tohoto zákona rozumí fyzická osoba pověřená provozovatelem k obsluze hracího stolu živé hry.“ (§ 57)[8]. Podle §58 živou hru lze provozovat pouze v kasinu. Provozovatel nesmí na jednotlivém stole živé hry provozovat hru ve více měnách současně. Provozovatel je povinen zajistit, aby každá osoba činná pro provozovatele v kasinu při manipulaci s hodnotovými žetony, hracími žetony, bankovkami a mincemi postupovala způsobem podle vyhlášky stanovující podmínky provozování hazardních her. (§ 58) [8]

Hazardní hry byly historicky provozovány převážně v kamenných provozovnách, tzv. „land - based“ formou, zahrnující herny, kasina, sázkové kanceláře i příležitostné akce s tombolou. Nový herní zákon (č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách) [8] lépe rozlišuje typy provozoven a přináší konkrétní pravidla týkající se provozu technických i živých her. Zákon také zavádí rozdílnou regulaci provozní doby: herny mají zákonem omezený provoz v ranních hodinách, zatímco kasina mohou fungovat bez tohoto omezení, pokud tomu nebrání místní vyhláška. [10]

Kasina

Kasino je samostatný, stavebně oddělený prostor, kde je hlavní činností provozování živé hry. Musí být zřetelně označeno názvem, který obsahuje slovo „kasino“. V rámci kasina lze provozovat pouze živou hru, případně kombinaci živé hry s TH, živé hry s bingem nebo živé hry společně s TH a bingem (§ 68). [8]

„U TH provozované v kasinu nesmí sázka do jedné hry přesáhnout 1000 Kč a výhra z jedné hry přesáhnout 500 000 Kč.“ (§ 52) [8]

Požadavky na živou hru v kasinu

Podle § 68a musí kasino po celou dobu svého provozu zajistit fungování minimálně tři započítatelných hracích stolů živé hry. Provozovatel je povinen zajistit, aby všechny tyto stoly byly v provozu nepřetržitě během celé otevírací doby kasina. Pokud by došlo k situaci, kdy není možné splnit tuto podmínku a počet započítatelných hracích stolů klesne pod tři, musí provozovatel kasino dočasně uzavřít, dokud nebude zajištěn opětovný provoz požadovaného počtu stolů. (§ 68) [8]

Požadavky na TH v kasinu

Podle § 68b může kasino provozující TH nabízet přesně 30 povolených herních pozic TH (herních automatů), pokud jsou současně v provozu alespoň tři započítatelné hrací stoly živé hry. V případě, že kasino provozuje mezi čtyřmi a devíti započítatelnými hracími stoly živé hry, může počet povolených herních pozic TH činit minimálně 30 a maximálně desetinásobek počtu těchto stolů. Přesný počet povolených herních pozic v závislosti na počtu stolů živé hry je uveden v Tabulka 1.

Zároveň platí, že provozovatel nesmí provozovat technickou hru, pokud není v kasinu po celou dobu provozu zajištěno alespoň 30 povolených herních pozic TH. (§ 68b) [8]

Tabulka 1: Počet povolených herních pozic podle počtu stolů živé hry

Počet stolů	Počet povolených herních pozic technické hry
3 živé hry	30 (ne více-ne méně)
4 živé hry	30 + max. 10 (tzn. 30 až 40)
5 živých her	30 + max. 20 (tzn. 30 až 50)
6 živých her	30 + max. 30 (tzn. 30 až 60)
7 živých her	30 + max. 40 (tzn. 30 až 70)
8 živých her	30 + max. 50 (tzn. 30 až 80)
9 živých her	30 + max. 60 (tzn. 30 až 90)
10 živých her	30 + neomezený počet

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

Herny

Herna je samostatný, stavebně oddělený prostor, kde je hlavní činností provozování TH. Musí být zřetelně označena názvem, který obsahuje slovo „herna“. Provoz herny je zakázán v době od 3:00 do 10:00 hodin. V tomto prostoru lze provozovat pouze TH a minimálně 15 povolených herních pozic TH. Pokud není tato podmínka splněna a počet povolených herních pozic klesne pod 15, je provozovatel povinen hernu dočasně uzavřít, dokud nebude situace napravena (§ 67). [8]

„U TH provozované v herně nesmí sázka do jedné hry přesáhnout 100 Kč a výhra z jedné hry přesáhnout 50 000 Kč.“ (§ 52) [8]

2.3. Cílová skupina a zákazníci

Xyx oslovuje širokou škálu zákazníků různého věku i zájmů. Hlavní cílovou skupinu tvoří muži i ženy ve věku 20 až 60 let, kteří se zajímají o sport, poker a obecně zábavní průmysl. Tito zákazníci hledají nejen možnost zahrát si, ale také kvalitní služby a pestrou nabídku her od různých výrobců. [7]

V posledních letech se preference zákazníků výrazně proměnily. Dříve byla herní zařízení často umisťována do barů, hospod a menších heren, kde hráči trávili čas v méně formálním prostředí. S příchodem přísnější legislativy od roku 2017 zákona č. 186/2016 Sb., a vlivem západních trendů se však hazardní zábava přesouvá do větších kasin, která splňují vyšší standardy a nabízejí komplexnější zážitek. Dnes už nejde jen o samotnou hru, ale o celý balíček služeb – zákazníci očekávají kvalitní gastronomii, prvotřídní servis a často i doprovodný program, který jejich návštěvu zpříjemní. [7]

V online prostoru se chování zákazníků mění ještě rychleji. Díky digitálním nástrojům lze snáze analyzovat jejich preference a pružně reagovat na jejich potřeby. Zatímco legislativa zůstává v online i offline světě stejná, internet umožňuje rychlejší nasazování nových her

a spolupráci s různými poskytovateli herního obsahu. To znamená, že XyX může efektivněji pracovat se svými zákazníky a nabízet jim neustále něco nového. [7]

Aby si XyX udržel svou zákaznickou základnu a zároveň přilákal nové hráče, soustředí se na moderní marketingové strategie. Komunikuje s nimi prostřednictvím TV reklam, reklam na sociálních sítích, affiliate marketingu, billboardů, rádia, newsletterů, SMS kampaní nebo spolupráce se streamery a influencery. Klíčovým faktorem úspěchu je správné zacílení reklamy na konkrétní cílové skupiny a neustálá inovace v nabídce her i poskytovaných služeb. [7]

3. STAV FIRMY PŘED IMPLEMENTACÍ

Existující postupy před digitalizací

Před zavedením moderních digitálních nástrojů byla firma XyX řízena převážně manuálním způsobem. Každý měsíc docházelo k vyúčtování VHP. Tuto činnost prováděl zaměstnanec firmy, který ručně zaznamenával údaje z mechanických i elektronických počítačů umístěných v těchto automatech. Výsledky zapisoval do tabulek v Excelu a využíval makra pro výpočty a zpracování dat. [7]

Dříve, než došlo k úpravě legislativy (zákon č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách), byl přístup do heren a kasin neomezený, regulovaný pouze minimálním věkem 18 let. Výherní automaty tehdy mohly být umístěny nejen v hernách a kasinech, ale také v běžných restauracích a hospodách, které nemusely mít speciální herní licenci. Hráč, který měl zájem si zahrát, musel do přístroje vložit finanční prostředky – mince nebo bankovky. Maximální sázka na jedno otočení činila 100 Kč, přičemž částka byla rozdělena na základní sázku 5 Kč a možnost přidání dalších 95 Kč. Výše sázek a jednotlivých her byla vždy na rozhodnutí samotného hráče. [7]

Technologické vybavení před digitální transformací

Do roku 2010 fungovaly VHP na principu mechanických zobrazovačů – válců, které zobrazovaly různé symboly. Tyto přístroje měly obvykle tři až šest válců, jak ukazuje Obrázek 3, jejichž pohyb a případné výhry byly zajištěny krokovými motory. Mechanické válce se otáčely na základě přesně definovaných algoritmů, které určovaly pravděpodobnost výherních kombinací. Software potřebný k jejich řízení byl uložen na programové kartě v paměti EPROM, což umožňovalo stabilní chod systému a minimalizovalo riziko neoprávněných zásahů do mechanismu hry. Každý přístroj měl pevně nastavený výherní podíl, který nesměl klesnout pod hranici 75 % vložených prostředků, čímž byla zajištěna určitá míra návratnosti pro hráče. Přestože tento systém byl relativně spolehlivý, jeho nevýhodou byla omezená variabilita herního obsahu a nutnost pravidelné fyzické údržby, zejména mazání mechanických součástí a kalibrace motorů. [7]



Obrázek 3: VHP automaty

Zdroj:[12]

Od roku 2010 však na trh vstoupily modernější VLT, které přinesly zásadní změnu v herním průmyslu. Na rozdíl od VHP byly VLT propojeny přes internet s centrálním serverem, který řídil průběh hry. Díky této technologii mohli hráči na jednom zařízení vybírat z různých her, které byly zobrazovány na LCD monitorech, jak ukazuje Obrázek 4. Maximální sázka se u těchto zařízení zvýšila až na 1 000 Kč za jednu hru. Každý VLT terminál obsahoval počítač, který neustále odesílal data o všech hrách, včetně vložených částek, průběhu jednotlivých her a výher, přímo na centrální dispečink umístěný v sídle firmy. [7]



Obrázek 4: VLT automat

Zdroj: [13]

Před zavedením digitálních nástrojů byla některá pracovní agenda značně časově i finančně náročná. Mezi nejnáročnější činnosti patřilo ruční zpracování faktur a vyúčtování provozu. Kromě toho servisní činnost vyžadovala časté zásahy, protože mechanické části výherních automatů se postupně opotřebovávaly, což vedlo k vysokým nákladům na údržbu a dopravu servisních techniků. Další oblastí s vysokými náklady byla tisková a archivní agenda. Dokumentace musela být uchovávána v papírové podobě, což vedlo k neefektivnímu využívání zdrojů. Kromě toho byla komunikace mezi jednotlivými odděleními firmy pomalá a nepružná, což často komplikovalo efektivní řízení firmy. [7]

Důvody a motivace pro digitalizaci

Firma XyX se rozhodla zavést digitální nástroje především v reakci na změnu legislativy. Nový zákon o hazardních hrách (zákon č. 186/2016 Sb.) zásadně změnil podmínky provozu hazardních her a stanovil přísnější pravidla pro provoz výherních automatů. Staré VHP již

nesplňovaly nové technické a právní požadavky, a proto musely být postupně vyřazeny z provozu. Aby firma mohla nadále legálně provozovat hazardní hry, bylo nutné investovat do moderních VLT terminálů, které splňovaly všechny legislativní požadavky. Tato změna si však vyžádala značné finanční náklady nejen na samotné pořízení nových zařízení, ale také na přizpůsobení celkové infrastruktury a zaškolení zaměstnanců na nové technologie. [7]

