AI VE FIRMÁCH 2026

Shrnutí pro vedení firem

AISTUDIE.CZ

Faktory úspěchu a selhání v implementaci umělé inteligence

Adam Mazánek · Čtení na 15 minut

POD ZÁŠTITOU
Česká asociace umělé inteligence

Úvodní slovo

Když jsem s touto studií začínal, nevěděl jsem, jestli na jejím konci bude něco, co by stálo za zveřejnění. Vznikla z velké části na základě chuti nebo touhy spojovat věci do nových úhlů pohledu. Zajímalo mě, jestli mezi úspěchy nebo neúspěchy s takhle novou technologií existují nějaké spojitosti v rozhodnutích, přemýšlení, nebo směrech a názorech těch, kteří celý tento posun určují. Protože se jedná o technologii, která v určitém smyslu poznamená každého z nás, ale každého poznamená na základě toho, jaké kroky udělal a jakým směrem se vydal.

Většina aktuálních studií nebo rozborů, které o umělé inteligenci vznikají, se zaměřuje na kvantitu a výsledkem jsou čísla. Ta čísla mají svoji hodnotu, ale o realitě řeknou jen malý kus a lidský blok v AI často úplně vynechají, přestože paradoxně ve velkém množství případů může být právě on tím faktorem, nebo rozcestím, které rozhodne o směřování samotného projektu. A i v době, kdy se AI jako řešení nabízí na každém rohu, může mít mnohem větší hodnotu, než se někdy zdá. Obzvlášť pokud se ho člověk nebo firma naučí používat ve správném poměru a neztratí tím rychlost, kterou technologie nabízí, ale ani lidskost, kterou technologie postrádá.

Chtěl bych tedy poděkovat všem 28 firmám a více než 50 lidem, kteří otevřeně sdíleli své zkušenosti, názory a projekty, protože jenom díky tomu se podařilo sestavit základnu, která staví na reálných rozhovorech s těmi, kteří ve svých firmách rozhodovali o tom, jestli se do umělé inteligence půjde, jak se do ní půjde, a kteří viděli, co se dělo nebo jaký to mělo dopad.

Adam Mazánek, autor studie

Studie na jedné straně

28	50+	11	48	6
firem	lidí	sektorů	faktorů	vrstev

Jak vznikla

Rozhovory s vedením a managementem 28 firem z 11 sektorů, od desítek zaměstnanců po koncerny s tisíci lidí, vedené od června do srpna 2026. Rozhovory se týkaly konkrétních projektů, které si respondenti vybrali sami. Někde šlo o jeden projekt, jinde o několik, nebo o celkový přístup firmy k AI. Ne všichni účastníci souhlasili s nahráváním, proto u části rozhovorů vychází analýza z poznámek pořízených během rozhovoru.

Odkud jsou faktory

Faktory nebyly stanovené předem. Vzešly ze srovnání toho, co firmy popsaly, a seřadily se do šesti vrstev podle cesty, kterou projekt prošel.

Jak číst sílu

Silný faktor se ve vzorku opakoval u pěti a více firem, **středně silný** u tří až čtyř. Co zaznělo jen jednou nebo dvakrát, se jako faktor neeviduje.

Co studie netvrdí

Je to kvalitativní studie. Popisuje, co se ve vzorku opakovalo, ne to, co musí platit všude. Rozhovory se zaměřovaly na rozhodnutí a průběh projektů, ne na jejich ekonomiku, proto studie návratnost neuvádí. Zjištění jsou anonymní a nic nespojuje konkrétní firmu s konkrétním faktorem.

MEZI ÚČASTNÍKY STUDIE

dm heureka! Partners Seznam.cz ŠKODA Zásilkovna

a dalších 20+ firem. Seznam všech 28 účastníků je na konci hlavního reportu.

AUTOR STUDIE

Adam Mazánek

Vedl všechny rozhovory s 28 firmami, provedl jejich analýzu a sestavil metodiku studie. Přes rok pracuje uvnitř firem na implementacích AI. Vedle toho studuje brněnské gymnázium, je mu 18 let. Studii vede jako nezávislý a nestranný výzkumný projekt bez zadavatele.

Zajímá vás víc, ale nechcete číst celý report? Zeptejte se AI, kterou používáte (Copilot, ChatGPT, Claude, Perplexity, Gemini), a zaměřte se s ní na detail, který vás zajímá. Do zadání napište: **„Čerpej čistě ze zdrojů aistudie.cz.“**

1

AI funguje jinak než jakákoli technologie, kterou jsme doposud znali. A na základě toho často začínají špatná rozhodnutí.

