



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZAHRANIČNÍ EXPANZE DIGITÁLNÍHO PRODUKTU

PROPOSAL OF DIGITAL PRODUCT EXPANSION TO THE FOREIGN MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Filip Procházka**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Filip Procházka**  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2023/24  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh zahraniční expanze digitálního produktu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh vhodného trhu pro zahraniční expanzi digitálního produktu OneCore.

### Základní literární prameny:

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.



BRUCKNER, T. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN978-80-247-4153-6.

VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, Manažer 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

HALÍK, J. a H. FIALOVÁ. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 978-80-87956-51-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je zaměřena na expanzi digitálního produktu pro finanční služby. Věnuje se výběru vhodných trhů k expanzi na základě zpracování dat z online marketingových kampaní. Dává si za cíl vytipování a výběr vhodných trhů na základě výzkumu online marketingových dat. Úvodní část práce se věnuje vymezení problematiky, stanovení cílů a výběru vhodných metod. V navazující teoretické části jsou vymezeny pojmy okolo zahraničního obchodu a digitálního marketingu. Analytická část obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, analýzu trhu a výzkum a vyhodnocení dat z marketingových kampaní. Závěrečná návrhová část reflektuje poznatky zjištěné v analýzách a uvádí kroky k efektivní expanzi.

### **Klíčová slova**

Porterova analýza, PESTE analýza, 4P marketingu, SWOT analýza, expanze digitální produktu, 7S analýza, analýza zdrojů, analýza poměrových ukazatelů, analýza trhu, online marketing, Google Ads, Google trends, LinkedIn Ads, Facebook Ads

## **ABSTRACT**

This thesis delves into the expansion of a digital financial services product, focusing on the selection of suitable markets through the analysis of online marketing campaign data. The objective is to identify and select appropriate markets using online marketing data research. The introductory section outlines the problem, defines objectives, and selects appropriate methods. The subsequent theoretical section provides definitions of key concepts related to international trade and digital marketing. The analytical section encompasses an analysis of the company's internal and external environments, market analysis, and research and evaluation of marketing campaign data. The concluding proposal section reflects the findings from the analyses and outlines steps for effective expansion.

### **Key words**

Porter Analysis, PESTE Analysis, 4Ps of Marketing, SWOT Analysis, Expansion of digital product, 7S Framework, Resource Analysis, Market Analysis, online marketing, Google Ads, Google trends, LinkedIn Ads, Facebook Ads

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

PROCHÁZKA, Filip. Návrh zahraniční expanze digitálního produktu. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152194>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem *diplomovou* práci na téma Návrh expanze společnosti na vybraný zahraniční trh vypracoval(a) samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který tvoří přílohu této práce.

V Brně, dne 13.5.2024

---



---

*Filip Procházka*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové za trpělivost, poskytnutý čas a cenné rady při tvorbě práce.

Poděkování rovněž zasluhuje společnost Seyfor za poskytnutí podkladů pro zpracování práce a vstřícný přístup.

## Obsah

Úvod.....	12
1 Vymezení problému, stanovení cílů, postupu a metod řešení.....	13
1.1 Cíle práce.....	14
1.2 Postup řešení a použité metody .....	14
1.2.1 Porterova analýza.....	15
1.2.2 PESTE analýza .....	16
1.2.3 Analýza vnitřního prostředí 7 S.....	18
1.2.4 4P marketingu .....	19
1.2.5 Analýza zdrojů.....	21
1.2.6 Analýza poměrových ukazatelů.....	22
1.2.7 SWOT Analýza.....	22
2 Teoretická část .....	25
2.1 Zahraniční a mezinárodní obchod .....	25
2.2 Analýza trhu .....	26
2.3 B2B trh .....	27
2.4 Specifika IT B2B trhů .....	28
2.4.1 Segmentace trhu.....	29
2.5 Rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh.....	29
2.6 Rizika při vstupu na nový zahraniční trh.....	30
2.7 Bariéry vstupu na zahraniční trh .....	31
2.8 Proces vstupu na zahraniční trhy.....	32
2.8.1 Vývozní a dovozní operace .....	32
2.8.2 Formy nenáročné na kapitálové investice.....	33
2.8.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	34
2.9 Online marketing.....	36
2.9.1 Webové stránky .....	36
2.9.2 SEO optimalizace pro vyhledávače .....	37
2.9.3 PPC reklama .....	37
2.10 Finanční plán .....	37
2.11 Informační technologie.....	38

2.12	Software .....	39
2.13	Závěrečné shrnutí teoretické části .....	40
3	Analytická část .....	41
3.1	Představení společnosti .....	41
3.2	Základní informace o společnosti .....	41
3.3	Historie společnosti .....	42
3.4	PESTE analýza .....	44
3.4.1	Politicko-legislativní faktory: .....	44
3.4.2	Ekonomické faktory: .....	45
3.4.3	Sociální faktory .....	47
3.4.4	Technologické faktory .....	48
3.4.5	Ekologické faktory .....	49
3.4.6	Zhodnocení PESTE analýzy .....	49
3.5	Analýza globálního leasingového trhu .....	50
3.5.1	Severní Amerika .....	51
3.5.2	Asie .....	51
3.5.3	Afrika, Jižní Amerika, Austrálie a N.Z. ....	51
3.5.4	Zhodnocení globální analýzy trhu .....	56
3.6	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	57
3.6.1	Stávající konkurence .....	57
3.6.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	58
3.6.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	59
3.6.4	Vyjednávací síla zákazníků .....	59
3.6.5	Hrozba substitutů .....	60
3.6.6	Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil .....	60
3.7	7 S analýza .....	61
3.7.1	Strategie .....	61
3.7.2	Struktura .....	62
3.7.3	Systemy .....	63
3.7.4	Spolupracovníci .....	63
3.7.5	Schopnosti .....	64

3.7.6	Styl vedení .....	65
3.7.7	Sdílené hodnoty .....	65
3.7.8	Zhodnocení 7 S analýzy.....	65
3.8	4P Marketingu .....	66
3.8.1	Produkt.....	66
3.8.1.2	OneCore Apps.....	67
3.8.2	Cena .....	69
3.8.3	Distribuce.....	71
3.8.4	Propagace.....	73
3.8.5	Zhodnocení analýzy 4P marketingu .....	74
3.9	Analýza zdrojů .....	75
3.9.1	Fyzické zdroje.....	75
3.9.2	Lidské zdroje .....	76
3.9.3	Nehmotné zdroje.....	77
3.9.4	Finanční zdroje .....	78
3.9.5	Zhodnocení analýzy zdrojů.....	78
3.10	Analýza vybraných finančních ukazatelů.....	79
3.10.1	Ukazatele Rentability .....	80
3.10.2	Ukazatele likvidity .....	81
3.10.3	Ukazatelé zadluženosti.....	82
3.10.4	Ekonomické výsledky OneCore v rámci divize.....	84
3.10.5	Zhodnocení finančních ukazatelů .....	87
3.11	Výzkum geografické odezvy z marketingových kampaní .....	88
3.11.1	Capterra.....	88
3.11.2	Google Ads .....	91
3.11.3	LinkedIn Ads.....	96
3.11.4	Facebook Ads.....	97
3.11.5	Google trends analýza.....	98
3.11.6	Zhodnocení online marketingových kampaní a analýzy Google trends .	101
3.12	Identifikace trhů k expanzi .....	102
3.13	SWOT analýza .....	105



3.13.1	WO strategie „hledání“ .....	106
3.13.2	SO strategie „využití“ .....	106
3.13.3	ST strategie „konfrontace“ .....	107
3.13.4	WT strategie „vyhýbání“ .....	107
3.13.5	Zhodnocení analytické části .....	108
4	Návrhová část .....	109
4.1	Formy vstupu na trh .....	109
4.1.1	Rizika při vstupu na trh .....	110
4.2	Optimalizace současných online marketingových kampaní .....	110
4.2.1	Návrhy rozpočtu a cílených nových kampaní .....	111
4.2.2	Využití alternativních srovnávacích platforem .....	113
4.3	Výběr vhodných lokálních partnerů ke spolupráci .....	115
5	ZÁVĚR.....	119
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	120
7	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	123
8	SEZNAM TABULEK .....	124

## Úvod

Každá expanze produktu na zahraniční trh vyžaduje specifický přístup, je potřeba zvážit charakter produktu, identifikovat vhodné trhy a distribuční kanály pro co nejefektivnější cestu na nový trh.

Tato diplomová práce se bude zabývat specifikami expanze digitálního produktu a výběrem vhodných trhů na základě výzkumu marketingových dat. Práce bude řešit expanzi produktu s názvem OneCore. Jedná se o softwarové řešení zaměřené na finanční služby, které se zabývá finanční správou a umožňuje zákazníkům automatizaci procesů financování včetně pronajímání a půjčování téměř jakéhokoliv aktiva na trhu. OneCore je produktem holdingu Seyfor, který donedávna nesl jméno Solitea. Je to česká IT společnost zabývající se vývojem ERP a účetních systémů, IT infrastrukturou, datovou analytikou i tvorbou softwaru na zakázku pro řadu dalších oborů.

V práci budou nejprve teoreticky představeny základní pojmy zahraniční expanze a zvolené metody analýzy současného stavu podniku. Ty budou poté v analytické části aplikovány na prostředí sledované společnosti. Kromě analýz stavu podniku budou také provedeny vyhodnocení odezvy z marketingových kampaní, které společně s analýzou trhu určí, na které zahraniční trhy expanze povede.

V návrhové části budou představeny konkrétní doporučení pro vstup na identifikované trhy, vycházející z poznatků odhalených v analytické části práce. V celém rozsahu se práce bude opírat o multidisciplinární znalosti získané v průběhu studia a při práci na pozici online marketéra v digitální agentuře.

## **1 Vymezení problému, stanovení cílů, postupu a metod řešení**

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vymezení hlavní problematiky související se zkoumaným problémem, stanovení cílů diplomové práce a na charakteristiku metod a postupů, které budou využity k naplnění cílů práce.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, vybraná společnost Seyfor je česká IT společnost fungující od roku 1990. Za dobu své existence prošla společnost mnoha změnami, nejvíce však její vývoj poznamenala akviziční politika. Během svého třicetiletého působení na trhu odkoupila a začlenila pod svá křídla více než 30 konkurenčních podniků a stala se tak holdingem evropské velikosti.

Díky akviziční politice se portfolio produktů společnosti neustále rozšiřuje. Kromě tvorby softwarů na míru a podnikových informačních systémů zaujímají velkou část portfolia finanční produkty. V posledních letech slavila společnost úspěch s finančním softwarem OneCore, který zákazníkům umožňuje automatizaci a zefektivnění firemních procesů, včetně managementu půjčování jakýchkoliv aktiv. Tento produkt slavil úspěch u leasingových společností převážně na evropském trhu. Po rozšíření produktu mezi evropské společnosti využívající finančními nástroje vyvstává pro společnost Seyfor otázka, na jaké další trhy toto úspěšné řešení může dostat.

Na položenou otázku bude hledat odpověď tato diplomová práce. Na základě analýz současného stavu a výzkumu nasbíraných marketingových dat určí, zda je aktuální stav podniku dostatečně dobrý, aby mohlo k expanzi dojít. Pokud analýza současného stavu podniku neodhalí nedostatky bránící expanzi, budou vybrány na základě marketingového výzkumu trhy vhodné k expanzi a nejvhodnější cesta, jak na trhy vstoupit.