Vedení firmy se k digitalizaci stavělo s určitou mírou opatrnosti. Byly zde obavy, že legislativní změny povedou ke snížení počtu hráčů a následnému poklesu příjmů. Přechod na nové technologie navíc znamenal vysoké vstupní investice, což představovalo další potenciální riziko. Na druhou stranu si vedení bylo vědomo, že digitalizace může přinést nejen legislativní soulad, ale také efektivnější řízení herního provozu, snížení nákladů na údržbu a lepší kontrolu nad finančními toky. Proto bylo rozhodnuto o postupném zavádění nových digitálních nástrojů a přizpůsobení se novým podmínkám. [7]

Digitální transformace v oblasti hazardních her v České republice byla iniciována především Ministerstvem financí ČR. Hlavní roli v tomto procesu sehrál tehdejší ministr financí Andrej Babiš spolu se svým náměstkem pro oblast majetku státu a regulace hazardních her, JUDr. Ondřejem Závodským, Ph.D. Jejich cílem bylo zpřísnit regulaci hazardních her, zvýšit transparentnost herního průmyslu a zavést moderní systémy dohledu nad provozováním hazardních her. Nová legislativa tak donutila provozovatele, včetně firmy XyX, k přijetí digitálních technologií, které umožňují centralizovanou správu her a efektivní monitoring veškerých transakcí. [7]

4. ZAVEDENÍ TECHNOLOGICKÉHO ŘEŠENÍ

V návaznosti na předchozí části práce, které se věnovaly popisu výchozího stavu firmy a její provozní situaci před implementací technologických změn, se tato kapitola zaměřuje na samotné zavádění digitálního řešení. Hlavní motivací pro realizaci digitalizace byl zákon č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách v oblasti hazardního průmyslu, tak potřeba zefektivnit firemní procesy, snížit provozní náklady a zlepšit interního fungování. V této části jsou popsány jednotlivé kroky zavádění systému, principy jeho fungování.

4.1. Implementace digitálního nástroje

Na základě legislativních požadavků byl zaveden komplexní systém pro evidenci a ověřování hráčů. Tento systém umožňuje automatické ověřování jejich identity a věku a zároveň provádí kontroly v registrech problémových hráčů. Vedle evidence hráčů digitalizace ve firmě probíhala postupně s cílem zefektivnit interní procesy a snížit závislost na papírové dokumentaci. Zavedení konceptu „bezpapírové kanceláře“ znamenalo, že většina dokumentace byla převedena do elektronické podoby a procesy schvalování dokumentů byly digitalizovány. U dokumentů vyžadujících vysokou úroveň autorizace se implementovalo schvalování pomocí elektronických certifikátů, zatímco u běžnějších procesů se využívalo přihlášení uživatele do systému jako dostatečný ověřovací mechanismus. Tyto změny výrazně přispěly k zpřehlednění všech firemních činností, což umožnilo snadnější přístup k historickým údajům, rychlejší orientaci v aktuálních úkolech. [7]

Samotná implementace probíhala postupně, což umožnilo minimalizovat rizika spojená s přechodem na nový systém. Nejprve byla nasazena testovací verze. Po jejím důkladném vyhodnocení se přešlo na pilotní provoz a teprve po úspěšném testování se systém integroval do celé organizace. Tento přístup umožnil odhalit případné problémy včas a zajistit hladký přechod na nový systém. Celý proces digitalizace byl velmi rozsáhlý a trval cca 12–15 měsíců. Klíčovou fází byla analýza aktuálního stavu a potřeb organizace. Následovalo hledání vhodného dodavatele, testovací nasazení a pilotní provoz. I po oficiálním dokončení digitalizace práce na systému nekončí, protože stále dochází k jeho rozšiřování o další agendy a funkcionality. [7]

4.1.1. Testovací verze

Testovací verze softwaru získala firma od všech dodavatelů oslovených v rámci výběrového řízení. Nevýhodou testovacích verzí bylo, že dodavatelé mají většinou univerzální testovací

instalaci pro všechny své zákazníky. V těchto instalacích jsou DEMO data, obvykle fiktivní nebo anonymizované smlouvy, faktury, zákazníci, dodavatelů, ... jakož i uživatelé, aby bylo vidět, případně se dalo v nějaké míře vyzkoušet funkčnost aplikace.

Na těchto datech dodavatelé prezentují potenciálním zákazníkům funkčnost aplikace. Nevýhodou je, že funkcionalita aplikace je zpravidla ve standardu, bez specifických požadavků zákazníka. Následně dodavatel zákazníkovi obvykle slíbí, že v případě podpisu smlouvy zákazníkovi požadované funkcionality určitě zapracuje či dodělá. Jednou z takových úprav je napojení/integrace nového systému na stávající software a datové zdroje. To je ovšem nezbytná součást implementace nového systému. Zavádět nový systém bez integrace na ostatní provozované aplikace a datové zdroje nedává smysl. Rozhodně by to nenaplnilo cíle digitalizace. Hlavním přínosem testovací verze je vlastní zkušenost uživatelů s prací se softwarem. O novém systému nelze rozhodnout pouze na základě prezentací a statických snímků obrazovek aplikace. [7]

Při testování vzniká velké množství dotazů na funkcionalitu, způsob ovládání, technické požadavky, zabezpečení přístupu softwaru atd. které jsou konzultovány s dodavatelem a v podstatě už vzniká seznam požadavků na vlastní úpravy softwaru pro případ, že by byl vybrán daný dodavatel a jeho systém k implementaci. [7]

4.1.2. Pilotní provoz

Po oboustranném odsouhlasení funkcionalit následuje fáze nasazení systému, který je upraven dle potřeb a integrován s dalšími interními systémy. Klíčoví uživatelé jsou následně proškoleni a systém je uveden do ověřovacího provozu, v jehož průběhu se testuje funkčnost v praxi a řeší případné chyby. Během této fáze bývá nutná intenzivní spolupráce s dodavatelem, protože jakékoli nedostatky musí být odstraněny ještě před oficiálním přijetím systému.

Po úspěšném ověření následuje akceptace systému, případně s výhradami, jejichž odstranění je podmínkou finálního převzetí. Až poté dochází k nasazení systému do ostrého provozu. Systém je dále provozován na základě servisní smlouvy SLA, která stanovuje úroveň podpory, reakční časy na incidenty a závažnost jednotlivých požadavků. SLA je klíčovým prvkem pro dlouhodobou funkčnost systému a kvalitu jeho podpory, což je v prostředí silně regulovaného odvětví, jako je hazard, obzvlášť důležité. [7]

4.1.3. Analýza aktuálního stavu

Pro vypracování analýzy byl přizván externí konzultant se zkušenostmi v implementaci a úpravách systémů. Ten nejprve zmapoval klíčové procesy. Konkrétně oblasti objednávek, fakturace, plánování nákladů a výnosů či reportingu cashflow. Ukázalo se, že procesy se napříč skupinou výrazně liší, což je dáno rozmanitostí podnikatelských činností – od výroby a provozování herních zařízení přes IT, pohostinství. Cílem analýzy tak bylo navrhnout takové řešení, které by bylo co nejvíce univerzální. [7]

Pro vypracování analýzy byl přizván externí konzultant se zkušenostmi v implementaci a úpravách systémů. Ten nejprve zmapoval klíčové procesy. Konkrétně oblasti objednávek, fakturace, plánování nákladů a výnosů či reportingu cashflow. Důraz byl kladen také na oblast digitální kontroly a provázanosti s požadavky systému Know Your Customer dále jen KYC, zejména v návaznosti na evidenci klientských a dodavatelských údajů a zajištění souladu s legislativními požadavky. Analýza ukázala značnou odlišnost procesů mezi jednotlivými firmami ve skupině, což souvisí s jejich různorodým zaměřením. Ukázalo se, že procesy se napříč skupinou výrazně liší, což je dáno rozmanitostí podnikatelských činností – od výroby a provozování herních zařízení přes IT, pohostinství. Cílem analýzy tak bylo navrhnout takové řešení, které by bylo co nejvíce univerzální. [7]

4.1.4. Výběr dodavatele

Na základě interní analýzy byla připravena zadávací dokumentace, která specifikovala očekávané funkcionality, objem zpracovávaných dokumentů, počet zapojených firem i uživatelů. Po průzkumu trhu bylo osloveno šest potenciálních dodavatelů, kterým bylo rozesláno jednotné zadání. Následně všichni poskytli své nabídky, které hodnotil vybraný tým složený z klíčových uživatelů a zástupců vedení. Během prezentací se ukázalo, že žádné z řešení plně neodpovídá požadavkům bez nutných úprav. Do druhého kola postoupili dva dodavatelé, u nichž byl systém testován formou DEMO verzí. Proběhly detailní diskuse ohledně chybějících funkcí, jejich doplnění a finanční náročnosti. Po vyhodnocení byl vybrán vítězný systém, který byl vedením schválen. [7]

Na implementaci se podílelo interní IT oddělení, které bylo zodpovědné za infrastrukturu a částečně i za integraci systémů třetích stran. Vzhledem k tomu, že firma využila produkt externího dodavatele, byla nutná spolupráce s tímto partnerem zejména při přizpůsobení systému specifickým potřebám firmy. Velkou výhodou celého procesu bylo aktivní zapojení zaměstnanců. Ti měli možnost se podílet na návrhu nového řešení a tím přispět k jeho

optimálnímu nastavení. Zatímco finální rozhodnutí a koncepci určoval management firmy, samotní uživatelé měli vliv na podobu implementovaných funkcí, což pomohlo usnadnit přechod na nový systém a snížit potenciální odpor k digitalizaci. [7]

4.2. Konkrétní zaváděné systémy

Zásadním pilířem digitální změny firmy se stalo zavedení centralizovaného systému určeného k evidenci a důkladnému ověřování hráčů ve všech provozovnách. Tento systém vychází nejen z vnitřních bezpečnostních požadavků firmy, ale především z legislativních požadavků, které vyplývají ze zákona č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách. Tento zákon ukládá provozovatelům povinnost zajistit, aby do prostor s technickými hrami vstupovaly pouze osoby starší 18 let, které nejsou uvedeny v rejstříku vyloučených osob dále jen RVO. [7][8]

V reakci na zpřísněné regulace hazardu bylo nutné zavést povinnou registraci hráčů, která zahrnovala ověření jejich identity, věku a případně i kontroly v RVO. K tomu byl vyvinut nový KYC systém, který propojuje databáze státní správy a zajišťuje, že do hry mají přístup pouze osoby splňující zákonné podmínky. Tento systém je propojen s online platformou i kamennými provozovnami, kde se hráči musí identifikovat pomocí občanského průkazu, mobilní aplikací nebo vlastněné registrační karty. [7]

Následující osoby jsou zapsány do RVO z moci úřední [8]:

Osoby pobírající dávky v hmotné nouzi (kromě mimořádné okamžité pomoci).