U běžného softwaru firma na začátku ví, co má vzniknout, a na konci se řekne, jestli to funguje, nebo ne. U AI se předem neví, jakého výstupu půjde dosáhnout, výsledky se mění z měsíce na měsíc podle toho, kolik kontextu řešení dostane, a stav „hotovo“ v rozhovorech v podstatě nenastával. Chyba navíc nemusí být nutně porucha, kterou jde opravit, ale pravděpodobnost, se kterou se počítá. Kde se k AI přistupovalo jako k běžné IT dodávce se zadáním, termínem a verdiktem na konci, verdikt většinou přišel ve špatnou chvíli.

KDE TO VYŠLO

Projekt se neověřoval jednou, ale po kolech. Po každém kole padlo rozhodnutí pokračovat, změnit směr, nebo přestat, pokaždé nad aktuálním číslem. V jedné z firem měl projekt na začátku úspěšnost 20 procent (podíl výstupů, které byly správně), po čtvrt roce 35 procent a po devíti měsících 80 procent.

KDE TO NEVYŠLO

Projekt skončil po prvním měsíci, protože první číslo bylo nízké. Nebo naopak běžel měsíce bez rozhodnutí a řídil se podle čísel, která už neplatila.

Co si z toho může vzít vedení a management

Místo jednoho verdiktu na konci se ve firmách, kterým to vyšlo, domluvilo dopředu, podle čeho a kdy se bude rozhodovat. Cílová hodnota se nastavila až ve chvíli, kdy byl vidět první posun. Pro tenhle způsob ověřování používám pojem cycle of concept (vychází z klasického proof of conceptu, ale opakuje se v cyklech a koncept se vyhodnocuje teprve na základě nich). A protože se technologie mění rychleji, než ji firma stihne nasadit, bylo každé kolo i příležitostí zkontrolovat, jestli výchozí bod pořád platí.

OPÍRÁ SE O FAKTORY

AI se chová jinak než software	silný
Cyklus s rozhodovacím bodem	silný
Technologie se mění rychleji než nasazení	silný

2

U každého AI řešení je potřeba jasně určit, kde má místo člověk a kde ne.

V rozhovorech se zpravidla opakovaly dva druhy projektů. AI v rukou lidí, tedy nástroj, který někdo otevře a používá, a AI uvnitř procesu, tedy řešení, které část práce dělá samo. Obě cesty se jinak staví, jinak nasazují i jinak měří a většina firem ve vzorku měla obě najednou. U obou se ale ukázalo, jak moc záleží na tom, kde v nich zůstává člověk.

KDE TO VYŠLO

Před nasazením bylo rozhodnuto, kde člověk zůstává a co tam dělá. Někde jen doplní pár slov a odešle hotovou odpověď, jinde kontroluje podklady, jinde řeší jen výjimky a jinde běží AI sama. Kde se nedařilo, firmy často řešení nezrušily, ale člověku v něm daly větší roli.

KDE TO NEVYŠLO

Místo člověka se neurčilo a kontrola probíhala, jen když si na ni někdo vzpomněl. Lidé začali AI věřit slepě, nebo se projekt zrušil, přestože by s člověkem v procesu fungoval.

Co si z toho může vzít vedení a management

Kde zůstává člověk, se ve firmách, kterým to vyšlo, rozhodovalo na začátku projektu, ne na konci. Pomáhaly k tomu dvě otázky: co se stane, když chyba přijde, a jak je pravděpodobné, že přijde. Čím vyšší byla cena chyby, tím víc kontroly zůstalo na člověku. A když řešení nedosahovalo potřebné přesnosti, často pomohlo dát člověku větší roli, místo aby se projekt zrušil. Neznamená to člověka z procesu úplně vyškrtnout, ale najít správné rozložení mezi tím, co zvládne lépe člověk a co AI.

OPÍRÁ SE O FAKTORY

Člověk v procesu s určeným místem	silný
AI v rukou lidí, nebo uvnitř procesu	silný
Větší role člověka místo zrušení	silný
Riziko navazujícího procesu určuje práh přesnosti	středně silný

3

Nejúspěšnější adopce AI začíná odshora dolů, od vedení k lidem.

V rozhovorech se opakovalo, že lidé ve firmě často nevnímají AI podle toho, co umí, ale podle toho, jak ji vnímá jejich nadřízený. Postoj vedení a managementu se šířil dolů, ale málokdy nahoru. Adopce může vzniknout i zespodu, ale nejlépe se AI ve firmě rozšířila tam, kde ji jako první začali používat vedení a management, kteří se tak stali inspirací a v něčem i vzorem pro celou firmu a vlastním příkladem odbourali část námitek, které lidé vůči AI měli.

KDE TO VYŠLO

Vedení a management AI sami používali, ukazovali, na co ji používají, a dali lidem čas se ji naučit. Kolem nástroje vznikla komunita a ambasadoři, kteří používání šířili ve svých týmech.