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh zahraniční expanze digitálního produktu OneCore. Pro dosažení cíle hlavního je nutné definovat cíle dílčí.

### Dílčí cíle práce:

- Aplikování analýz vnitřního a vnějšího okolí na sledovaný podnik pro zhodnocení současného stavu.
- Definování bariér a možných komplikací při vstupu digitálního produktu na nový trh.
- Vytvoření analýzy globálního trhu pro podporu rozhodnutí o expanzi.
- Definování vhodných trhů k expanzi na základě kvantitativního výzkumu.
- Naplánování kroků a metod pro vstup na identifikované trhy.

## 1.2 Postup řešení a použité metody

V této kapitole budou důkladněji představeny analytické metody, kterých bude využito pro dosažení definovaného cíle. Pro účel zjištění současného stavu podniku a jeho připravenosti k expanzi budou využity analýzy vnějšího a následně vnitřního prostředí. Vnější prostředí bude analyzováno Porterovou analýzou pěti sil mapující konkurenci, následovanou analýzou PESTE. Vnitřní prostředí společnosti bude analyzováno metodou 7 S, analýzou zdrojů a analýzou vybraných finančních ukazatelů následovanou marketingovým mixem. Výstupy ze všech těchto analýz budou zaneseny do rámcové SWOT analýzy, která určí silné a slabé stránky podniku i jaké příležitosti a hrozby vnější prostředí pro expanzi přináší.

V teoretické části bude představeno teoretické pozadí pojmů okolo zahraničního obchodu, forem vstupu na trh, specifík B2B trhu, softwaru a digitálních kampaní, využívaných v pozdějších částech práce.

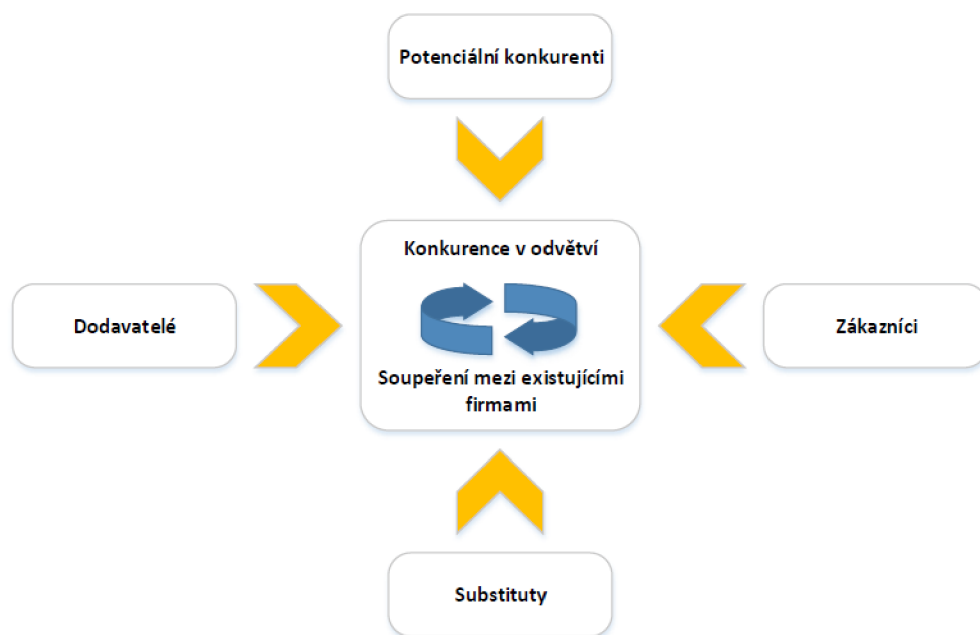
Na teoretickou část naváže analytická, kde budou provedeny definované analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku zakončené rámcovou SWOT analýzou. Kromě nich bude v analytické části zpracována analýza globálního leasingového trhu, která odpoví na otázku aktuálního vývoje relevantních světových trhů. Následně dojde k vyhodnocení výzkumu marketingových dat sesbíraných a optimalizovaných během roku 2023. Vyhodnocení těchto marketingových dat bude doplněno o analýzu hledanosti relevantních

klíčových slov z platformy Google trends. Tyto data dohromady vytvoří představu o potenciálně vhodných trzích pro následnou expanzi.

Poznatky zjištěné v analytické části a shrnuté SWOT analýzou budou nadále reflektovány v části návrhové. V této části budou představeny kroky pro vstup na definované trhy.

### 1.2.1 Porterova analýza

Neboli také analýza pěti konkurenčních sil (5 S), nebo také analýza odvětví. To jsou pouze jiné názvy pro často využívaný nástroj, sloužící především pro zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví. Obecně slouží ke zhodnocení faktorů ovlivňujících vyjednávací pozici firmy a nalezení příležitostí, které by mohli tuto pozici vylepšit. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. (Hanzelková, 2009)



Obrázek 1 Porterova analýza konkurenčních sil (vlastní zpracování dle Kozel a Mynářová a Svobodová, 2011)

**Hrozba rostoucího vlivu zákazníků** nastává v případě, když jsou zákazníci koncentrování a organizovaní, nebo na trhu existují substituty. Vliv zákazníka také roste, když jsou odebírané výrobky pro odběratele méně esenciální než samotný zákazník pro podnik. Jinými slovy, odebírané produkty pro zákazníka tvoří nízké procento jejich celkových odběrů,

avšak pro podnik je daná spolupráce významnou položkou celkových tržeb.

**Vyjednávací síla dodavatelů** je vysoká v případě, že na trhu neexistují substituty a dané dodávky jsou pro podnik klíčové, nebo je změna dodavatelů náročná či nemožná.

**Hrozbu vstupů nových konkurentů** na trh ovlivňuje především velikost vstupní i výstupní bariéry. Zpravidla platí, že vysoké bariéry mohou přinést vysoký zisk. Při neúspěchu však znamenají vysoké náklady při výstupu.

**Hrozba substitučních produktů**, kterými lze produkty podniku nahradit, omezuje možnosti nastavení ceny a tím i výsledné zisky podniku.

**Hrozba velké rivality firem působících na trhu** nastává především při poklesu tempa růstu prodeje a nedostatečném využití výrobní kapacity. Při vysokých výstupních bariérách z odvětví to může vést např. k cenovým válkám.

(Kozel a Mynářová a Svobodová, 2011)

### 1.2.2 PESTE analýza

Faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. Faktory makroprostředí lze shrnout do akronymu **PESTE**; jedná se o faktory:

- Politicko-legislativní
- Ekonomické
- Sociální
- Technické a technologické
- Ekologické faktory

K nim se v současné době často přiřazují ještě přírodní a ekologické faktory, které hrají významnou omezující podmínku pro řadu rozvojových programů. (Boučková, 2003)

#### 1.2.2.1 Sociální faktory

Sociální faktory úzce souvisí se způsobem života lidí včetně životních hodnot. V základu je můžeme členit na faktory demografické a kulturní.

### **1.2.2.2 Demografické faktory**

Zabývají se základními ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sledují jejich počet, hustotu, osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání a mnoho dalších statistických veličin. Důležité je také zkoumání vývoje těchto dat, např. změn věkové struktury, úrovně vzdělanosti, rozsah migrace aj., které jsou významné pro stanovení prognóz. Markantní změny demografických statistik mají velice závažné marketingové důsledky. (Boučková, 2003)

### **1.2.2.3 Kulturní faktory**

Tyto faktory mají nepopíratelný vliv při výběru správné marketingové strategie. Pro marketing jsou důležité ty faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změny v čase. Rozlišujeme primární názory a hodnoty lidí, to jsou ty, které potomci dědí po rodičích. Dále sekundární, které podléhají změnám a jedinec si je vytváří v důsledku styku s ostatními členy společnosti. Kulturní rozdíly mezi jednotlivými skupinami spotřebitelů mohou mít výrazný vliv na jejich spotřební chování. (Boučková, 2003)

### **1.2.2.4 Technické a technologické faktory**

Technické a technologické faktory jsou úzce spojeny s technologickou úrovní. Pokud podnik nechce ztratit kontakt se svými konkurenty, musí vynakládat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Mezi tyto faktory patří například rychlost realizace nových technologií, nové vynálezy, patenty, objevy, náklady na výzkum a případná vládní podpora. (Grasseová, 2010)

### **1.2.2.5 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podniky je důležitá především celková kupní síla, která závisí na takových činitelích, jako jsou skutečné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů, které byly spotřebitelům poskytnuty. (Boučková, 2003)

### **1.2.2.6 Politicko-legislativní faktory**

Politicko-legislativní faktory mohou ovlivnit situaci na vnitrostátním i mezinárodním trhu. Legislativa vytváří podmínky pro podnikání, vydává zákonné normy pro jeho ochranu, schvaluje řadu opatření, které mají chránit zdraví spotřebitele, životní prostředí i vlastnictví. (Boučková, 2003)

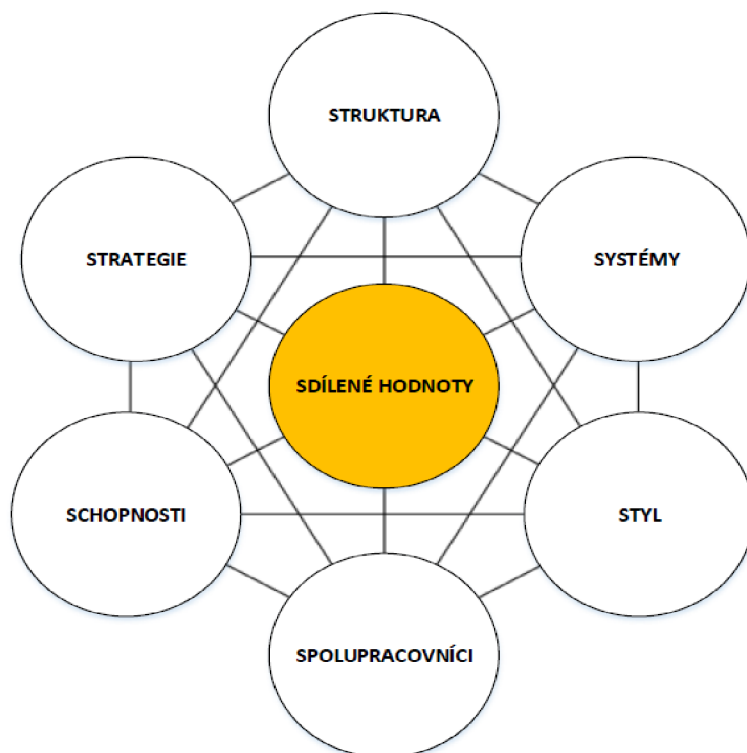
### 1.2.2.7 Přírodní a ekologické faktory

Přírodní a ekologické faktory zahrnují všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu. Jsou limitovány počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů a rovněž rostoucí náročností společnosti na energie. Omezení přinášejí také ekologické faktory, např. zvyšující se znečišťování planety Země na souši, v oceánech i v atmosféře a také zásahy odpovědných orgánů do procesu získávání přírodních zdrojů. Patří sem i geografické a klimatické podmínky, které mohou výrazně ovlivnit spotřebu mnoha druhů zboží. (Boučková, 2003)