Osoby společně posuzované s těmi, kdo pobírají dávky v hmotné nouzi (např. členové domácnosti starší 18 let).

Osoby, kterým bylo soudem uloženo předběžné opatření zákazu hazardních her.

Osoby, kterým soud uložil omezení nebo léčbu kvůli závislosti na hazardu (např. zákaz hraní, ochranné léčení).

Osoby v insolvenční, u kterých byl pravomocně zjištěn úpadek.

Neplatiči výživného, pokud jejich dítě čerpá náhradní výživné od státu.

Osoby, které si samy nastavily zákaz hraní (využily tzv. sebevyloučení).

Osoby v exekuci nebo daňové exekuci, pokud jsou zapsány v příslušných evidencích (např. Centrální evidence exekucí) (§ 16a).

Kdy může být osoba z RVO vymazána:

Pokud pominul důvod zápisu (např. skončí exekuce, přestane brát dávky, skončí léčba).

Po skončení insolvenčního řízení.

48 hodin po tom, co si osoba nastavila sebevyloučení (§ 16a). [8]

V každé provozovně se tedy nachází registrační počítač, který je přímo propojen s KYC systémem. Tento systém umožňuje okamžité ověření identity hráče při vstupu. Každý nový hráč musí projít registračním procesem, který zahrnuje kontrolu jeho identity, věku, a také ověření v RVO vedeném Ministerstvem financí ČR. Pokud hráč splní všechny zákonné podmínky, systém mu umožní vytvoření hráčského účtu, ke kterému je vygenerována speciální identifikační karta, jak zobrazuje Obrázek 5. [7]



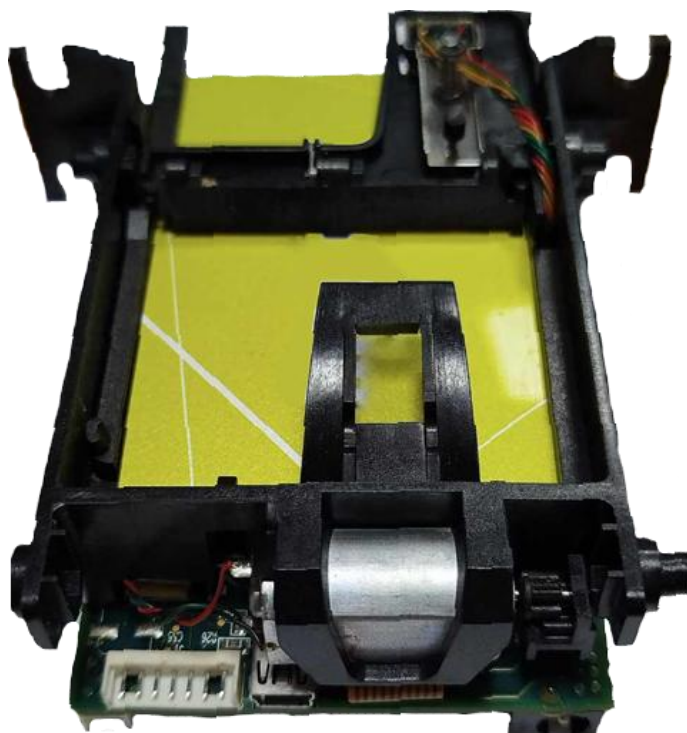
Obrázek 5: Identifikační hráčská karta

Zdroj: [7]

Tato karta funguje jako přístupový klíč – bez její aktivace hráč nemůže začít hrát. Kartu je nutné při každém vstupu vložit do čtečky karet, která je napojena na registrační počítač propojený se státní databází. Současně je nutné předložit občanský průkaz, aby mohlo dojít k fyzickému i elektronickému ověření totožnosti. Až po úspěšném ověření je hráči umožněn vstup do prostoru s herními zařízeními. [7]

Každý terminál TH je vybaven interní čtečkou registračních karet, jak je na Obrázek 6. Pokud nebylo možné TH interně předělat musely být nainstalovány externí čtečky. Po přiložení karty se hráči zobrazí na monitoru navigační menu, ve kterém si může vybrat preferovanou hru.

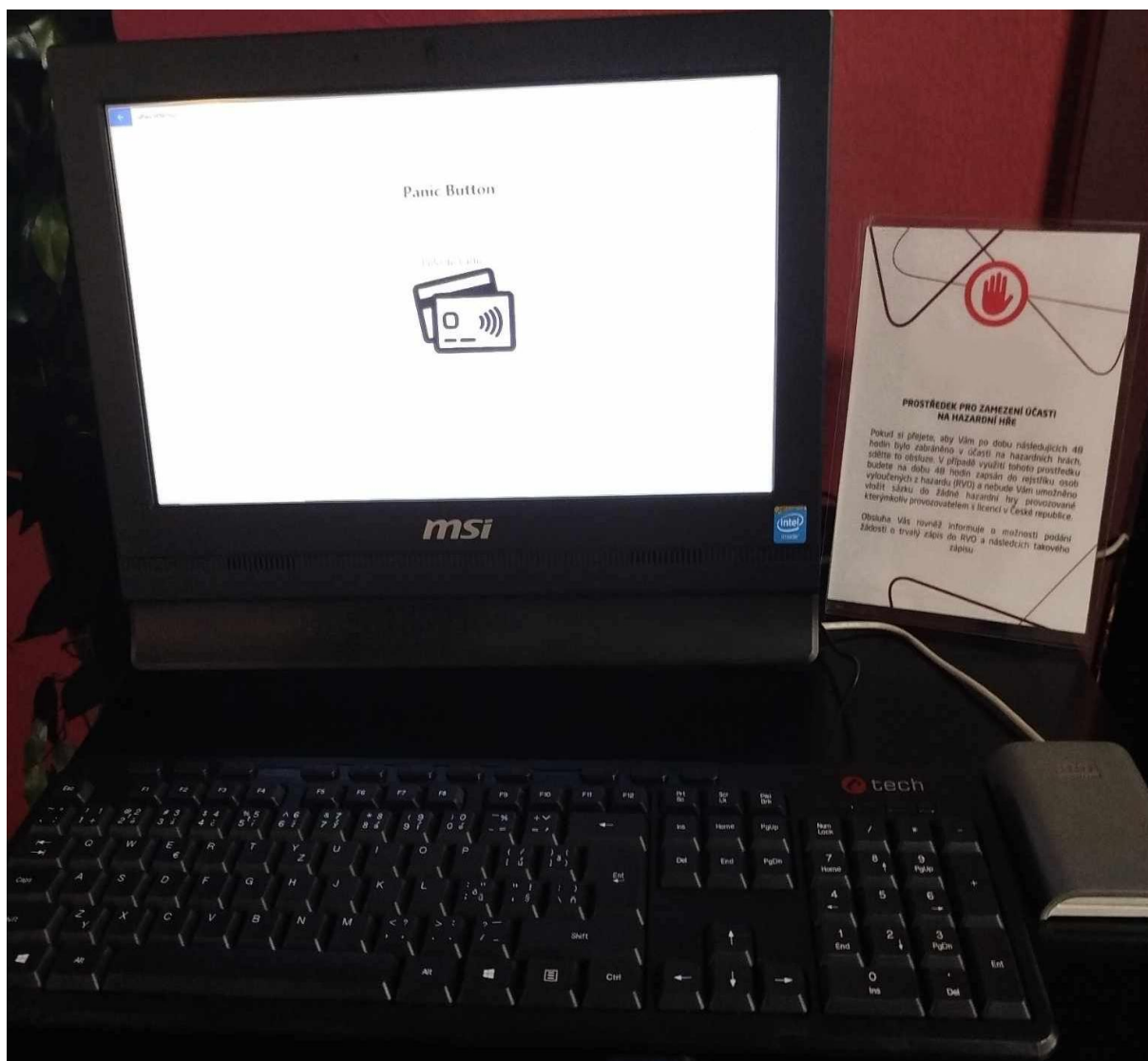
Důležité je zmínit, že systém sleduje dobu, po kterou hráč hraje. Maximální herní doba je zákonem stanovena na 2 hodiny. Po této době je automaticky spuštěn 15minutový bezpečnostní odpočinek – systém hráče vyzve k přerušení hry, aby se předešlo riziku rozvoje patologického hráčství. [7]



Obrázek 6: Interní čtečka karet v TH

Zdroj: [7]

Dalším zásadním prvkem ochrany hráčů je tzv. „Panic Button“ který můžete vidět na Obrázek 7. Toto zařízení musí být podle platné vyhlášky Ministerstva financí instalováno na každé provozovně. Hráč tak má možnost kdykoliv se sám vyloučit z účasti na hazardních hrách a být automaticky zařazen do národního RVO. Může si zvolit dočasné vyloučení na 48 hodin nebo dlouhodobější na jeden rok. Tento mechanismus má preventivní charakter a pomáhá omezit rizikové chování u zranitelnějších skupin obyvatel. [7]



Obrázek 7: Panic Button

Zdroj: [7]

Aby mohl tento systém správně fungovat, bylo nutné vybavit všechny provozovny novým registračním vybavením – tedy počítači s připojením k internetu, čtečkami registračních karet a upraveným softwarovým rozhraním pro komunikaci se státními institucemi. Každé registrační místo bylo technicky upraveno tak, aby odpovídalo nejen provozním potřebám, ale také legislativním nárokům na ochranu osobních údajů (GDPR). Jednotlivé TH musely být rovněž upraveny – především softwarově, aby mohly spolupracovat s novým identifikačním systémem. Tento software byl následně podroben náročnému testování a musel být oficiálně certifikován autorizovaným zkušebním subjektem, jako je například Elektrotechnický zkušební ústav dále jen (EZÚ). Certifikace je nezbytná pro prokázání souladu zařízení s technickými i bezpečnostními normami České republiky. [7]