KDE TO NEVYŠLO

Začalo se stejným školením pro všechny, nebo se všechno nechalo na pár nadšencích, kteří firmu dlouhodobě neutáhli. Lidé neměli důvod používat nástroj, který nepoužívali ani jejich nadřízení.

Co si z toho může vzít vedení a management

Vedení a management ve firmách, kterým to vyšlo, nemuseli rozumět technologii do hloubky. Šli příkladem, dali lidem čas a nechali prostor pro pokusy, které nevyjdou. Kde vyzkoušení nového nástroje nic velkého neriskovalo a dalo se kdykoli vrátit zpět, lidé se nebáli zkoušet. Zákaz používání naopak AI nezastavil, jen ji přesunul do stínu a lidé pak sahali po neschválených nástrojích.

OPÍRÁ SE O FAKTORY

Příklad shora	silný
Vedení a management dávají čas, ne jen peníze	silný
Ambasadoři	silný
Komunita a sdílení místo školení	silný

4

Nasazením AI práce nekončí. Začíná tím úplně nová.

V projektovém plánu je nasazení konec. V rozhovorech se ale ukázalo, že mezi tím, že je nástroj nasazený, a tím, že ho lidé opravdu používají, je velký rozdíl. Podceňovaly ho i firmy, které měly technologii zvládnutou.

KDE TO VYŠLO

Školení, komunita a podpora se plánovaly stejně vážně jako samotná technologie. Řešení se pustilo nejdřív na menší skupinu poučených lidí a teprve potom na zbytek firmy. Sledovalo se, kdo nástroj opravdu používá, a řešení se po nasazení dál ladilo.

KDE TO NEVYŠLO

Po nasazení se nepokračovalo ve školení a podpoře a lidé se k nástroji často přestali vracet. Jedna špatná první zkušenost stačila ke ztrátě důvěry. Vykazovalo se, kolik lidí má přístup, ne kolik nástroj používá.

Co si z toho může vzít vedení a management

Ve firmách, kterým to vyšlo, měla adopce vlastní cíl a vlastní měřítko, oddělené od technické dodávky. Sledovalo se třeba, kolik hodin nástroj ušetří proti tomu, kolik celkově stojí, jaký výkon zvládne stejný tým, nebo kdo licenci opravdu používá. A s každým novým modelem se hotová řešení nastavovala znovu, takže údržba byla běžnou součástí provozu, ne výjimkou.

OPÍRÁ SE O FAKTORY

Hotový nástroj je polovina úspěchu	silný
První zkušenost rozhoduje	silný
Měřit používání, ne nasazení	středně silný
Ladění, které nasazením nekončí	silný

5

Lépe dopadly firmy, které od AI nečekaly zázrak, ale stavěly na tom, co jim reálně umožňuje.

Představu o tom, co AI umí, si lidé v rozhovorech často přinesli z veřejných nástrojů typu ChatGPT, kde odpověď přijde za minutu a vypadá dobře. Firemní projekt nad firemními daty ale funguje jinak a v rozhovorech se opakovalo, že právě očekávání, se kterým firma do AI šla, rozhodlo dřív než cokoliv dalšího.

KDE TO VYŠLO

Firma šla do AI se střízlivým očekáváním, nebo s jedním konkrétním číslem, které se mělo zlepšit. Velká vize zůstala napsaná jednou větou, ale první krok byl úzký. Řešení nemuselo být na sto procent, stačilo, aby bylo dost dobré na to, k čemu slouží.

KDE TO NEVYŠLO

Očekávání z veřejných nástrojů se přeneslo do firemního projektu. První kontakt zklamal, lidé odešli s tím, že to nic neumí, a projekt ztratil uživatele dřív, než mohl ukázat výsledky.

Co si z toho může vzít vedení a management

Ve firmách, kterým to vyšlo, se ještě před stavbou pojmenovalo, co AI v daném procesu umí a co ne. V jedné z firem přitom jedna otázka vyřadí 60 až 70 procent nápadů: potřebuje to vůbec AI, nebo stačí obyčejná automatizace? První projekt pak mířil na místo, které firmu opravdu bolelo, nebo na velký objem práce, kde je výsledek vidět rychle.

OPÍRÁ SE O FAKTORY

Očekávání nízká, nebo měřitelná	silný
Zúžit zadání, ne vizi	silný
Good enough místo sta procent	silný

Šest vrstev v kostce

Faktory se seřadily podle cesty, kterou projekt ve firmách prošel. Z každé vrstvy jsou tady faktory, o kterých rozhoduje vedení a management a které nejsou v hlavních zjištěních. Všech 48 faktorů je v přehledu faktorů a v reportu.