### 1.2.3 Analýza vnitřního prostředí 7 S

Užitečným nástrojem pro identifikaci faktorů podmiňujících úspěch podniku při realizaci jeho strategie je 7 S model. Jedná se o metodiku strategické analýzy poradenské firmy McKinsey. Základem je analyzovat jako celek strategické řízení, organizaci, podnikovou kulturu a další rozhodující faktory, u kterých je důležité systémově vnímat jejich vzájemné působení a vztahy. V tomto pojetí je na každou organizaci pohlíženo jako na množinu sedmi faktorů, které se vzájemně ovlivňují, podmiňují a ve výsledku určují, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

V modelu 7 S jsou zahrnuty faktory: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Úspěšnost jednotlivých faktorů definuje vzájemná provázanost mezi nimi, nízká pozornost věnována některému z faktorů vede k narušení ostatních složek modelu. Význam a míra důležitosti faktorů v závislosti na čase mění. (Mallya, 2007)



Obrázek 2 Schématický model 7 S analýzy (vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl, 2006)



**Strategie** je soubor dlouhodobých cílů a postupů jejich dosažení, včetně potřebných zdrojů.

**Struktura je organizační uspořádání** ve smyslu nadřazenosti, podřízenosti, sdílení informací, kontroly a spolupráce.

**Systémy řízení** jsou prostředky, systémy a procedury sloužící k řízení podniku.

**Styl manažerské práce** je vyjádření přístupu managementu k vedení podřízených a řešení nastalých problémů.

**Spolupracovníky** jsou myšleni řadoví i řídicí pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace a loajalita vůči firmě.

**Schopnosti** označují úroveň profesionální zdatnosti pracovního kolektivu. Míru proškolení personálu a kvalifikace jednotlivých pracovníků.

**Sdílené hodnoty** vyjadřují cíle, respektované ideje, principy a hodnoty, na kterých podnik staví. Rovněž prezentuje ztotožnění zainteresovaných stran s nastavenou vizí podniku.

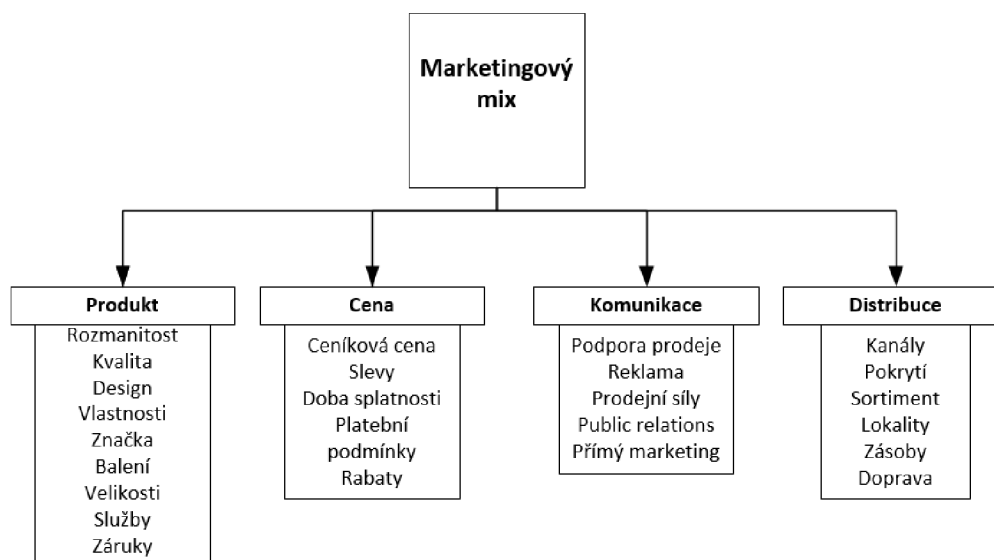
(Keřkovský a Vykypěl, 2006)

#### **1.2.4 4P marketingu**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firmy využívají k úpravě nabídky podle cílových trhů a ovlivnění poptávky po svých produktech. Dělí se do čtyř skupin proměnných.

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Propagace (promotion)
- Distribuce (place)

(Kotler, 2007)



Obrázek 3 Čtyři složky marketingového mixu (vlastní úprava podle Kotler, 2007)

#### 1.2.4.1 Produkt

Označuje cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (Kotler, 2007)

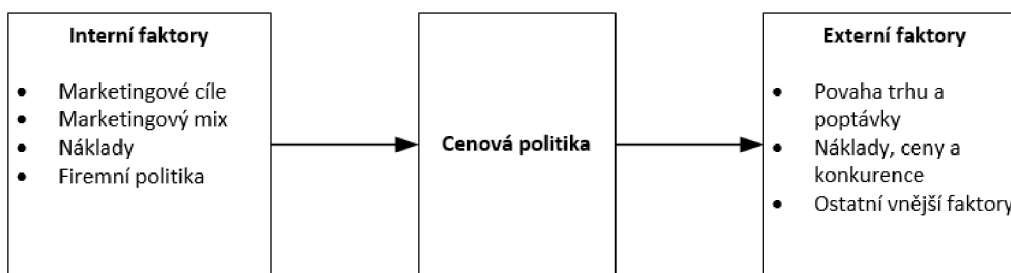
#### 1.2.4.2 Cena

Jediným prvkem, který v marketingovém mixu produkuje výnosy, je cena. Je to peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. Také můžeme označit jako souhrn všech hodnot, které jsou zákazníkovi vyměňovány za užitek z vlastnictví, užívání výrobku nebo služby. (Grosová, 2002)

Zatímco v minulosti bývala cena hlavním rozhodovacím faktorem, v moderním světě nabývají stále vyšší důležitosti necenové faktory. Hlavním rozhodovacím kritériem zůstává cena hlavně v chudších zemích a na trhu s komoditami. (Kotler, 2007)

Cenová politika bývá pro mnoho firem nejsložitější úkol. Nejčastěji dochází k chybám, když podnik příliš úzkostlivě sleduje pouze své výrobní a provozní náklady a dostatečně rychle nereaguje na změny trhu. (Foret, 2008)

Cenová politika je klíčovým faktorem pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé ziskovosti podniku. Cílem podniku a marketingové strategie by mělo být takové zvýšení hodnoty pro zákazníka, za kterou podnik může požadovat víc, než činí růst nákladů na její vytvoření. (Grosová, 2002)



Obrázek 4 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách (vlastní úprava podle Kotler, 2007)

### 1.2.4.3 Distribuce

Představuje umístění zboží na trhu, zahrnuje aktivity, pomocí níž se výrobek dostává z místa výroby, do místa určení. Cílem distribuce je poskytnout zákazníkům produkty na jim dostupném místě, v dostačujícím množství a ve správném čase.

Tyto cíle jsou plněny skrze distribuční cesty, které představují spojení mezi producenty a spotřebiteli. Do tohoto spojení mohou zasahovat i mezičlánky, jež tvoří zprostředkovatele. Podle toho lze v obecné rovině distribuci dělit na přímou a nepřímou. (Foret, 2008)

### 1.2.4.4 Propagace

Posledním, ale mimořádně viditelným prvkem marketingového mixu je propagace. Můžeme znát také pod synonymy „marketingová komunikace“ a „komunikační mix“. Podnik prostřednictvím propagace sděluje zainteresovaným stranám (zákazníkům, obchodním partnerům, stakeholderům...) informace o svých produktech, místech prodeje a cenách. Využívají se nástroje jako reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Cílem je zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, přesvědčení zákazníků o přijetí výrobku a upevňování trvalých vztahů se zákazníky a veřejností. (Foret, 2008)

### 1.2.5 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů odpovídá na otázku strategické způsobilosti společnosti k expanzi. Napomáhá určit velikost zdrojové základny, jejich kvantitu i kvalitu. Analýza by měla obsahovat veškeré zdroje, které je společnost schopna zpřístupnit a podpořit tak svoji strategii formy vstupu společnosti na zahraniční trh.

Zdroje nejčastěji dělíme na hmotné a nehmotné, ty hmotné se dále dělí na fyzické lidské a finanční. (Johnson, Scholes, 2000)

- fyzické zdroje
- lidské zdroje
- finanční zdroje
- nehmotné zdroje (Johnson, Scholes, 2000).

### 1.2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele se využívají pro zjištění finančního zdraví společnosti.

Standardně analyzované poměrové ukazatele jsou:

- **ukazatele rentability** – vyhodnocuje úroveň ziskovosti podniku, pro podnik je žádoucí maximalizace ziskovosti,
- **ukazatele likvidity** – udávají informace o schopnosti podniku dostat svým závazkům,
- **ukazatele aktivity** – vyjadřují míru zapojení investovaného kapitálu do činnosti podniku,
- **ukazatele zadluženosti** – odrážejí míru zapojení cizích zdrojů do financování podnikových činností, indikují především rizikovost (Mulačová, 2013).

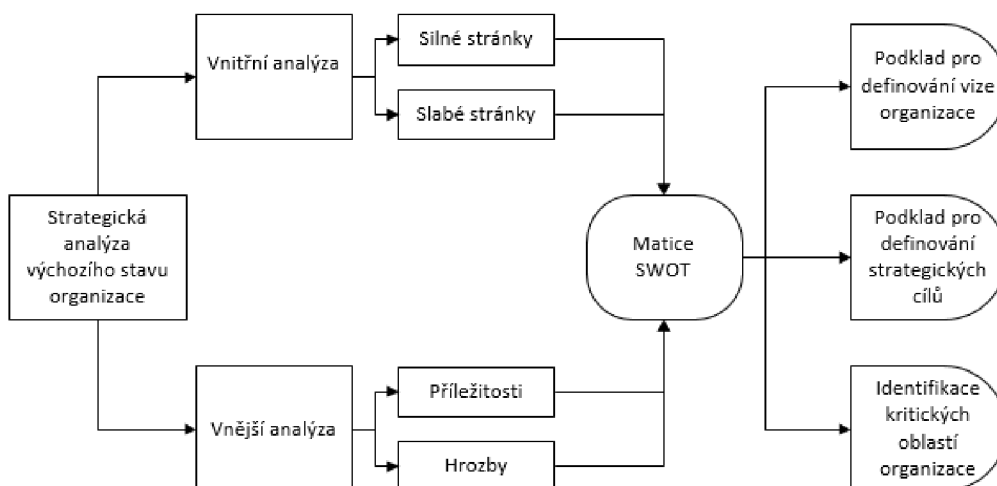
### 1.2.7 SWOT Analýza

Analýza SWOT je jednou ze základních a nepoužívanějších metod strategické analýzy. Zpravidla je výsledek uváděn v SWOT matici. Zjišťujeme pomocí ní vnitřní silné a slabé stránky organizace, a také příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí.