V rámci digitalizace bylo dále zavedeno několik nových systémů, které významně přispěly k automatizaci a optimalizaci procesů. Mezi nejvýznamnější patří nový Customer Relationship Management dále jen CRM systém, modernizovaný Document Management System dále jen DMS pro správu dokumentů a nový Business Intelligence dále jen BI systém, který umožňuje lepší analýzu dat a reportování. Kromě toho byla do stávajícího Enterprise resource planning dále jen ERP systému přidána nadstavba „schvalovací portál“, která propojuje informace z různých firemních systémů a zjednodušuje procesy schvalování. V oblasti online sázení a zákaznických aplikací došlo k zásadním změnám. Trend poklesu tradičního land-based sázení a nárůst online sázení vedl k výrazným investicím do mobilních aplikací a webových rozhraní. Díky tomu se nabídka online produktů pro zákazníky neustále rozšiřuje. Poslední významnou inovací bylo spuštění nového produktu Live Dealer v říjnu 2024, který přináší interaktivnější herní zážitek. [7]

Integrace nových systémů se stávajícími probíhala převážně prostřednictvím aplikačního programového rozhraní dále jen API a převodních můstků. Tyto technologie umožňují hladkou komunikaci mezi různými systémy a zajišťují, že data jsou konzistentní a snadno dostupná napříč organizací. Zavedení nových technologií přineslo také vyšší nároky na bezpečnost. Firma proto kladla velký důraz na dodržování bezpečnostních politik a pravidel jak ze strany administrátorů systémů, tak i běžných zaměstnanců. Přístup k citlivým datům je přísně regulován a nové systémy byly nasazeny v souladu s nejnovějšími bezpečnostními standardy. [7]

4.3. Financování

Celý proces digitalizace byl financován výhradně z vlastních zdrojů, což umožnilo firmě udržet plnou kontrolu nad průběhem projektu a jeho výslednou podobou. I když se nepočítalo s externím financováním prostřednictvím dotací či investorů, investice si vyžádala nemalé náklady. Jedním z neočekávaných výdajů bylo například automatické vytěžování faktur, které je zpoplatněné a s tímto výdajem firma před digitalizací nepočítala. Obecně však digitalizace nebyla primárně zaměřena na úsporu finančních prostředků, ale spíše na splnění legislativních podmínek a standardizaci firemních procesů, přesto jedním z vedlejších efektů bylo snížení nákladů na tisk dokumentů díky poklesu objemu tištěných stran. [7]

4.4. Výzvy a problémy při implementaci

Zavádění digitalizace přineslo také řadu výzev. Jednou z největších bylo vybrat správného dodavatele systému, protože žádné dostupné řešení nesplňovalo všechny požadavky firmy. Výběr tedy nakonec zahrnoval určité kompromisy. [7]

Během implementace se firma setkala i s nečekanými problémy, například odlišným výkladem některých pojmů mezi dodavatelem a firmou nebo nesplněnými sliby ohledně některých funkcionalit. I přes pečlivé plánování bylo nutné v průběhu projektu dělat drobné úpravy a změny. Technické problémy a výpadky byly minimalizovány díky důkladnému testování před ostrým spuštěním systému. Díky tomu se podařilo většinu problémů odhalit a odstranit ještě v testovací fázi, takže při přechodu na nový systém nedošlo k žádným zásadním výpadkům. [7]

5. POROVNÁNÍ PŘEDEŠLÉHO STAVU SE STAVEM PO ZMĚNĚ

V této kapitole je pro účely hodnocení efektivity firmy po implementaci digitálních nástrojů částečně využit rámec analýzy nákladů a přínosů Cost-Benefit Analysis dále jen CBA podle přístupu Boardmana. [15] V rámci dostupných dat jsou kvantifikovány náklady, výnosy a čistý zisk a dále použity základní ukazatele efektivity: rentabilita tržeb dále jen ROS, rentabilita nákladů dále jen ROC a návratnost investice dále jen ROI.

5.1. Úvodní vymezení

Cílem této kapitoly je porovnat ekonomickou situaci firmy XyX před a po implementaci vybraných digitálních nástrojů. Porovnání bude provedeno na základě účetních výkazů: Rozvahy a Výkazu zisků a ztrát dostupných z [14] za jednotlivé roky (2013-2023), přičemž bude kladen důraz na hlavní oblasti, ve kterých lze očekávat změnu.

Firma XyX jako provozovatel kurzových sázek, loterií a dalších forem hazardních her čelí specifickému prostředí s vysokými požadavky na kontrolu, transparentnost a technické zajištění provozu. Z tohoto důvodu je přechod na digitální nástroje, jako jsou systémy pro správu dat, elektronické evidence, online sázkové platformy nebo automatizované technické terminály, modernizačním krokem splňující požadavky legislativy. Tyto změny se pak promítají jak do finančních ukazatelů, tak do kvality řízení, rychlosti přenosu informací a personální efektivity.

V dalších podkapitolách je provedeno systematické porovnání jednotlivých ekonomických ukazatelů na základě údajů z účetních závěrek. V závěru každé části je pak uveden stručný výklad dosažených hodnot z pohledu efektivity a případných dopadů digitalizace na činnost firmy.

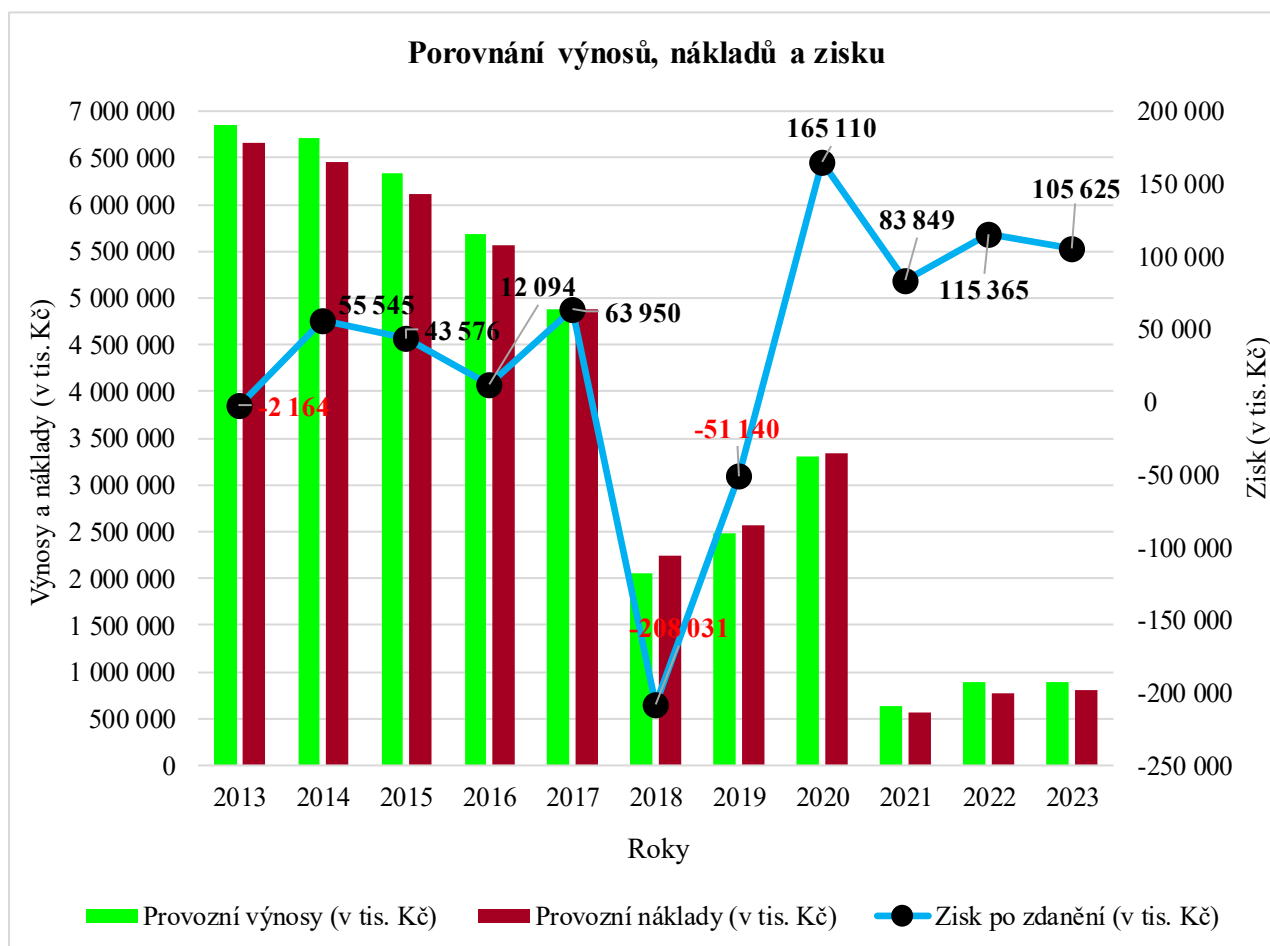
5.2. Porovnání výnosů, nákladů a zisku s grafickou vizualizací výsledků

Provozní výnosy byly čerpány z výkazu zisku a ztráty a zahrnují především tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, zejména z oblasti kurzových sázek, online pokeru a kasinu, loterií a VLT. Dále jsou do výnosů zahrnuty tržby z prodeje zboží a aktivace, tedy vnitropodnikové výnosy vzniklé například aktivací vlastních výkonů při interním vývoji softwaru.

Do celkových nákladů byly zahrnuty všechny standardní provozní náklady uvedené ve výkazu zisků a ztrát: výkonová spotřeba (spotřeba materiálu a energie, služby a náklady vynaložené na prodané zboží), osobní náklady, odpisy, daně a poplatky v provozní oblasti a jiné provozní náklady. Tyto náklady přímo ovlivňují efektivitu provozu a jsou tedy relevantní pro porovnání s dosaženými výnosy. Nepřímé, mimořádné, finanční nebo jednorázové položky

nebyly do výpočtu zahrnuty, aby nebyla narušena srovnatelnost dat mezi jednotlivými účetními obdobími.

Pro účely této analýzy byl jako klíčový ukazatel efektivity použit zisk po zdanění dále jen EAT, protože nejlépe odráží skutečný ekonomický přínos pro firmu po odečtení všech nákladů včetně daňové zátěže. Tento zisk byl poté využit v navazujících výpočtech ukazatelů efektivity, ROS, ROC a ROI.