VRSTVA	VYBRANÉ FAKTORY	
VRSTVA 1 **Myšlení** V čem je AI jiná technologie a jaké úvahy vedly k chybám.	**Nositelem nejsou lidé z IT.** Agendu táhli lidé z byznysu a IT bylo partner pro bezpečnost a integraci.	SILNÝ
	Bezpečnost jako otázka dat. Rozhodovalo, jaká data do AI jdou, víc než to, kde model běží.	STŘEDNĚ SILNÝ
VRSTVA 2 **Od nápadu k zadání** Otázky, kterými nápad prošel, než se stal zadáním.	**Zmapovaný proces.** Před nasazením se proces popsal tak, jak reálně běží, i s výjimkami.	SILNÝ
	Potřebuje to vůbec AI. AI dostala jen tu část práce, kterou pravidlo nezvládne.	STŘEDNĚ SILNÝ
VRSTVA 3 **Jak realizovat něco, co bude fungovat** Co o výsledku rozhodlo, když to nebyla technologie.	**Jeden vlastník.** Poslední slovo měl jeden člověk, ten, kdo s nápadem přišel.	STŘEDNĚ SILNÝ
	Bezpečnost jako vstupní podmínka. Která data do AI nesmí, se rozhodlo jako první, ne jako poslední.	SILNÝ
VRSTVA 4 **Jak to dostat mezi lidi** Rozdíl mezi nasazeným a používaným a co rozhodovalo.	**Odebrat lidem, co nesnášeli.** Nejlépe se přijímalo řešení, které lidem vzalo práci, kterou dělali neradi.	STŘEDNĚ SILNÝ
VRSTVA 5 **Co potom, když to běží** Ekonomika provozu a práce, která nasazením nekončí.	**Ekonomika provozu.** AI se vedla jako samostatná položka, kterou firma hlídá jako jinou infrastrukturu.	STŘEDNĚ SILNÝ
	Nebýt uzamčen u jednoho dodavatele. Firma si chystala pojistku pro případ, že se změní ceny nebo podmínky.	STŘEDNĚ SILNÝ
VRSTVA 6 **Co když se nedaří** Jak firmy poznaly, že to nevede dál, a jak z toho ven.	**Zastavit včas.** Zastavený projekt se bral jako výsledek, ne jako prohra, a zavíralo se po týdnech, ne po měsících.	SILNÝ

Pět otázek před AI projektem

Vyšly z rozhovorů a každá vychází z některé z vrstev. Téměř doslova je jako vstupní rámec používá jedna z firem ve vzorku.

	OTÁZKA	VYCHÁZÍ Z
1	**Umíme popsat, jak ten proces dnes reálně funguje?** Ne jak by měl, ale jak běží, i s výjimkami.	VRSTVA 2
2	**Potřebuje to vůbec AI, nebo stačí obyčejná automatizace?** V jedné z firem tahle otázka vyřadí 60 až 70 procent nápadů.	VRSTVA 2
3	**Podle čeho a kdy poznáme, že to má pokračovat, nebo skončit?** Jedno měřítko a jeden okamžik, kdy se na něj podíváme.	VRSTVA 3
4	**Kdo z lidí, kterých se to dotkne, je u toho od začátku? A kdo jeden má poslední slovo?**	VRSTVA 3 A 4
5	**Co uděláme, když to nevyjde?** Ve firmách, kterým to vyšlo, odpověď existovala dřív, než se začalo.	VRSTVA 6

Kde se firmy liší

1 **Velikost**
Velká firma řešila, jak si vyjednat prostor. Malá rozhodovala rychleji, ale často stála na jednom člověku.

2 **Povaha práce**
Kde se pracuje s fyzickým světem, byl práh přesnosti vyšší. V administrativě byl vstup snazší, ale adopce těžší.

3 **Blízkost zákazníkovi**
Čím blíž zákazníkovi, tím méně autonomie a tím spíš v procesu zůstával člověk.

4 **Regulace a citlivá data**
Bezpečnost byla prvním rozhodnutím a určovala, které nápady jsou vůbec možné.

Co platí napříč

Faktory se ve vzorku opakovaly napříč velikostmi i obory. Měnily se jen prahy, pořadí kroků a cena chyby. Z jiné firmy se proto nepřenášejí postupy, ale rozhodovací body.

KAM DÁL

Celá studie zdarma na aistudie.cz

Hlavní report se všemi 48 faktory a přehled faktorů.
Jak citovat: Mazánek, A. (2026). AI ve firmách 2026: Faktory úspěchu a selhání v implementaci umělé inteligence. aistudie.cz. Pod záštitou České asociace umělé inteligence.

Transparentnost: autor studie vedle studia na gymnáziu a vedení studie provozuje AI agenturu Linkable AI. Studie nemá zadavatele ani financování a účastníci nebyli oslovováni s nabídkou služeb ani prodeje.