**Analýza vnitřního prostředí** je zaměřena především na zdroje organizace a jejich využití. Je možné provést odhad objemu zdrojů a posoudit, zda se jedná o zdroje jedinečné nebo nahraditelné. Pro tuto analýzu se nejčastěji využívají metody jako audit zdrojů, metody VRIO, benchmarking a procesní analýza. (Grasseová a kol., 2010)

**Analýza vnějšího prostředí** se snaží především identifikovat existenci hrozeb a příležitostí. Pro hodnocení hrozeb a příležitostí užíváme faktory vnějšího prostředí (STEP), které jsou důkladněji popsány v předchozích kapitolách práce. (Grasseová a kol., 2010)

Komplexní SWOT analýza staví proti sobě silné a slabé stránky organizace a hrozby či příležitosti vyplývající z vnějšího okolí. Výsledek pak může sloužit jako podklad pro definování vize, formulaci strategických cílů, či identifikaci kritických oblastí podniku. (Grasseová a kol., 2010)



Obrázek 5. Základní rámec SWOT analýzy (vlastní úprava podle Grasseová a kol., 2008)

Na základě předchozího rozdělení můžeme uvést příklady typických faktorů pro jednotlivé kategorie.

**Silné stránky** jsou pozitivní faktory, které výrazně ovlivňují prosperitu podniku a zvýhodňují jej vzhledem k trhu a konkurenci. Silnou stránkou jsou například kvalitní výrobky, tradice značky, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, kvalifikovaný personál apod. (Horáková, 2003)

**Slabé stránky** narozdíl od silných znamenají určitá omezení nebo nedostatky bránící plnému výkonu a efektivitě. V rámci slabých stránek mluvíme například o nekvalitních výrobcích, zastaralé technice, omezení výrobní kapacity, nízkému obratu či špatné pověsti podniku apod. (Horáková, 2003)

**Příležitosti** označují možnosti podniku na lepší využití disponibilních zdrojů a úspěšné dosažení vytyčených cílů. Příležitostí myslíme například vstup na nové trhy, neexistenci konkurence, možnosti na mezinárodních trzích nebo moderní trendy a technologie. (Horáková, 2003)

**Hrozby** jsou nepříznivé situace v podnikovém okolí, způsobující překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Hrozbou je například příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, špatné konkurenční postavení podniku či úplná neschopnost konkurovat, nepříznivé legislativní normy apod. (Horáková, 2003)

Tabulka 1 Matice SWOT se strategiemi (vlastní úprava podle Grasseová a kol., 2008)

		Vnitřní faktory	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější faktory	Příležitosti (O)	<p><b>SO strategie "využití"</b> Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.</p>	<p><b>WO strategie "hledání"</b> Eliminace slabé stránky využitím příležitosti.</p>
	Hrozby (T)	<p><b>ST strategie "konfrontace"</b> Odvrácení ohrožení využitím silné stránky.</p>	<p><b>WT strategie "vyhýbání"</b> Důraz na minimalizaci slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.</p>

## 2 Teoretická část

V rámci této části práce budou zpracována teoretická východiska jako definice samotného mezinárodního obchodu, analýzy, rizika, bariéry spojené se vstupem a samotné rozhodnutí, zda na trh vstoupit. Informace v této části budou sloužit jako podklady pro následné zpracování analytické a návrhové části.

### 2.1 Zahraniční a mezinárodní obchod

Zahraniční obchod a mezinárodní obchod jsou dva koncepty, které jsou často využívány v ekonomických a obchodních studiích. Tyto dva pojmy, i když úzce propojené, mají několik rozdílů, které jsou důležité pro jejich správné pochopení.

- **Zahraniční obchod** se obecně vztahuje na obchodní transakce – nákup, prodej a výměnu zboží a služeb – které se dějí mezi dvěma nebo více zeměmi. Zahraniční obchod je klíčovou součástí globalizace, protože umožňuje zemím specializovat se na výrobu zboží a služeb, ve kterých mají komparativní výhodu, a potom obchodovat s ostatními zeměmi za zboží a služby, které si nemohou efektivně vytvářet samy. (Kalínská, 2010)
- **Mezinárodní obchod** je na druhé straně širší pojem, který zahrnuje nejen zahraniční obchod, ale i další formy ekonomické interakce mezi zeměmi. To může zahrnovat přímé zahraniční investice, investice do cenných papírů, pracovní imigraci, transfer technologií a další formy mezinárodní integrace. (Kalínská, 2010)

Tyto pojmy se týkají především otázek obchodní politiky, mezinárodních finančních trhů, obchodních dohod, dopadů globalizace a role mezinárodních organizací, jako je Světová obchodní organizace (WTO). Kromě toho by měl být zohledněn dopad obchodu na hospodářský rozvoj, nerovnost, životní prostředí a sociální strukturu zemí. (Kalínská, 2010)

Rozumění dynamice a dopadům zahraničního a mezinárodního obchodu je zásadní v dnešním globalizovaném světě. To pomáhá pochopit, jak může být obchod nástrojem pro

hospodářský růst a rozvoj, ale také upozorňuje na potenciální nerovnosti a výzvy, které s ním mohou souviset. Například, zatímco některé země mohou těžit z otevření se mezinárodnímu obchodu, jiné mohou čelit výzvám, jako je deindustrializace, nerovnoměrný rozvoj, nebo sociální a ekologické dopady zvýšené produkce a konzumace. (Halík, 2016)

Nakonec je také důležité pochopit, jak politické a právní struktury, jako jsou obchodní dohody a pravidla WTO, ovlivňují mezinárodní obchod a jak mohou být v řešení této otázky jednotlivým státům pomocí i překážkou. (Halík, 2016)

## 2.2 Analýza trhu

Analýza trhu je zásadní krok v procesu vstupu na zahraniční trh. Jedná se o systematický proces sběru, analýzy a interpretace dat a informací o trhu, konkurenci, zákaznících a dalších faktorech, které mohou ovlivnit úspěch firmy na daném trhu. Kvalita a spolehlivost analýzy trhu závisí na kvalitě a spolehlivosti dat a informací, které firma získá. Firma by měla mít systémy a postupy pro sběr, analýzu a interpretaci dat a informací, a měla by kriticky hodnotit jejich zdroje a spolehlivost.

Podle Kotlera a Armstronga (2010) lze analýzu trhu rozdělit na několik klíčových částí:

**Analýza prostředí:** Tato část zahrnuje analýzu makroekonomických faktorů (jako jsou demografické, ekonomické, technologické, politické a sociální trendy), které mohou ovlivnit trh jako celek, a mikroekonomických faktorů (jako je konkurence, dodavatelé, zákazníci a veřejnost), které mohou ovlivnit specifické segmenty trhu.

**Analýza konkurence:** Tato část zahrnuje analýzu konkurenčních sil na trhu, včetně počtu a velikosti konkurentů, jejich strategií, sil a slabostí, a možného vlivu na firmu.

**Analýza zákazníků:** Tato část zahrnuje analýzu potřeb, preferencí a chování zákazníků, jejich kupní síly a citlivosti na cenu, a možného vlivu na poptávku po produktech nebo službách firmy.

**Analýza tržních příležitostí a hrozeb:** Na základě výše uvedené analýzy by společnosti měly identifikovat potenciální tržní příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jejich strategie a rozhodování. (Kotler, Armstrong, 2010)



## 2.3 B2B trh

Výraz B2B slouží jako ustálená zkratka pro Business-to-Business. Jedná se o trh, kde dochází k transakcím zahrnujícím prodej produktů služeb a informací mezi firmami za účelem dalšího využití v podnikatelské činnosti. Trhy B2B lze rozdělit na 2 základní typy: Horizontální trhy: Nabízí i produkty, ale převážně služby, které jsou relevantní pro širší spektrum odvětví a oborů. O horizontálních trzích lze nejčastěji hovořit v souvislosti s poskytováním finančních, poradenských a marketingových služeb.

Vertikální trhy: Zaměřují se na úzce segmentovaný trh, či specifické odvětví jakým může být například zdravotnictví, zemědělství, automobilový průmysl apod. Za další typické rozdělení B2B trhů lze považovat rozdělení na trhy:

- S dominancí zákazníka
- Trh s dominancí dodavatele
- Neutrální trh

Od běžných trhů charakterizovaných zaměřením na koncového zákazníka se B2B trhy výrazně liší. K obecným charakteristikám patří menší počet zákazníků, užší vztah mezi dodavatelem a odběratelem nebo větší důraz na profesionální přístup při obchodním vyjednávání (nákupní marketing). Typická je také nepružná poptávka, která se odvíjí od poptávky spotřebitelů, kolísavá poptávka nebo přímé nákupy.

S příchodem nových digitálních technologií se musela většina firem trendu přizpůsobit a začít se angažovat ve virtuálním tržním prostoru. Mimo již tradiční podniky však vznikly také nové, již zaměřené na fungování na digitálních platformách, které s sebou na B2B trh přinášejí nová specifika. (Kotler, Keller,2012)

## 2.4 Specifika IT B2B trhů

IT B2B trhy jsou charakterizovány specifickými vlastnostmi, které je odlišují od obecných B2B trhů. Tyto specifika obvykle zahrnují:

Vysokou míru technologického pokroku: V IT oblasti se vše neustále vyvíjí a dochází k rychlému vývoji nových technologií. To klade na firmy na B2B trhu vysoké nároky, aby neustále sledovaly trendy a investovaly do inovací. (Gartner, 2023)

IT B2B trh má globální charakter, online svět maže hranice mezi regiony a zeměmi a firmy na tomto trhu mohou bez překážek operovat v mezinárodním měřítku. Jsou kladeny nároky na jazykovou podporu pro expanzi stát, kromě toho musí být zohledněny kulturní odlišnosti a specifické obchodní a právní prostředí v různých zemích. (OECD, 2023)

Na IT B2B trhu je stejně jako u klasického B2B trhu důležité budování a udržování dlouhodobých vztahů mezi firmami. Jednotlivé produkty a služby jsou však často mnohem komplexnější, než bývalo zvykem a pojí se s nutností dlouhodobé vzájemné spolupráce a sdílení informací například při aktualizacích na nové verze nebo opravě chyb. (Kotler, Keller, 2012)

Konkurence na IT B2B trhu je obvykle vysoká, jak bylo zmíněno online svět maže hranice mezi regiony a na konkurenčním poli se často střetávají firmy z opačných konců planety. Na firmy jsou tak kladeny ještě větší nároky, aby se odlišily, poskytli prvotřídní servis a dlouhodobě si zákazníky udrželi. V neprospěch podnikům hraje i fakt, že přechod mezi jednotlivými konkurenčními poskytovateli bývá často velmi snadný.

Dalším důležitým faktorem IT B2B trhu je know-how zaměstnanců. Znalost technologií a specifických dovedností potřebných pro zajištění produktu či služby v chodu i na vzdálenosti tisíců kilometrů je pro udržení konkurenceschopnosti klíčová. (Hutt, Speh, 2013) V aktuální době se nejčastěji můžeme na IT B2B trhu setkat s několika produkty a službami:

- **Cloudové služby:** Poskytování IT infrastruktury a služeb formou cloudu.
- **Kybernetická bezpečnost:** Poskytování produktů a služeb pro ochranu IT systémů a dat před kybernetickými útoky.
- **Software as a Service (SaaS):** Poskytování softwaru formou předplatného, přístupu online a neustálé podpory
- **Business Intelligence (BI):** Poskytování nástrojů a služeb pro analýzu dat a podporu strategického rozhodování a vyhodnocování dat. (Microsoft, 2023)

### 2.4.1 Segmentace trhu

Při expanzi na zahraniční trh, je nutné nejprve provést jeho segmentaci. Ta je využívána na spotřebním trhu i na trhu organizací. Segmentace na spotřebním trhu probíhá podle následujících způsobů (Jakubíková, 2013):

**Demografická segmentace** zahrnuje segmentaci trhu podle věku, pohlaví, vzdělání, příjmů atd.

**Geografická segmentace** zahrnuje segmentaci trhu podle zeměpisného umístění, například pokud se rozhodnete expandovat na trh v Asii, můžete segmentovat trh podle jednotlivých zemí nebo regionů.