Obrázek 8: Graf zobrazující porovnání výnosů, nákladu a zisku (2013-2023)

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

5.2.1. Období 2013–2016

Rok 2013

Ačkoliv výnosy převyšovaly náklady, vykázala firma záporný zisk, jak je na Obrázek 8 vidět kvůli mimořádným položkám (nákladové úroky) nebo korekcím v daňové povinnosti, které ve výsledovce snížily čistý výsledek pod nulu.

Rok 2014–2015

I přes podstatnou výši míry nákladů (služby, mzdy, odpisy) je zisk kladný, protože zároveň rostly výnosy ze sázek a terminálů.

Rok 2016

Snížení čistého zisku, kdy výnosy poklesly o něco výrazněji než náklady, které se pomalu vyrovnávají výnosům.

Přestože byl v tomto roce vykazován stabilní výnosy (nad 6 miliard Kč ročně), čistý zisk po zdanění zůstával poměrně nízký. Lez tento přístup chápat jako nízký poměr přínosů vůči nákladům.

5.2.2. Období 2017–2019

Rok 2017:

Pokles výnosů a nákladů. Náklady se vyrovnaly díky vyšším investicím do technologií a IT systémů. I přes větší nárůst nákladů si firma dokázala udržet poměrně vysoký zisk než v předchozích letech (menší ztráta z finančního výsledků hospodaření).

Rok 2018–2019:

Pod tlakem nových regulací (povinné digitální změny) převyšovaly jednorázové investiční a provozní náklady. Výrazně vyšší odpisy a servisní poplatky převážily nad výnosy, a proto firma vykázala dvě po sobě jdoucí ztrátové období, jak ukazuje Obrázek 8.

V roce 2017 firma čelila investicím kvůli povinné digitalizaci, KYC a regulaci. Následující roky způsobily pokles zisku, i když firma dosahovala nemalých výnosů. Období lze považovat za počáteční fázi realizace investice, kdy podle CBA metody převažují počáteční náklady (setup costs) nad bezprostředními přínosy. Následující roky 2018 a 2019 přinášejí záporný hospodářský výsledek což v rámci analýzy odpovídá fázi, kdy jsou přínosy odloženy v čase a dočasně převažují investiční výdaje a nákladové externality – projekty s vysokým počátečním vstupem.

5.2.3. Období 2020–2023

Rok 2020:

S nástupem pandemie poklesl provoz v kamenných kasinech, avšak vzrostly jak výnosy, tak náklady. Zákazníci se přesunuli do online prostoru – méně nákladné obslužení každého

vsazeného tiketu. To se odrazilo ve výrazném obratu k pozitivnímu výsledku díky expanzi online platformem s jinou úrovní obchodní marže.

Rok 2021–2023:

V tomto období probíhá stabilizace online podnikání, postupné zvyšování zisku (83 849 → 115 365 → 105 625 tis. Kč), přičemž provozní náklady i nadále zahrnují údržbu digitálních systémů, zbývajících TH a marketingu.

Od roku 2020 nastává zlom. I přes pokles výnosů i nákladů firma dosahuje výrazně vyššího zisku než v předchozích letech. Z hlediska CBA lze toto období označit jako přínosové, kdy se již neinvestuje, ale systém generuje stabilní výstupy s nižšími provozními vstupy. Od roku 2020 firma těží z těchto investic – už neinvestuje, ale sklízí přínosy. Výnosy jsou sice nižší absolutně, ale jejich nákladovost je výrazně nižší. To znamená, že marže je vyšší. Online služby mají nižší fixní náklady: méně poboček, méně lidí, nižší náklady na provoz heren.

Tato fáze je typická pro projekty s dobrou návratností – podle Boardmana et al. [15] se zde již zohledňují přínosy v podobě úspor (např. snížení personálních nákladů, provozní jednoduchost online platformy) a zlepšuje se poměr přínos/náklad.

5.3. Efektivita provozu – rentability tržeb a nákladů s podporou tabulkové vizualizace

V této části práce je sledována efektivita prostřednictvím dvou základních poměrových ukazatelů ROS a ROC. Tyto ukazatele jsou zvoleny záměrně vedle sebe, protože umožňují komplexní pohled na to, jak efektivně firma pracuje se svými výnosy i náklady.

Podle [17] ROS je ukazatel, který vyjadřuje ziskovou marži podniku, tedy jeho schopnost vytvářet zisk při určité úrovni tržeb. Tento poměrový ukazatel hodnotí, jak efektivně firma využívá své tržby k dosažení čistého zisku. Do výpočtu tržeb se zpravidla zahrnují výnosy z hlavní provozní činnosti podniku, které jsou s tvorbou zisku přímo provázány.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové tržby}} \times 100 \quad [\%] \quad (1)$$

Naproti tomu ROC sleduje, jaký zisk podnik dokáže vygenerovat z každé koruny vynaložené na provozní náklady. [16]

$$\text{ROC} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové náklady}} \times 100 \quad [\%] \quad (2)$$

Tabulka 2: Vývoj rentability tržeb, nákladů a jejich příčinných ukazatelů (2013-2023)

	Tržby = provozní výnosy celkem (v tis. Kč)	Provozní náklady celkem (v tis. Kč)	Zisk po zdanění EAT (v tis. Kč)	Rentabilita tržeb ROS (v %)	Rentabilita nákladů ROC (v %)
2013	6 849 914	6 664 636	-2 164	-0,03	-0,03
2014	6 704 234	6 458 191	55 545	0,83	0,86
2015	6 329 684	6 117 914	43 576	0,69	0,71
2016	5 692 676	5 562 861	12 094	0,21	0,22
2017	4 888 732	4 882 077	63 950	1,31	1,31
2018	2 058 965	2 249 127	-208 031	-10,10	-9,25
2019	2 491 989	2 566 999	-51 140	-2,05	-1,99
2020	3 308 500	3 342 057	165 110	4,99	4,94
2021	639 784	568 465	83 849	13,11	14,75
2022	886 560	768 793	115 365	13,01	15,01
2023	899 713	806 186	105 625	11,74	13,10

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

Podle vzorce (1) byl v Tabulka 2 vypočítán sloupec rentability tržeb, který zobrazuje procento ziskovosti tržeb v jednotlivých letech, a podle vzorce (2) byl vypočítán poslední sloupec, jenž vyčísluje ROC v daném období

5.3.1. Období 2013–2016

V letech 2013 až 2016 se firma XyX pohybovala na velmi nízké úrovni rentability. Přestože celkové tržby přesahovaly každoročně 5,5–6,5 miliard Kč, ukazatele ROS i ROC zůstávaly pod 1 %, přičemž v roce 2013 byly dokonce záporné, jak ukazuje Tabulka 2. To znamená, že firma i při vysokých obratech generovala jen minimální zisk nebo dokonce ztrátu. Tento stav naznačuje nízkou efektivitu přeměny výnosů i nákladů v čistý zisk.

5.3.2. Období 2017–2019

V roce 2017 byla ziskovost dočasně zvýšena, přičemž ROS dosáhl hodnoty 1,31 % a ROC 1,30 %, což bylo způsobeno mírným zefektivněním provozu. Následující roky však přinesly prudký pokles rentability, a to v souvislosti s implementací nové investice a digitalizačních povinností. V roce 2018 ROS klesl na -10,1 % a ROC na -9,25 % jak ukazuje Tabulka 2, čímž bylo dosaženo nejhorších hodnot v celém sledovaném období.

5.3.3. Období 2020–2023

V Tabulka 2 od roku 2020 dochází k zásadnímu obratu. I přes výrazně nižší objem tržeb a nákladů ve srovnání s předchozími lety dosahuje firma výrazného růstu čistého zisku, což se pozitivně odráží v obou ukazatelích rentability. ROS se v tomto období stabilně drží mezi 11,7 – 13,1 %, zatímco ROC dokonce přesahuje 15 %, což značí, že firma dokáže vygenerovat výrazný zisk i při relativně nízké výši nákladů.

5.4. Vývoj návratnosti investice včetně vizualizace výsledků

Pro účely výpočtu ROI v souvislosti s digitalizací realizovanou v roce 2017 byl použit vzorec pro tuto investici.

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk z investice}}{\text{náklady na investici}} \times 100 [\%] \quad (3)$$

Výchozím bodem bylo stanovení tzv. referenční hodnoty zisku, která byla získána jako průměr čistého zisku po zdanění za období 2013–2017, tedy období před zavedením hlavních digitálních nástrojů. Tento průměr slouží jako základní srovnávací hodnota, která odráží standardní ziskovost firmy před vstupem do investiční fáze.

Následně byl pro každý rok po investici (2018–2023) spočítán rozdíl mezi aktuálním čistým ziskem a zmíněným průměrem z předchozích let. Tento rozdíl představuje digitalizační opatření, tedy zisk nebo ztrátu, kterou firma generuje oproti situaci před investicí.

Výchozí hodnota nákladů na investici byla vypočítána z položek „software“ a „hmotné movité věci a jejich soubory“ uvedené v rozvaze firmy XyX za rok 2017. Pro stanovení výše investice do digitalizace byl následně vypočten rozdíl těchto položek mezi rokem 2017 a 2016, přičemž tento rozdíl představuje čistý přírůstek majetku spojený s investicí do nových technologií a systémů. Takto stanovená částka byla dále použita jako jmenovatel ve výpočtu ROI, který porovnává tento kapitálový výdaj s dodatečným ziskem vytvořeným v následujících letech. Tento přístup umožňuje propojit konkrétní nárůst majetku, který souvisí s realizací digitalizace, s jejími ekonomickými přínosy v podobě vyššího zisku. Zároveň odpovídá metodickým doporučením Boardmana et al. [15], kteří uvádějí, že v případech, kdy nejsou explicitně evidovány náklady na jednotlivý projekt, lze využít majetkové změny jako aproximaci investice.

Tabulka 3: Návratnost investice (2017-2023)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Návratnost investice ROI (v %)	0,00	-474,24	-167,59	255,09	96,26	157,86	138,82

Zdroj: vlastní zpracování podle [14]

Podle vzorce (3) byla v Tabulka 3 vypočítána návratnost investice za jednotlivé roky, od doby, kdy se prvně investovalo.

5.4.1. Období 2017–2019

V roce 2017 je návratnost investice nulová, což odpovídá faktu, že se jedná o počáteční investiční rok, kdy byl realizován majetkový vstup. Efekt v podobě zvýšeného zisku se ještě neprojevil. Následující roky 2018 a 2019 vykazují výrazně záporné hodnoty ROI (- 474,24 % a -167,59 %), což značí ztrátovou investici a firma dosahovala nižších zisků než před investicí.

5.4.2. Období 2020–2023

Rok 2020 přináší zásadní obrat – ROI dosahuje hodnoty 255,09 %, která značí vysoký přínos digitalizace. Firma je schopna generovat zisk, který několikanásobně převyšuje dřívější výsledky. Následující roky se ROI stabilizuje v rozmezí 96 – 158 %, což znamená, že investice se nejen zaplatila, ale opakovaně vrací svůj přínos v podobě vyššího čistého zisku. Tento vývoj odpovídá fázi „harvesting phase“ v rámci CBA, kdy, již nejsou vynakládány nové vstupy a firma těží z realizovaných opatření.

6. ZÁVĚREČNÉ SHRnutí

Změna firemních procesů prostřednictvím digitalizace je v současnosti v mnoha odvětvích klíčovým nástrojem pro dosažení vyšší efektivity a adaptability. Z Obrázek 8, Tabulka 2 a Tabulka 3, je patrné, že i v regulovaném a specifickém prostředí hazardního průmyslu může mít digitalizace zásadní přínos. „Zavedení digitálních nástrojů v této firmě výrazně proměnilo způsob jejího fungování – zefektivnilo administrativní procesy, přineslo větší kontrolu nad provozem a umožnilo lepší orientaci v datech.

Období 2017–2019 představovalo pro firmu přechodovou a zároveň nákladově nejnáročnější fází celého digitalizačního procesu. V tomto období byly realizovány klíčové investice do nových systémů, IT a přizpůsobení interních procesů. Tyto změny se promítly do výrazného nárůstu provozních nákladů, zatímco přínosy z nově zavedených nástrojů se projeví až s časovým odstupem. Firma v těchto letech balancovala mezi potřebou splnit legislativní požadavky, udržet chod provozu a současně zvládnout přechod na digitální řešení, což se odrazilo ve slabších výsledcích hospodaření. Přesto však toto období položilo základy pro efektivnější fungování v následujících letech, kdy se investice začaly postupně vracet.

Ukazatele ROS a ROC zaznamenaly po roce 2020 znatelný růst ziskovosti vzhledem k tržbám a nákladům z důvodu přispění vnějších okolností. Pandemie covid-19, která propukla v roce na území České republiky 2020, zásadně omezila činnost kamenných provozoven a urychlila přesun zákazníků do online prostředí. Díky tomu, že firma měla v té době již klíčové digitální nástroje zavedené, dokázala se rychle přizpůsobit a pokračovat v provozu bez zásadního omezení, vzrostly tyto ukazatele do vysokých hodnot. Vývoj ROI rovněž ukázal, že po zavedení digitálních nástrojů s negativními hodnotami začala firma generovat vysoké zisky. Vizualizace výsledků umožnila sledovat tento vývoj přehledně napříč jednotlivými roky a podpořila interpretaci výstupů.

Přesto je nutné upozornit i na některé negativní dopady této transformace. Digitalizace sice významně přispěla ke zvýšení ziskovosti a zefektivnění provozu, avšak zároveň s sebou přinesla i útlum kamenných provozoven, které byly po dlouhá léta základním pilířem osobního kontaktu se zákazníkem. V důsledku snižování fyzické přítomnosti firmy v terénu dochází k postupnému rušení některých poboček, což má přímý dopad na zaměstnanost v regionech. Především obslužný personál heren a kasin – krupiéři, provozní pracovníci či technická podpora – přichází o svá pracovní místa.

Tato skutečnost má kromě ekonomického i sociální rozměr. V některých lokalitách, kde byla provozovna významným zaměstnavatelem a přispívala obcím či městům vysokými odvody na

daních, může mít zánik kamenného provozu negativní dopad na místní oblast. Digitální transformace tak není jen technickým nebo ekonomickým procesem, ale zasahuje i do struktury trhu práce a mění charakter podnikání v odvětví. I když firma z pohledu efektivity, řízení a výnosnosti zcela jednoznačně posílila, je třeba vnímat tyto změny v širším kontextu. Přejít do online prostředí s sebou přináší nové společenské výzvy, například otázku digitální dostupnosti, ochrany hráčů a odpovědnosti za eliminaci negativních dopadů hazardního hraní, které jsou při anonymním online provozu obtížněji sledovatelné.

Sociální a ekonomické dopady hazardu na život lidí.

Hazard je spojen s řadou závažných sociálních a ekonomických rizik, zejména u problémového a patologického hráčství. Tato forma hraní může vést k zadlužení, ztrátě zaměstnání, zhoršení mezilidských vztahů a v krajních případech až k osobnímu bankrotu. Dopady se neomezují jen na jednotlivce, ale zasahují i jeho rodinu a širší společnost, například skrze náklady na sociální podporu či zdravotní péči. Nezřídka dochází také k páchání trestné činnosti, ať už ze strany hráčů v důsledku finančních problémů, nebo ze strany samotných provozovatelů v rámci nelegálního podnikání. Kvantifikace těchto negativních dopadů je obtížná, často ovlivněná dalšími faktory, jako jsou závislosti na alkoholu či jiných látkách. [18][19]

Hazardní hry jsou často vnímány jako forma zábavy, při níž si hráči kupují naději na výhru a někteří z nich skutečně dosahují finančního zisku. Pozitivní přínosy zahrnují i rozšířenou dostupnost hazardu, zejména pokud funguje konkurenční prostředí mezi provozovateli, což může zvýšit komfort pro hráče. Nejčastěji však bývá vyzdvihován ekonomický přínos hazardu v podobě daňových odvodů, které plynou do státního a obecních rozpočtů. Tyto prostředky pak mohou být využity na podporu veřejně prospěšných oblastí, jako je sport, kultura, školství či sociální služby. Dalším diskutovaným přínosem je vliv hazardu na zaměstnanost, zejména v souvislosti s provozem kasin, která vytvářejí pracovní místa a ovlivňují místní ekonomiku. [18]

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést zhodnocení efektivity firmy po implementaci nového digitálního nástroje. Práce si kladla za úkol zhodnotit, jaké změny nastaly v hospodaření a chodu firmy po implementaci digitálních nástrojů z hlediska, jestli se daná investice vyplatila či nikoli.

První kapitola byla zaměřena na obecný přehled problematiky digitalizace ve firmách a představila základní přístupy k nasazování moderních technologií v podnikových procesech. V druhé kapitole byla představena analyzovaná firma – její historie, hlavní činnost, organizační struktura, portfolio dané firmy a popsání jednotlivých složek. Tato část poskytla čtenáři potřebné zázemí pro pochopení souvislostí v pozdější analytické části.

Další kapitola se zabývala stavem firmy před implementací digitálních nástrojů. Popsány byly hlavní provozní slabiny a nedostatky související s nízkou efektivitou řízení procesů, nedostatečnou kontrolou nad daty a technickým zázemím. Tato část sloužila jako výchozí bod pro srovnání se stavem po zavedení digitálních změn. Následující kapitola se věnovala samotné implementaci technologických řešení, tedy popisu zaváděných systémů, fází jejich nasazení a nákladů s tím spojených. Byla zmíněna klíčová legislativní opatření, která digitalizaci vyvolala (např. KYC systém).

V páté kapitole došlo k porovnání efektivity firmy před a po digitalizaci. Výsledky ukázaly, že navzdory výrazným nákladům v letech 2017–2019 došlo od roku 2020 k prudkému nárůstu efektivity. Hodnoty ukazatelů rentability i návratnosti investic se zlepšily, což potvrzuje úspěšnost digitalizačního zásahu. Tato část byla doplněna o vizualizace spočítaných ukazatelů od roku 2013–2023, které pomohly lépe pochopit vývoj hospodaření firmy v jednotlivých letech. Výsledkem šesté kapitoly je shrnutí dosažených výsledků a přínos dopadu zavedení digitálních změn. Závěrem kapitoly je stručný pohled veřejnosti na problematiku hazardu.

Hlavním přínosem této bakalářské práce je praktická ukázka, jak lze s využitím běžně dostupných účetních výkazů a znalosti firmy, vyhodnotit dopad digitalizace na ekonomickou efektivitu firmy. Práce kombinuje klasické finanční ukazatele s dílčími prvky metody analýzy nákladů a přínosů a nabízí ucelený pohled na efektivitu digitální změny ve specifickém a regulovaném prostředí hazardního průmyslu. Výstupy této práce mohou sloužit jako inspirace i pro další firmy, které zvažují nebo jsou nuceny tyto podobné technologické změny provést.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- [1] RASCA, M. *Co je digitalizace firem?* [online]. RascaOne. 2021. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/co-je-digitalizace-firem>
- [2] PODNIKATELOVA RÁDCE, 2024. *Jak digitalizovat firemní procesy* [online]. 17. 5. 2024 [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://podnikateluvradce.cz/clanky/jak-digitalizovat-firemni-procesy-cs>
- [3] INVENTI. *Proč je digitalizace procesů pro mnoho firem stále problémem?* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.inventi.cz/blog/proc-je-digitalizace-procesu-pro-mnoho-firem-stale-problemem>
- [4] INTEDAT, 2024. *Digitalizace obchodních procesů – možnosti a realita* [online]. 31. 10. 2024 [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.intedat.com/digitalizace-obchodnich-procesu-moznosti-a-realita/>
- [5] BUSINESSINFO.CZ, 2023. *Digitalizace je příležitostí i pro malé podniky. Drahé a robustní systémy nepotřebují* [online]. 31.10.2023 [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/digitalizace-je-prilezitosti-i-pro-male-podniky-drahe-a-robustni-systemy-nepotrebuji/>
- [6] MAŘÍK, Vladimír. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.
- [7] INTERNÍ ZDROJ FIRMY
- [8] ČESKO. *Zákon č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách*. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2016. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-186>
- [9] DRBNA, 2022. *Jak fungují hrací automaty a generátor náhodných čísel?* [online]. 30. září 2022 [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.drzna.cz/10026-jak-funguji-hraci-automaty-a-generator-nahodnych-cisel.html>
- [10] RAJCHL, Jiří, KRAMÁŘ, Květoslav a MALÍŘ, Jan. *Právní aspekty hazardních her*. Právní monografie. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-646-5.
- [11] ELEMENTS CASINO. – *UPI-24 Firebird* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.elementscasino.cz/casino-hry/vyrobci/>
- [12] ONLINE AUTOMATY, 2015. *Je opravdu hazard pro stát a města/obce výnosný nebo na něj naopak všichni doplácíme?* [online]. 5. května 2015 [cit. 2025-03-04]. Dostupné

z: <https://online-automaty.com/je-opravdu-hazard-pro-stat-a-mestaobce-vynosny-nebo-na-nej-naopak-vsichni-doplacime/>