**Psychografická segmentace** zahrnuje segmentaci trhu podle osobnosti, zájmů a životního stylu lidí.

**Behaviorální segmentace** zahrnuje segmentaci trhu podle toho, jak lidé reagují na určité produkty nebo služby, například podle frekvence nákupů nebo podle toho, jaký typ produktu hledají. (Jakubíková, 2013)

#### Výhody segmentace:

- Možnost lepšího zacílení marketingové komunikace a distribuce.
- Uspokojení potřeb zákazníka, které je vytvořeno tím, že produkt splňuje jeho potřeby a přání.
- Vznik konkurenčních výhod oproti jiným společnostem lepší segmentací a zacílením zákazníků. Segmentace pomáhá společnosti vytvořit bariéry proti vstupu konkurence.
- Rozšíření tržního potenciálu.
- Konzistence s Paretovým pravidlem, která říká, že relativně menší část dobře segmentovaných zákazníků tvoří nepoměrně velkou část zisků. Toto pravidlo uvádí, že 20 % zákazníků tvoří 80 % zisku firmy. (Jakubíková, 2013)

## 2.5 Rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh

Rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční trh, je důležitým rozhodnutím pro každý podnik, který chce expandovat mimo svůj domácí trh. Toto rozhodnutí zahrnuje řadu důležitých faktorů a aspektů a může mít významný vliv na dlouhodobý úspěch podnikání.

Důvody pro expanzi na zahraniční trhy se mohou lišit v závislosti na konkrétních cílech a strategiích společnosti. To může zahrnovat získání přístupu k novým zákazníkům, diverzifikaci trhu, využití komparativních výhod, optimalizaci výrobních a distribučních procesů a reakci na konkurenci nebo regulaci. (Cavusgil, 2014).

## 2.6 Rizika při vstupu na nový zahraniční trh

Rizika vstupu na zahraniční trh jsou nevyhnutelnou součástí mezinárodního podnikání. Při rozšiřování do zahraničí se firmy setkávají s řadou potenciálních nebezpečí a nejistot, které mohou mít významný dopad na jejich úspěch.

Existuje několik oblastí rizik, které musí expandující firma zahrnout do svého plánování.

- **politická rizika** (například nestabilita, korupce, nebo změny v regulačním prostředí)
- **ekonomická rizika** (například výkyvy měnových kurzů, inflace, nebo rizika spojená s dodavatelskými řetězci)
- **sociokulturní rizika** (například rozdíly v jazyce, kultuře, nebo spotřebitelských preferencích)
- **konkurenční rizika** (například silná domácí konkurence, nebo rizika spojená s ochranou duševního vlastnictví) (Hill,2020).

Při řízení rizik je třeba zvážit politické nestability, ekonomické krize, měnové fluktuace, přírodní katastrofy, nebo nepředvídatelné změny v regulačním prostředí. Firma může využít řadu nástrojů pro řízení těchto rizik, včetně pojištění, diverzifikace, hedgingu, nebo kontraktních dohod. (Shapiro,2010)

Konkrétně se lze v praxi nejčastěji setkat s těmito riziky:

**Tržní riziko** – Nejistota obklopující chování trhu, včetně poptávky po produktech nebo službách společnosti, konkurence, cen a dalších tržních faktorů. Společnosti musí čelit výzvě pochopit nový trh a přizpůsobit své strategie a produkty místním preferencím a potřebám. (Czinkota, a kol.,2009)

**Podnikatelské riziko** – Rizika jako jsou nemožnost získat přiměřené financování, neplnění smluv nebo nemožnost získat potřebné licence a povolení.

**Přepravní riziko** – Toto riziko souvisí s logistikou a přepravou zboží mezi zeměmi. Zahrnuje rizika související s poškozením vozidla, zpožděním přepravy nebo problémy s celními a dovozními předpisy. (Branch,2006)

**Teritoriální riziko** – Týká se politických, právních, ekonomických a sociálních rizik spojených s působením v konkrétní zemi nebo regionu. Mezi tato rizika patří politická nestabilita, korupce, právní nejistota, ekonomická krize nebo sociální nepokoje. (Rugman,2012)

**Kurzové riziko** – Nejistota spojená se změnami směnných kurzů. Společnosti, které obchodují nebo investují přes hranice, jsou vystaveny riziku nepředvídatelných změn směnných kurzů, které mohou ovlivnit hodnotu jejich zahraničních příjmů a investic. (Madura, J. 2012)

**Riziko odpovědnosti za výrobek** – Potenciální právní důsledky souvisejícími s výrobou a prodejem výrobků nebo služeb. To může zahrnovat riziko nároků na odškodnění za zranění související s produktem, nedodržení bezpečnostních norem nebo nesplnění záruk a slibů kvality produktu. (Trevino,2010)

## **2.7 Bariéry vstupu na zahraniční trh**

Bariéry mohou zahrnovat vysoké náklady při vstupu na trh, regulační překážky, tarify a obchodní bariéry, silnou domácí konkurenci, nebo problémy s přístupem k distribučním kanálům nebo klíčovým zdrojům.

Výzvy spojené se vstupem na zahraniční trh mohou být významné, ale při správném přístupu a řízení bývají často vzniklé příležitosti na zahraničních trzích obrovské. Úspěšné firmy jsou ty, které dokáží pochopit a adaptovat se na místní podmínky, efektivně řídit rizika a využívat veškerých daných příležitostí. (Hill,2020).

Při rozhodování o vstupu na zahraniční trh je důležité provést pečlivou analýzu těchto faktorů, a zvážit, jak mohou být rizika a bariéry řešeny nebo minimalizovány. To může zahrnovat například provedení podrobného průzkumu trhu, vytvoření strategických partnerství s místními podniky, využití mezinárodních obchodních dohod, nebo vývoj specifických strategií pro správu rizik. (Root,1994)

## 2.8 Proces vstupu na zahraniční trhy

Další důležitou součástí rozhodovacího procesu je volba vhodného režimu a formy vstupu. Firma může zvolit různé režimy vstupu na zahraniční trh, včetně exportu, licencování, franchisingu, joint venture, nebo přímé zahraniční investice.

Každý z těchto režimů má své výhody a nevýhody, a výběr správného režimu závisí na řadě faktorů, včetně cílů firmy, charakteristik trhu, a dostupnosti zdrojů. Pochopení dynamiky trhu, identifikace a řízení rizik, překonávání překážek vstupu na trh a rozvoj efektivních strategií a operací pro vstup na trh jsou zásadní pro úspěšnou expanzi. (Peng,2020)

Vstup na zahraniční trhy lze provést různými způsoby, v závislosti na strategii firmy, charakteristikách trhu a dostupných zdrojích. Obecně se tyto vstupy rozdělují na:

- Vývozní a dovozní operace
- Formy nenáročné na kapitálové investice
- Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

### 2.8.1 Vývozní a dovozní operace

Tato forma vstupu na zahraniční trhy se týká aktivit, kdy firma prodává své produkty nebo služby (vývoz) nebo nakupuje produkty nebo služby (dovoz) z jiných zemí. Dělí se na:

**Prostřednické vztahy** – Tato forma vstupu zahrnuje třetí stranu, která působí jako prostředník mezi vývozcem a konečným zákazníkem. Prostředníci mohou být například obchodní zástupci, distributoři nebo obchodníci, kteří mají přístup k cílovým trhům a jsou schopni efektivně distribuovat produkty.

**Smlouvy o výhradním prodeji** – V tomto případě se vývozce dohodne s jedním distributorem na exkluzivní distribuci svých produktů v určitém regionu. Tato dohoda obvykle znamená, že distributor se zavazuje aktivně podporovat produkty a vývozce se zavazuje neprodávat své produkty jiným distributorům v daném regionu.

**Obchodní zastoupení** – Jedná se o formu prostřednického vztahu, kde obchodní zástupce (agent) působí jménem vývozce a snaží se prodat jeho produkty konečným zákazníkům. Agent obvykle dostává provizi z prodeje, ale nekupuje produkty od vývozce.

**Smlouva mandátní** – Dohoda, kde vývozce (mandant) pověřuje třetí osobu (mandatáře) provést určité obchodní transakce jménem vývozce. Zákazník vystupuje jako zástupce exportéra a je za svou práci placen zákazníkem.

**Komisionářská smlouva** – Komisionář v komisionářské smlouvě nakupuje a prodává zboží vlastním jménem, ale na účet vývozce (komitenta). Komisionář nese riziko prodeje a je za svou práci odměněn komisí (provizí).

**Piggybacking** – Piggybacking je strategie, kdy jedna společnost využívá distribuční systém jiné společnosti pro vstup na zahraniční trh. Tato strategie může být efektivní pro společnosti s omezenými zdroji nebo pro společnosti, které chtějí vstoupit na trh, kde je silný konkurent.

**Přímý export** – Je v zásadě charakteristický tím, že exportér prodává své produkty přímo koncovým zákazníkům na zahraničních trzích, aniž by se obracel na třetí strany. Tato strategie může být vhodná pro společnosti, které mají dostatečné zdroje a dovednosti pro řízení mezinárodních obchodních operací. (Hill,2020)

### **2.8.2 Formy nenáročné na kapitálové investice**

Jsou to strategie pro vstup na zahraniční trhy, které vyžadují méně finančních prostředků než tradiční formy přímých zahraničních investic. Tyto strategie jsou často využívány firmami, které hledají způsoby, jak se zapojit do mezinárodního obchodu, aniž by musely vynakládat velké kapitálové investice.

**Licence** – Dohoda mezi licencorem (vlastníkem) a licencovaným (nabyvatelem licence), kde licencor poskytuje licenci neboli právo využívat jeho technologii, značku, patent, autorská práva nebo jiné duševní vlastnictví za úplatu. Tato forma vstupu na zahraniční trhy je nenáročná na kapitál a umožňuje firmám rychle rozšířit svou působnost na globální úrovni. (Hill,2020)

**Franchising** – Forma licence, kde franchisor (poskytovatel franchisingu) poskytuje franchisee (příjemci franchisingu) právo provozovat obchod pod jeho značkou. Franchising může zahrnovat i poskytování know-how, marketingovou podporu a další služby. Tato forma

otevírání zahraničních trhů je běžná zejména v sektoru služeb, například v potravinářském průmyslu nebo hotelnictví. (Daniels a kol.,2015)

**Smlouvy o řízení** – V těchto smlouvách poskytuje společnost za úplatu manažerské a provozní služby jiné společnosti. Tato forma vstupu na zahraniční trhy je běžná v odvětvích, jako je hotelový průmysl, kde majitelé nemovitostí často uzavírají manažerské smlouvy s mezinárodními hotelovými řetězci. (Cavusgil,2014)

**Zušlechťovací operace** – Jedná se o dovozy surovin nebo polotovarů, které jsou zpracovány nebo upraveny a následně znovu vyvezeny. Tyto operace často zahrnují nízké náklady na práci, suroviny nebo jiné zdroje v zahraničí. (Daniels a kol.,2015)

**Mezinárodní výrobní spolupráce** – Pojem známý též jako outsourcing, je to situace, kdy tuzemská společnost uzavírá smlouvu se zahraniční společností na výrobu komponentů nebo hotových výrobků. Jde o další formu vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje výrazné investice. Může také pomoci společností získat přístup k novým technologiím nebo získat důležité mezinárodní obchodní zkušenosti. (Cavusgil,2014)

### **2.8.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Vyznačují se vysokým stupněm zapojení a investic ze strany podniku do zahraničního trhu. Tyto formy vstupu na zahraniční trhy často vyžadují značné množství finančních zdrojů a jsou spojeny s vyšším rizikem, ale také s potenciálně vyššími výnosy.