- [13] MOD ELEKTRONIK. *MOD elektronik Gold game plus* [online]. [cit. 2025-03-04]. Dostupné z: <https://www.modelektronik.com/terminaly>
- [14] ČESKO. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2025-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=216707>
- [15] BOARDMAN, Anthony E., GREENBERG, David H., VINING, Aidan R. a WEIMER, David Leo. *Cost-benefit analysis: concepts and practice*. Fifth edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. ISBN 978-1-108-40129-6.
- [16] CASHBOT. *Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat?* [online]. [cit. 2025-05-20]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/jak-zjistit-rentabilitu-firmy-a-proc-je-dobre-tento-ukazatel-sledovat/>
- [17] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2.*, výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [18] FIEDOR, David. *Hazard v České republice*. Vydání první. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2020. ISBN 978-80-7419-303-3.
- [19] MRAVČÍK, Viktor, ČERNÝ, Jakub, LEŠTINOVÁ, Zuzana, CHOMYNOVÁ, Pavla, GROHMANNOVÁ, Kateřina et al. *Hazardní hraní v České republice a jeho dopady*. Praha: Úřad vlády České republiky, 2014. ISBN 978-80-7440-111-4.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Záznam rozhovoru se zaměstnancem XyXu. Rozhovor proběhl dne 01.11.2024 formou e – mailové komunikace. Odpovědi poskytla vedoucí oddělení, která se podílela na digitalizačním procesu ve firmě XyX. Cílem rozhovoru bylo získat doplňující informace k první části práce.

1. Popis vybrané firmy

Historie a pozadí:

Otázka 1: Jak dlouho xyx působí na trhu? Jaké byly klíčové milníky ve vývoji firmy?

Odpověď 1: Lze zjistit na webu

Otázka 2: Jaké služby nebo produkty nabízí xyx? Je to pouze sázková společnost, nebo nabízí i jiné druhy zábavy?

Odpověď 2: xyx provozuje kamenné herny a casina, včetně živé hry či poker turnajů. V online prostředí pak provozuje sázkovou kancelář, online casino, online poker a takzvanou „live dealer game“ – tedy přenášenou živou hru.

Otázka 3: Jaké klíčové změny proběhly ve firmě v posledních letech (např. akvizice, nové projekty)?

Odpověď 3: Neustále probíhá modernizace a vývoj v oblasti herních zařízení, stabilizace provozu po stránce zákaznického servisu i reklamy.

Otázka 4: Jaké jsou její dlouhodobé cíle?

Odpověď 4: Udržovat značku xyx v popředí hazardního bussinesu v ČR, nabízet zákazníkům nejlepší možný produkt a inovace.

Cílová skupina a zákazníci:

Otázka 5: Jaká je cílová skupina xyxu? Jaký typ zákazníků přitahují (věk, zájmy, frekvence využití služeb)?

Odpověď 5: Naše klientela je rozmanitá věkem i cílovými zájmy. Primárně se jedná o muže i ženy ve věku 20-60 let se zájmy ve sportu, pokeru, zábavním průmyslu.

Otázka 6: Jakým způsobem xyx komunikuje se svými zákazníky (např. marketingové kanály)?

Odpověď 6: TV reklamy, Meta reklama, affiliate marketing, billboardy, rádio, newsletters, SMS, streameri, promo články

Otázka 7: Jaké změny zaznamenali v preferencích zákazníků v posledních letech? Jak se změnilo chování zákazníků?

Odpověď 7: Zákazníci určité vyhledávají kvalitní službu, novinky i rozmanitou nabídku výrobců her. Dříve se herní zařízení umísťovali do barů, hospod a menších heren. S legislativou i západními trendy přicházejí do popředí větší casina splňující náročnější

požadavky ze strany zákazníků a hazard se přelévá z hospod do modelu, kde se nejedná pouze o hru samotnou, ale je s tím spojen celkový zážitek (jídlo, pití, doprovodný program,...)

V online prostoru se chování zákazníka vyvíjí rychleji a také lze lépe analyzovat. Legislativa je sice stejná, ovšem doručení např. nových her či nových výrobců her je podstatně snazší. Online nástroje pak umožňují se zákazníkem nejen efektivněji pracovat, ale přizpůsobovat se jeho chování.

Důležité je udržet krok s trendy v oblasti nabídky providerů i her a poté správně cílit reklamu mezi cílovou skupinu.

Organizační struktura:

Otázka 8: Jak je firma organizována z hlediska vedení a klíčových pozic?

Odpověď 8: Firmu řídí výkonný ředitel. Jednotlivé segmenty jsou pak řízeny vedoucími zaměstnanci: marketing, produkt, finanční oddělení a provozní oddělení. Tito vedoucí pracovníci poté řídí své vlastní týmy dle oddělení. Všichni tyto vedoucí pracovníci vzájemně spolupracují.

Otázka 9: Jaké jsou hlavní úkoly jednotlivých týmů a jaké jsou jejich klíčové procesy?

Odpověď 9: Marketing: řízení všech marketingových aktivit: příprava i realizace reklamy napříč všemi kanály, grafika, bonusové akce, jednání s externími dodavateli

Produkt: produktové oddělení řídí správu i nasazení novinek v kamenných pobočkách i online. Zabývá se vývojem, vedením nových projektů, komunikaci s dodavateli platformy, propojení systémů, analýzou.

Finanční oddělení: vše od účtování, plánování až po analýzu.

Provoz: provozní oddělení, které řídí chod kamenných poboček a vše s tím spojeno od umístování strojů, správu nemovitostí, HR, školení, odměňování zákazníků aj.

Provozní oddělení má nejpočetnější tým, protože pod něj spadají zaměstnanci poboček na různých pozicích od vedoucích, barmanek, recepčních, pokladních, krupierů až po úklid.

Otázka 10: Které oddělení bylo považováno za klíčové pro úspěch firmy před zavedením digitálních nástrojů?

Odpověď 10: Provoz je dodnes klíčové oddělení, protože technologie aplikuje v ostrém provozu. Dříve se firma orientovala na objem umístěných strojů, klíčové tedy bylo mít přehled o lokacích a toku peněz.

Příloha č. 2

Záznam rozhovoru se zaměstnancem XyXu. Rozhovor proběhl dne 15.03.2025 formou osobní komunikace. Odpovědi poskytl servisní pracovník, který se podílel na digitalizačním procesu ve firmě XyX. Cílem rozhovoru bylo získat doplňující informace k další části práce.

Existující procesy:

Otázka 1: Jakým způsobem byla firma řízena a jak probíhaly její operace?

Odpověď 1: Jednou za měsíc docházelo k vyúčtování VHP zaměstnancem firmy, který opsal mechanická i elektronická počítačidla, kterými byly vhp vybaveny. Zápis prováděl v excelu pomocí makra vzorce.

Před změnou zákona č. 186/2016 Sb., byl vstup do heren, kasin neomezen, omezen byl pouze věkem 18let. V těchto dobách mohly být automaty umístěny také v restauracích, hospodách které nemusely mít status herny nebo kasina. Pokud měl hráč zájem o hru, musel vložit finanční prostředky, mince nebo bankovky, na VHP byla maximální sazka 5 + 95 korun = 100 na jedno zatocení. Cena jedné hry byla vždy závislá na vůli hráče. U každé hry byly výhry

Otázka 2: Jaký byl stav technologického vybavení a softwaru, který firma používala před zavedením nových digitálních řešení?

Odpověď 2: Do roku 2005 než byly zavedeny video loterní terminály, hra byla uskutečňována pomocí mechanických zobrazovacích - valců na kterých byly jednotlivé symboly. VHP byly tři až šesti válcové. Pohyb valců případné výhry byly zajišťovány krokovými motory, které byly řízeny softwarovým vybavením, které bylo v každém vhp. Software byl uložen v náramkové paměti v EPROM. Software musel být koncipován tak že výherní podíl neměl klesnout pod

75 %. Od roku 2005 se dostávají na trh a do heren a kasin video loterní terminály. Hlavní rozdíl mezi VHP a VLT je:

jsou propojeny do sítě pomocí internetu k centrálnímu serveru který řídí hru, výše sázky na vlt je maximální sazka 1000 Kč za jednu hru

Hra na vlt probíhá na monitoru. Hráč na vlt si může zvolit libovolnou hru dle softwarového vybavení a tato hra je zobrazována na lcd monitoru. Každé vlt je vybaveno počítačem který pomocí internetu je spojen do sítě kam odchází veškerá data o hře. Tzn. jaká hra byla zvolena, kolik bylo vloženo peněz hráčem a každá jeho zaznamenaná hra a kolik bylo vloženo hráčem na kredit. Veškerá data ohledně učetnictví odchází do centrálního dispečinku, které bylo umístěno v sídle firmy.

Otázka 3: Které procesy byly nejvíce náročné na čas a zdroje před digitalizací?

Odpověď 3: Ruční zpracování faktur, vyúčtování provozu, servisní činnost vzhledem k tomu že vhp byly mechanického typu. Často docházelo k opotřebení dílů tudíž častěji servisním zásahem, ze kterých plynuly vyšší náklady na dopravu. vysoké náklady na tisk a archivaci dokumentů, zdlouhavá komunikace mezi odděleními.

Otázka 4: Které konkrétní oblasti vykazovaly nejvyšší náklady? Byly zde oblasti, kde docházelo k opakovaným problémům?

Odpověď 4: Náklady byly vyšší díky servisní činnosti, velkému počtu náhradních dílů

Pohled na digitální transformaci:

Otázka 5: Jaké byly důvody, proč se XyX rozhodl zavést digitální nástroje (tlak konkurence, zlepšení služeb, úspora nákladů, snížení chyb)?

Odpověď 5: Z důvodu že vzešel v platnost nový zákon o hazardu č. 186/2016 Sb., byla firma nucena této skutečnosti přizpůsobit.

Otázka 6: Kdo byl hlavním iniciátorem nebo zastáncem digitální transformace? Bylo to vedení, nebo tlak přišel odjinud (např. konkurence)?

Odpověď 6: Ministerstvo financí ČR pod vedením Andreje Babiše, a jeho náměstka v oblasti majetku státu a regulaci hazardních her JUDr. Ondřejem Závodským, Ph.D.,

Otázka 7: Jaké byly první obtíže nebo překážky, se kterými se firma setkala při úvahách o implementaci digitálních nástrojů?

Odpověď 7: První obtíže byly z odlišnosti hráčů díky novému zákonu bylo zamezení hraní. Zvýšení z důvodu přizpůsobení vlt novému zákonu, protože vhp nesplňovaly hardwarové předpoklady pro přizpůsobení se novému zákonu, byly vyraženy z provozu. Museli se nahradit vlt což firmu stálo nemalé finanční náklady.

Příloha č. 3

Záznam rozhovoru se zaměstnancem XyXu. Rozhovor proběhl dne 26.03.2025 formou e – mailové komunikace. Odpovědi poskytl vedoucí oddělení, který se podílel na digitalizačním procesu ve firmě XyX. Cílem rozhovoru bylo získat doplňující informace k další části práce.

<p>1) Proces digitalizace – jak probíhala implementace Jaké konkrétní digitální nástroje nebo technologie firma zavedla?</p>	<p>Otázka 6: Konkrétní technologie a systémy Jaké nové softwary nebo systémy byly zavedeny (např. CRM, ERP, BI, AI)?</p>
<p>Otázka 1: Jaký byl hlavní cíl digitalizace? Šlo o zlepšení interních procesů, zákaznické zkušenosti nebo něco jiného?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Nové CRM• Novým DMS systém• Nové BI• Nová nadstavba ERP v roli „schvalovací portál“, která propojuje informace z většiny ostatních systémů• ERP původní – úzce integrováno s ostatními systémy• AI zatím ne
<ul style="list-style-type: none">• Přechod na „bezpapírovou kancelář“, kdy většina procesů ve společnosti dříve vyžadovala nějakou formu doložení v papírové podobě a fyzické podpisy schvalovatelů. Nové je naprostá většina procesů dokumentována jen elektronicky, přitom schvalování je řešeno buď elektronickým certifikátem v případě dokumentů vyžadujících nejvyšší stupeň autorizace, případně schválením uživatele ověřeného v přihlášením do systému u agend, kterým postačuje ověřený uživatel.• Velkým benefitem je také snadná dostupnost kompletní historie všech fází životního cyklu daného procesu, okamžitý přehled o stavu všech řešených požadavků a úkolů.	<p>Otázka 7: Jaké změny proběhly v oblasti online sázení, mobilních aplikací nebo webových rozhraní pro zákazníky?</p>
<p>Otázka 2: Jak probíhala samotná implementace? Byla postupná, nebo se vše změnilo najednou?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Trend klesajícího objemu landbase sázení a nárůst objemu on-line sázení je na trhu patrný již několik let. Od roku 2018, kdy bylo on-line sázení zakotveno do legislativy, rostou také investice do mobilních a webových aplikací pro zákazníky. Současně se rozšiřuje nabídka v oblasti on-line produktů pro zákazníky. Naposledy jsme v říjnu 2024 spustili nový online produkt Live Dealer.
<ul style="list-style-type: none">• Implementace je postupná, kdy nový systém nejdříve ověříme v testovacím prostředí jen na některých agendách společnosti, následuje zkušební provoz a teprve po jeho kladném vyhodnocení přechází společnost na nové prostředí. Poté následuje integrace dalších agend.	<p>Otázka 8: Jak byly propojeny nové digitální nástroje se stávajícími systémy?</p>
<p>Otázka 3: Jak dlouho trval celý proces digitalizace? Byly dodrženy původní termíny, nebo došlo ke zpoždění?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Nové nástroje byly s ostatními systémy integrovány prostřednictvím různých API a převodních můstků. Bez integrace systémů není možné nové technologie smysluplně využívat.
<ul style="list-style-type: none">• I několik let. Stěžejní je analýza aktuálního stavu a potřeb společnosti (až 3 měsíce), následuje výběr dodavatele (až 3 měsíce), testovací nasazení (až 3 měsíce), pilotní provoz (až 3 měsíce), následuje integrace další agend, ovšem práce na takovém systému v zásadě nikdy nekončí. Stále nacházíme další agendy, které do systému plánujeme integrovat.	<p>Otázka 9: Jaké bezpečnostní opatření byla přijata při zavádění nových technologií?</p>
<p>Otázka 4: Kdo byl za implementaci zodpovědný? Bylo to interní IT oddělení, nebo firma spolupracovala s externími dodavateli?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Bezpečnostní opatření se netýkají jenom zavádění nových technologií, ale obecně nastavení a dodržování bezpečnostních politik jak na straně zaměstnanců, tak administrátorů systémů. Zavedení nového systému tak vyžadovalo splnění zavedených bezpečnostních politik.
<ul style="list-style-type: none">• Jsme IT společnost, takže část implementace, především infrastrukturu a částečně integrace systémů třetích stran, řešíme vlastními silami. Vzhledem k tomu, že jsme vybrali produkt externího dodavatele, je nutné při nasazení systému spolupracovat právě s ním. Externí dodavatel navíc provádí customizaci systému dle našich specifických požadavků.	<p>Otázka 10: Jaké inovace firma zavedla oproti konkurenci?</p>
<p>Otázka 5: Jaká byla role zaměstnanců během implementace? Měli možnost ovlivnit rozhodování, nebo byla změna nařízena shora?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Asi se nedá říci vysloveně „oproti konkurenci“. Pokud je nám známo, tak konkurence využívá obdobné technologie a systémy jako my, takže technologicky jsme na tom velmi podobně i přes to, že využíváme technologie jiných výrobců, ale se stejnou či podobnou funkcionalitou. Možná že v jedné oblasti jsme napřed, a to ve využívání technologie CDN díky tomu, že nabízíme služby či produkty zákazníkům po celé Evropě, ale i v Africe, Asii či Americe.
<ul style="list-style-type: none">• Kvůli hladké adopci systému jsme v rámci analýzy zapojili do návrhu nového řešení i naše zaměstnance, takže se do jisté míry podíleli na specifikaci zadání, jak má nový systém fungovat. Výsledná koncepce však musí být nejenom schválena, ale především definována managementem společnosti.	<p>Otázka 11: Bylo financování z vlastních zdrojů, nebo se využily dotace či investoři?</p>
<p>Otázka 13: Jaké byly očekávané úspory nebo přínosy digitalizace z finančního hlediska?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Digitalizace je financována z vlastních zdrojů.
<ul style="list-style-type: none">• Digitalizace neměla přinést primárně finanční úspory, ale především verifikaci, standardizaci a v konečném důsledku efektivitu interních firemních procesů. Jako vedlejší efekt jsou pak úspory na nákladech na tisk dokumentů, díky významnému poklesu počtu vtištěných stran. Nebyl to ale hlavní cíl Digitalizace. Úspory na tisku dokumentů totiž nepřevýší náklady na implementaci Digitalizace.	<p>Otázka 12: Byly nějaké nečekané výdaje spojené s digitalizací?</p>
<p>4) Problémy a výzvy při implementaci</p>	<ul style="list-style-type: none">• Celá digitalizace je výdaj navíc. Pokud lze vypíchnout konkrétní věc, pak automatické vytváření faktur, které je zpoplatněno a je to výdaj, který jsme před Digitalizací neznali.
<p>Otázka 14: S jakými hlavními problémy se firma setkala během zavádění digitálních nástrojů?</p>	<p>Otázka 13: Jaké byly očekávané úspory nebo přínosy digitalizace z finančního hlediska?</p>
<ul style="list-style-type: none">• Stěžejní byl výběr dodavatele systému pro Digitalizaci. Neexistuje totiž ideální produkt řešící všechny naše potřeby. Výběr dodavatele/produktu byl tedy částečným kompromisem, kdy žádné z dostupných řešení nesplnilo všechny naše požadavky.	<p>Otázka 14: S jakými hlavními problémy se firma setkala během zavádění digitálních nástrojů?</p>
<p>Otázka 15: Jaké byly největší překážky ze strany zaměstnanců (odpor k novinkám, nutnost školení atd.)?</p>	<p>Otázka 15: Jaké byly největší překážky ze strany zaměstnanců (odpor k novinkám, nutnost školení atd.)?</p>
<ul style="list-style-type: none">• Díky zapojení zaměstnanců do revize procesů a návrhu nového řešení nebyla rezistence k novému řešení nijak velká. Částečně digitalizované procesy jsme měli už před zavedením nového systému, takže šlo v zásadě o zvyk pracovat s novým systémem.• Samozřejmostí je nutnost i opakovaného proškolení zaměstnanců na práci s novým systémem.• Důležité je také vysvětlení důvodů, proč se to takhle zavedlo. Pokud zaměstnanci chápou důvody, nové věci se snadněji adoptují.	<p>Otázka 16: Byly nutné úpravy nebo změny v plánu implementace kvůli nečekaným problémům?</p>
<p>Otázka 16: Byly nutné úpravy nebo změny v plánu implementace kvůli nečekaným problémům?</p>	<p>Otázka 16: Byly nutné úpravy nebo změny v plánu implementace kvůli nečekaným problémům?</p>
<ul style="list-style-type: none">• Snad žádný projekt nelze naplánovat na 100% správně od samého začátku. Je celkem běžné, že se v průběhu implementace naráží na problémy, se kterými se nepočítalo. Částečně za to může přehnané očekávání ohledně vlastností nového systému, ale také nenaplněné sliby dodavatele. V průběhu implementace se naráží na rozdílný výklad jinak celkem jasných pojmů, nebo také často „to umíme“, ovšem skrývá se za tím nějaké „ale“.	<p>Otázka 17: Jak firma řešila případné technické problémy nebo výpadky při přechodu na nové technologie</p>
<p>Otázka 17: Jak firma řešila případné technické problémy nebo výpadky při přechodu na nové technologie</p>	<p>Otázka 17: Jak firma řešila případné technické problémy nebo výpadky při přechodu na nové technologie</p>
<ul style="list-style-type: none">• Odladění systému je nezbytná součást implementace. Pokud se postupuje při realizaci projektu správně, veškeré zásadní problémy se odhalí a vyřeší už při testování. K výpadkům ani k zásadním problémům po přechodu na nový systém tak nedošlo.	<p>Otázka 17: Jak firma řešila případné technické problémy nebo výpadky při přechodu na nové technologie</p>