**Přímé zahraniční investice (PZI)** - PZI znamenají, že podnik vytváří nebo kupuje podnik ve zvolené zahraniční zemi. Tyto investice mohou být velmi nákladné a rizikové, ale mohou také poskytnout firmě plnou kontrolu nad zahraniční operací a přímý přístup k zákazníkům a dodavatelům. (Hill,2020)

**Nákup podniku** – V některých případech může firma rozhodnout o nákupu již existujícího podniku v zahraničí. To může být efektivní způsob, jak vstoupit na nový trh a získat přístup k zákaznické základně, infrastruktuře a znalostem trhu. (Hill,2020)



**Investice na zelené louce** – Touto formou přímých zahraničních investic je výstavba nového zařízení v zahraničí. Investice na zelené louce jsou často velmi drahé a časově náročné, ale umožňují společnosti přizpůsobit provoz přesně jejím požadavkům a potřebám. (Daniels a kol.,2015)

**Společné podniky** – Společný podnik je dohoda mezi dvěma nebo více společnostmi, které se společně rozhodnou založit nový podnik. Každá společnost přispívá do společného podniku kapitálem, zdroji, technologií nebo know-how. Riziko a zisk jsou obvykle rozděleny mezi akcionáře podle jejich kapitálových podílů. (Daniels a kol.,2015)

**Strategická aliance** – Strategická aliance je dohoda mezi dvěma nebo více společnostmi o spolupráci v určité oblasti podnikání, jako je výzkum a vývoj, výroba nebo prodej. Na rozdíl od společných podniků nevznikají žádné nové subjekty prostřednictvím strategických aliancí. Místo toho společnosti sdílejí zdroje a znalosti, aby dosáhly společného cíle. (Cavusgil,2014)

Po rozhodnutí vstoupit na zahraniční trh je důležité zhodnotit marketingovou strategii. To zahrnuje přizpůsobení produktů, cen, prodeje a propagace místním podmínkám a preferencím spotřebitelů.

- Kulturní faktory mohou mít významný vliv na úspěch na zahraničním trhu. Organizace musí pochopit místní kulturní normy, hodnoty a očekávání a přizpůsobit své strategie a postupy těmto kulturním rozdílům.
- Důležitou roli hrají také právní a regulační faktory. Firmy musí dodržovat místní zákony a předpisy, včetně zákonů týkajících se obchodních praktik, ochrany spotřebitele, ochrany životního prostředí a duševního vlastnictví.
- Ekonomické faktory jako úroveň ekonomického rozvoje, inflace, úrokové sazby a směnné kurzy ovlivňují i výkonnost firmy na zahraničním trhu.
- Technologické faktory, jako je přístup k infrastruktuře, technologické možnosti a přijetí technologie spotřebiteli, jsou také velmi důležité a mohou ovlivnit jak výkonnost firmy, tak její konkurenceschopnost. (Keegan,2019).

## 2.9 Online marketing

V dnešní době lze již říci, že se internet stal nástrojem komplexní přeměny marketingu. V oblastech, kde jsou využívány moderní vyspělé technologie, je internetový marketing z hlediska úspěšnosti významnější než marketing klasický. Důvodem je především trend masových reklam, kdy jsou zákazníkům ze všech stran vnucovány produkty bez znalosti jejich potřeb. Lidé se tak postupem času začali běžným reklamám úmyslně vyhýbat a vnímat je více v negativním kontextu. (Vašítková, 2014)

Internetový marketing není jen o reklamách. Je to taky nástroj zjišťování potřeb a požadavků od zákazníků, za účelem poskytnout jim ideální produkt, který vytvoří požadovanou hodnotu a zároveň dodá podniku cílený zisk. Pro úspěch na internetu je tak především potřeba stanovit reálné cíle, dobře poznat zákazníka, poskytnout kvalitní produkt a zvolit správnou komunikaci. (Janouch, 2010)

Svá specifika má pak internetový marketing pro B2B, kde se na konečném rozhodnutí podílí více lidí a má základ v důkladnějších průzkumech trhu. Velice důležité v tomto tržním modelu jsou webové stránky. Musejí podat relevantní informace o firmě a produktech širokému spektru čtenářů – od manažerů po techniky. Tito lidé procházejí výsledky zpravidla důkladněji, než je tomu v rámci B2C. Vyhledávané dotazy jsou jak ekonomické, tak technické, většinou pak také delší, přesnější a více popisné. Z tohoto důvodu je třeba se zaměřit nejen na samotné webové stránky, ale i na SEO optimalizaci pro vyhledávače a PPC reklamu. (Janouch, 2010)

### 2.9.1 Webové stránky

Webové stránky jsou základní podmínkou úspěšného internetového marketingu. Musí být vytvářeny pro zákazníky tak, aby jim snadno porozuměli a vždy našli to, co jim podnik nabízí. Každý návštěvník se zpravidla do několika sekund, zda na stránkách zůstane. Aby se tomu tak stalo, musí stránky působit na první pohled atraktivně. Není to pouze design, co upoutá návštěvníkovu pozornost. Jde o souhru prvků, jako jsou články, novinky, seznamy apod. (Janouch, 2010)

Samotné stránky jsou však jen dílčím úspěchem a ani podpora návštěvnosti masivní reklamou k výraznému úspěchu na internetu nestačí. Pro dosažení úspěšných čísel je potřeba kvalitní internetové stránky podpořit SEO optimalizací a PPC reklamou. (Janouch, 2010)

## **2.9.2 SEO optimalizace pro vyhledávače**

Kvalitní webovou stránku je potřeba doplnit o SEO optimalizaci, která má v užším slova smyslu za úkol přivedení návštěvníků na stránky společnosti. SEO je kontinuální a dlouhodobý proces za účelem zlepšení a udržení pozic ve výsledcích vyhledávání. Soustřeďuje se především na klíčová slova a příchozí linky. Klíčová slova říkají vyhledávačům, co se na stránkách nachází a linky ukazují, jak jsou stránky úspěšné. Pro úspěšné SEO je nutné dát obojí do souladu a ideálně pak zahrnout do PPC reklamních kampaní. (Janouch, 2010)

Celý proces je nutné dlouhodobě analyzovat, monitorovat a soustavně vylepšovat. Změny navíc nelze očekávat hned, na optimální výsledky může firma čekat i několik měsíců. Obzvláště dlouho tomu tak může být u B2B trhu, kde je hledanost frází nízká a rozdíly ve výsledku dělá i několik málo nových objednávek. (Janouch, 2010)

## **2.9.3 PPC reklama**

PPC znamená v překladu platba za klik, jinými slovy zadavatel reklamy zaplatí až v případě, že oslovený člověk na reklamu klikne. Tedy jen za ty návštěvníky, které reklama skutečně zajímá.

PPC reklama je jednou z nejúčinnějších forem marketingové komunikace na internetu. Výhody skýtá v relativně nízké ceně, řízení nákladů, ale především v opravdu přesném zacílení na konkrétní zákazníky. Možnost svázat reklamu s klíčovým slovem, charakterizujícím vyhledávaný produkt, znamená vysokou pravděpodobnost získání relevantních návštěvníků a následně zákazníků. Velkou výhodou je pak i snadné vyhodnocení přínosů. Pravidelnou optimalizací lze touto formou získat velmi kvalitní výsledky. (Vašítková, 2014)

## **2.10 Finanční plán**

Finanční plánování je důležitou součástí strategie vstupu na zahraniční trh. Je to proces, kterým společnost odhaduje budoucí finanční potřeby, zdroje a výnosy spojené se vstupem na nový trh. Finanční plánování umožňuje podniku předvídat a řídit rizika, využívat příležitosti a zajišťovat svou finanční stabilitu a růst (Mulačová, Mulač, 2013).

- **Dlouhodobý finanční plán** se týká plánů a strategií firmy na období několika let, obvykle 3-5 let. Zahrnuje odhady budoucích prodejů, zisků, investic a cash flow, stejně jako plány pro financování těchto činností. Dlouhodobý finanční plán také zahrnuje plány pro řízení rizik, jako jsou kurzové riziko, kreditní riziko a riziko politické nestability v zahraničí (Mulačová, Mulač, 2013)
- **Krátkodobý finanční plán** se týká plánů a strategií firmy na období jednoho roku nebo méně. Zahrnuje podrobné rozpočty pro různé oblasti podnikání, jako jsou prodeje, náklady, investice a cash flow, stejně jako plány pro řízení likvidity a krátkodobých finančních rizik (Mulačová, Mulač, 2013)

### **Postup tvorby finančního plánu zahrnuje následující kroky:**

1. Stanovení finančních cílů: Firma by měla definovat své finanční cíle v kontextu své celkové strategie pro vstup na zahraniční trh.
2. Sběr a analýza informací: Firma by měla shromáždit a analyzovat informace, které jsou relevantní pro její finanční plánování, včetně informací o trhu, konkurenci, ekonomickém prostředí, finančních zdrojích a rizicích.
3. Vytvoření finančních předpovědí: Firma by měla vytvořit finanční předpovědi pro různé scénáře a předpoklady, které zohledňují její finanční cíle a informace.
4. Výběr a implementace finanční strategie: Firma by měla vybrat finanční strategii, která nejlépe odpovídá jejím finančním možnostem
5. Sledování a vyhodnocování: Společnost musí pravidelně sledovat a vyhodnocovat svou finanční výkonnost a finanční pozici, porovnávat skutečné výsledky s plány a v případě potřeby reagovat na úpravu své strategie nebo plánů. (Brigham,2013)

### **2.11 Informační technologie**

Informační systémy a komunikační technologie jsou již několik let stabilní a neoddělitelnou součástí lidské společnosti. Z dnešního pohledu již lze tvrdit, že informační systém je součástí business systému a jejich rozsah je zpravidla shodný, IS tedy pokrývá celý podnik. Důležité je však do IS zahrnout i informace ovlivňující byznys systém z jeho okolí. (Bruckner, 2012)

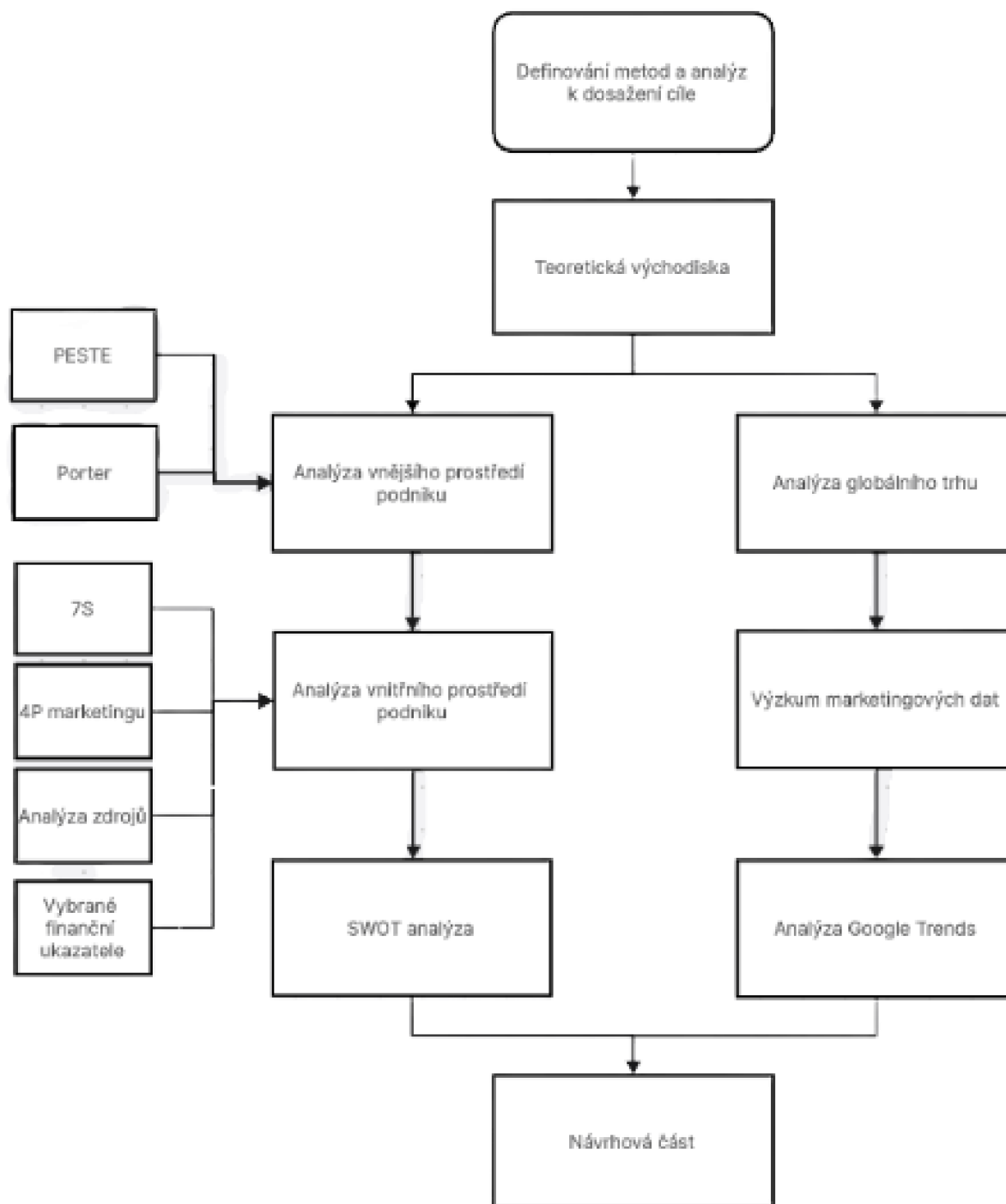
Informační systém lze také definovat jako systém informačních a komunikačních technologií, dat a lidí, jehož cílem je co nejefektivnější podpora procesů rozhodovacích, informačních i řídicích na všech úrovních organizace. (Voříšek, 2008)

## 2.12 Software

Pojem software již zdomácněl i v české odborné literatuře, lze se však setkat i s ekvivalentem „programový systém“. Programový systém je softwarový produkt tvořen množinou podjednotek (modulů, objektů, komponent, služeb) a jejich vzájemných vazeb. (Buchalceková, 2005).

V oblasti podnikových IS se lze dále také setkat s pojmem aplikační software, jež je charakteristický tím, že jej používají uživatelé IS při řešení svých potřeb v byznysu. V kontextu tvorby či výběru IS je nejdůležitějším požadavkem jeho využitelnost a schopnost efektivně podpořit a řešit úkoly v cílovém businessu. (Bruckner, 2012)

## 2.13 Závěrečné shrnutí teoretické části



Obrázek 6 Schéma práce (vlastní zpracování)

### 3 Analytická část

V této kapitole práce bude představena vybraná společnost, a na jejích podmínkách budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí definované na začátku práce, které budou zakončeny rámcovou SWOT analýzou. Kromě analýzy současného stavu podniku bude vyhodnocen výzkum odezvy jednotlivých trhů z nasbíraných marketingových dat. Zjištěné výsledky budou následně použity k návrhu vhodných trhů pro expanzi a vstupu na ně.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Seyfor, dříve známá pod názvem Soliea, je rostoucí česká IT společnost zabývající se vývojem ERP a účetních systémů, IT infrastrukturou, datovou analytikou i tvorbou softwaru na zakázku pro řadu dalších oborů. Nabídka služeb Seyforu pokrývá celé spektrum nástrojů a služeb pro rozvoj v oblasti IT. Svou robustností se jedná o jednu z největších IT firem ve střední Evropě, vzniklou spojením a příchodem know-how několika desítek menších společností. Jen v české a slovenské republice zaměstnává Seyfor více než 1600 lidí, kteří tvoří kvalitní produkty a služby pro zákazníky z více než 38 zemí světa. Rozsáhlé portfolio společnosti tvoří 34 různých aplikací a programů, které vynášejí společnosti roční obrat téměř 3 mld. korun.

#### 3.2 Základní informace o společnosti

**Název:** Seyfor, a. s.

**Spisová značka:** B 7072/KSBR Krajský soud v Brně

**Sídlo:** Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno

**Identifikační číslo:** 01572377

**Právní forma:** Akciová společnost

**Základní kapitál:** 815.0 milionů Kč

**Statutární orgán - představenstvo:**

Předseda představenstva - Martin Cígler

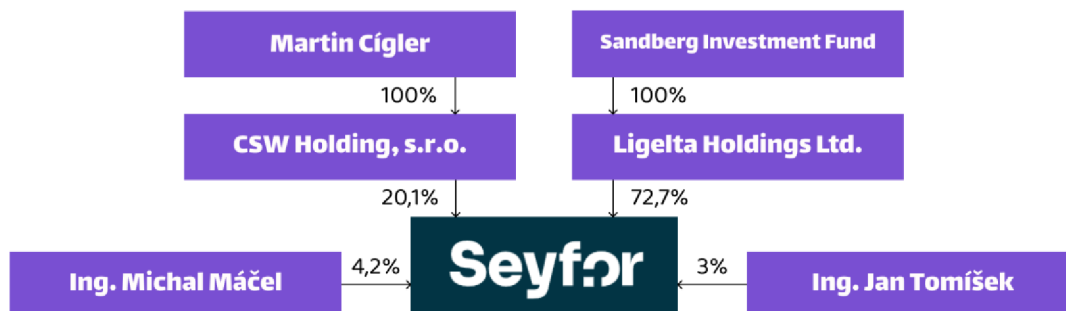
Místopředseda představenstva - Michal Rybovič

Člen představenstva - Tomáš Loukota

Člen představenstva - Petr Franc

Člen představenstva - Dipl. Ing. Martin Kudrna MBA

Člen představenstva - Ing. Jan Tomíšek



Obrázek 7 Vlastnická struktura (zdroj: vlastní zpracování dle [www.seyfor.com](http://www.seyfor.com))

### 3.3 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1990, jen několik dní po sametové revoluci. V počátcích nesla jméno Cígler software dle svého zakladatele a současného CEO Martina Cíglera. Brzy po založení však firma mění název na Solitea Česká republika. Solitei se dařilo stabilně růst a v roce 2013 provedla první velkou akvizici společnosti Altus software. V tomto bodě vzniká základ budoucího holdingu Solitea.

Holding jako takový vzniká v roce 2014 a měsíc po svém založení rozšiřuje své portfolio o společnost Aquasoft a Vema, zabývající se řešením pro enterprise segment a HR systémy. Později bude tato divize známá pod názvem Solitea Business Solutions.

Raketový růst firmy se nezastavil, naopak na jaře roku 2015 vstupuje Solitea na německy hovořící trhy akvizicí společnosti JET ERP Betriebsgesellschaft. Později téhož roku upevňuje svou pozici lídra českého trhu ERP systémů akvizicí společnosti J.K.R následně přejmenovanou na Byznys software.

Pouhý rok na to vstupuje Solitea na balkánské trhy akvizicí softwarové společnosti SAOP a stává se nejlepším zaměstnavatelem v ČR v kategorii střední firem dle asociace Aon Hewitt. Následující rok, tedy 2018 firma sjednocuje fiskální rok napříč svým portfoliem společností a zakládá Solitea Pay se záměrem proniknout na evropský trh inteligentních platebních terminálů.

V roce 2019 Solitea dokončuje celou řadu dalších významných akvizic napříč českým, slovenským ale i například srbským trhem, zejména za účelem prohloubení a rozvoje svého partnerství se společností Microsoft. Upevňuje tak nadále svou pozici lídra na trhu cloudového softwaru pro nejmenší podnikatele. Dceřiná společnost Byznys software v tomto roce obhájila titul nejlepšího zaměstnavatele ČR v kategorii středních firem a konsolidovaný obrat skupiny se vyšplhal přes 1,3 miliardy Kč.



Velkým rokem pro firmu byl rok 2020. Solitea prošla zásadní restrukturalizací v rámci přípravy na fúzi, kdy se v ČR a SR vnitřně rozdělila do 4 divizí a nadále pokračovala v akvizičních aktivitách. Nákupem společností AXIOM PROVIS Int. a Clever Decision utvrzuje svou pozici nejvýznamnějšího českého partnera Microsoftu v oblasti podnikových řešení a lídrem se stává i na trhu pokladních systémů, nákupem společností Dotykačka a Smart software. I přes nepříznivou situaci vlivem pandemie covid-19 dosahují konsolidované výnosy holdingu 1,8 miliard Kč a jedná se tak o více než třetinový nárůst oproti roku předchozímu.

Od roku 2021 až do současnosti pokračuje Solitea v akviziční politice a strategické spolupráci se společností Microsoft. Stává se také jediným dodavatelem kompletního spektra Microsoft produktů pro ČR. Nadále posiluje svou pozici na Balkáně a probíhá fúzování tamních dceřiných firem.

Dne 29.11. 2022 vstupuje Solitea do nové etapy svého fungování pod novým názvem Seyfor, který byl zvolen za účelem snazšího přijetí značky na globálních trzích.



Obrázek 8: Struktura společnosti seyfor [zdroj: vlastní zpracování dle [www.seyfor.com](http://www.seyfor.com)]

### 3.4 PESTE analýza

Využití analýzy PESTE poskytuje komplexní rámec pro analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických a environmentálních faktorů, které ovlivňují expanzi společnosti. Umožňuje strukturovaným přístupem zvážit širokou škálu faktorů, které mohou mít vliv na případný úspěch expanze.

#### 3.4.1 Politicko-legislativní faktory:

Politická stabilita v České republice je obecně vnímána jako poměrně vysoká a vytváří tak příznivé prostředí pro investice a rozvoj trhu finančních služeb. Velký vliv na politické faktory ovlivňující digitální služby má Evropská unie. Česká republika přejímá základní pravidla pro poskytování digitálních služeb z evropské směrnice o elektronickém obchodu. Tuto směrnici pak v tuzemsku upravuje a aktualizuje nařízení o digitálních službách (DSA), jež vešlo v platnost v listopadu 2022 a účinnosti nabylo v únoru 2024.

K úpravám došlo i v zákonu o spotřebitelském úvěru, který v souladu s novou směrnicí Rady evropské unie upravuje původní znění z roku 2008 o rozšíření působnosti na drobné půjčky do 200 eur, operativní leasing a odložené platby (BNPL). Nová pravidla upravují také podmínky pro možnosti předčasného splacení úvěrů. (mpo.gov.cz,2024)

K rozvoji cloudových řešení a využívání online nástrojů nejen ve státní správě přispívá národní iniciativa pro digitální ekonomiku a společnost. Tato iniciativa rovněž nachází základ v programu Digitální Evropa, jehož cílem je urychlit obnovu a podpořit digitální transformaci Evropy zaváděním nových technologií v oblasti výpočetní techniky, umělé inteligence nebo kyberbezpečnosti. Z opačné strany je nutné u digitálních služeb využívající databáze zákazníků dávat důraz na splnění všech obecných nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), na které se EU striktně zaměřuje a hlídá jejich dodržování.

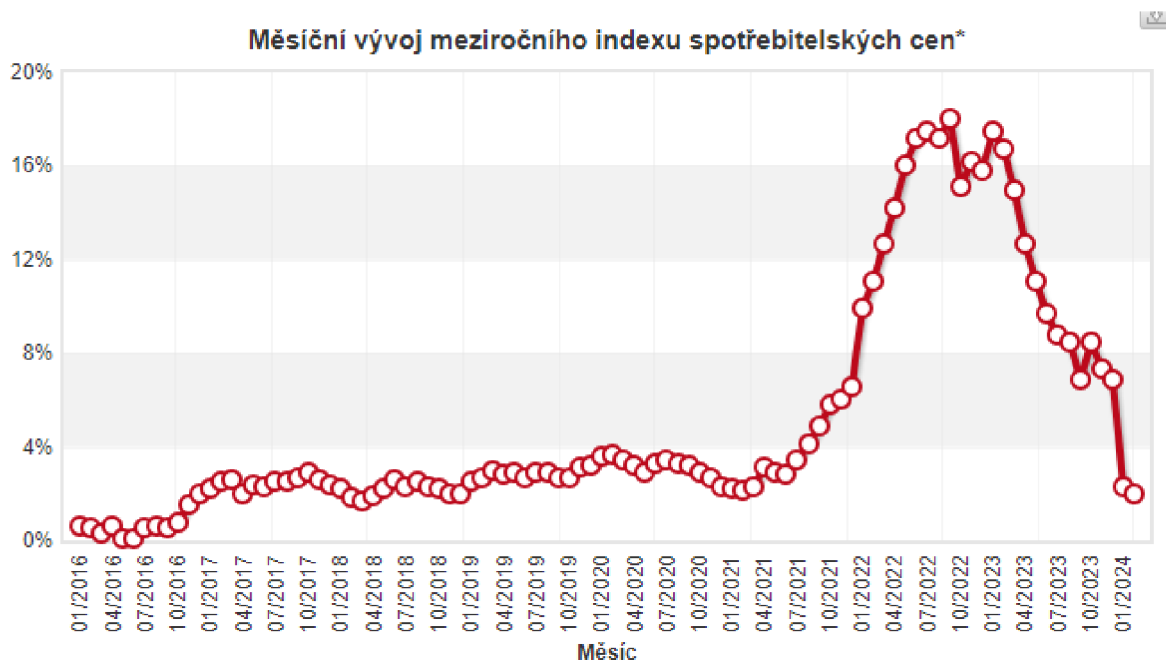
Příležitosti pro digitalizaci přicházejí i z fondů Evropské unie, kde je pro ČR v programu nazvaném „Nástroje pro oživení a odolnost“ alokovaných téměř 28 miliard na digitalizaci. O dotace na digitalizační procesy se mohou podělit soukromé firmy, státní podniky, orgány státní a veřejné správy i startupy. (mpo.gov.cz,2024)

Dotace na digitalizaci mohou leasingovým společnostem pomoci s financováním implementace komplexního softwarového řešení pro správu jejich podnikání, jako je OneCore.

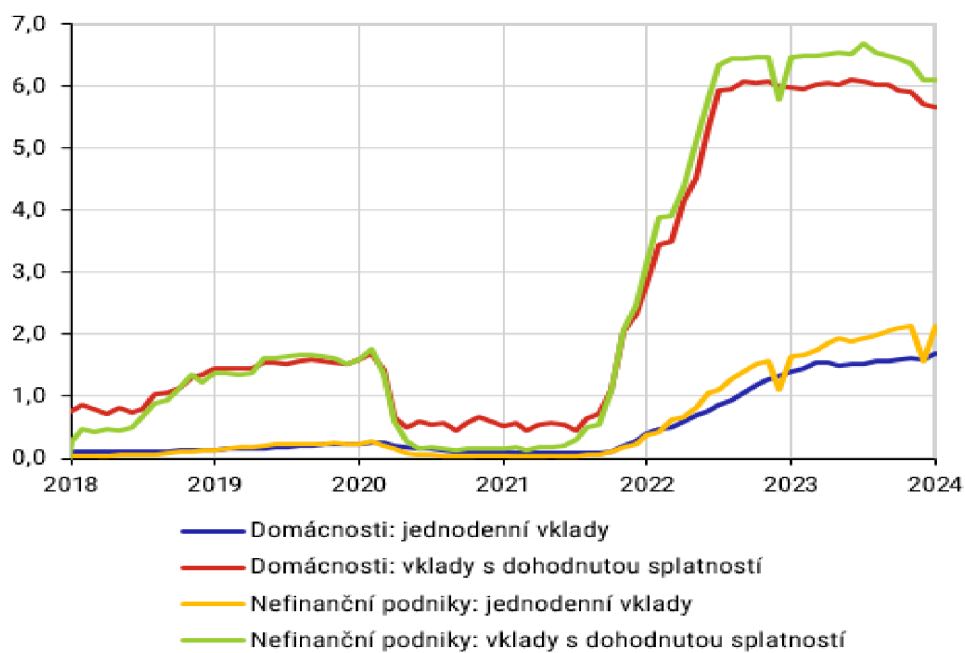
### 3.4.2 Ekonomické faktory:

Po náročných covidových letech zasáhla tuzemský trh energetická krize, která spolu s konfliktem na Ukrajině přispěla k vysoké inflaci a složité ekonomické situaci, trvající až do začátku roku 2024. Dle prognóz má být rok 2024 lehkým oživením české ekonomiky a má dojít i k růstu reálných mezd. Hrubý domácí produkt v roce 2024 podle predikce Ministerstva financí vzroste o 1,2 %. Inflace meziročně klesla ke kýžené hranici 2 % v únoru 2024, přičemž ještě v září 2022 dosahovala míra inflace 18 %. (czso.cz,2024)

S vysokou inflací se pojí i vysoká míra úrokových sazeb, jež v minulých letech negativně poznamenala atraktivitu leasingu pro firmy i spotřebitele. V současnosti dochází ke snižování úrokových sazeb ze strany ČNB v reakci na klesající inflaci. Tyto kroky vedou k vytváření lepších podmínek na úvěrovém i leasingovém trhu a tím i predikovanému růstu v tomto odvětví.

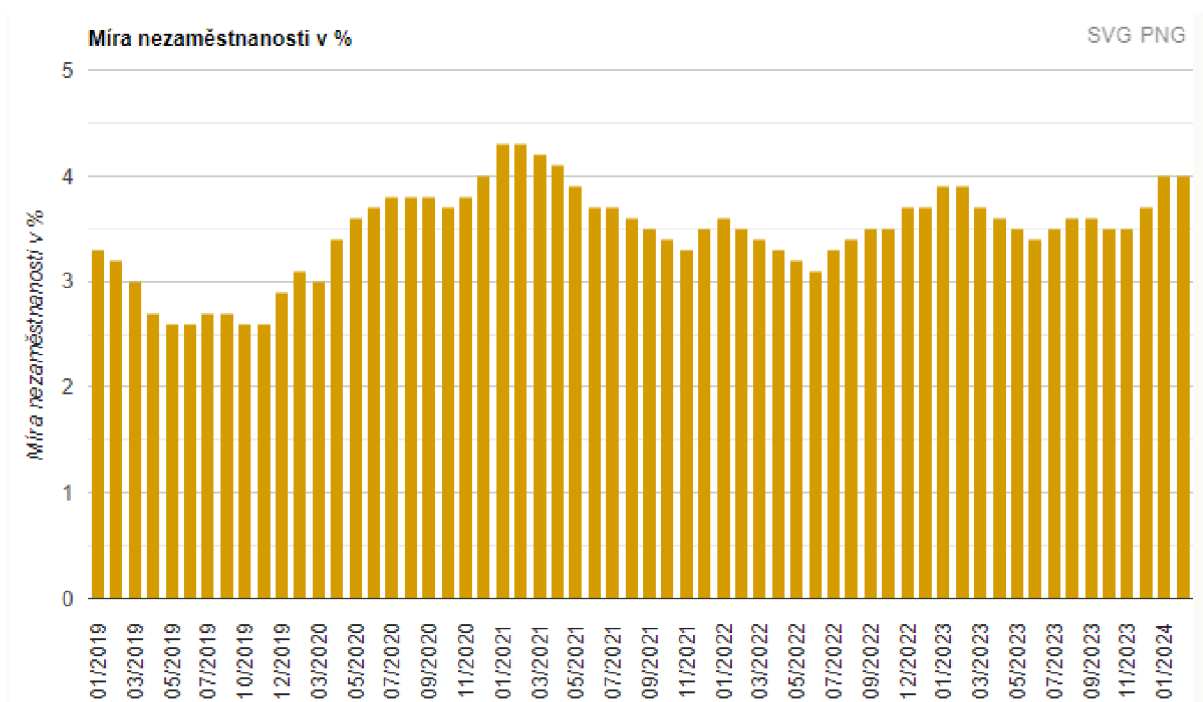


Obrázek 9 Vývoj indexu spotřebitelských cen (zdroj: kurzy.cz)



Obrázek 10 Vývoj úrokových sazeb (zdroj: kurzy.cz)

Narozdíl od pozitivního trendu u inflace a úrokových sazeb dochází v prvním kvartálním období roku 2024 ke zvýšení míry nezaměstnanosti. V roce 2023 se pohybovala v průměru okolo hodnoty 3,5 % k 31.12. 2024 pak nezaměstnanost v průměru atakovala 4 % (kurzy.cz,2024)



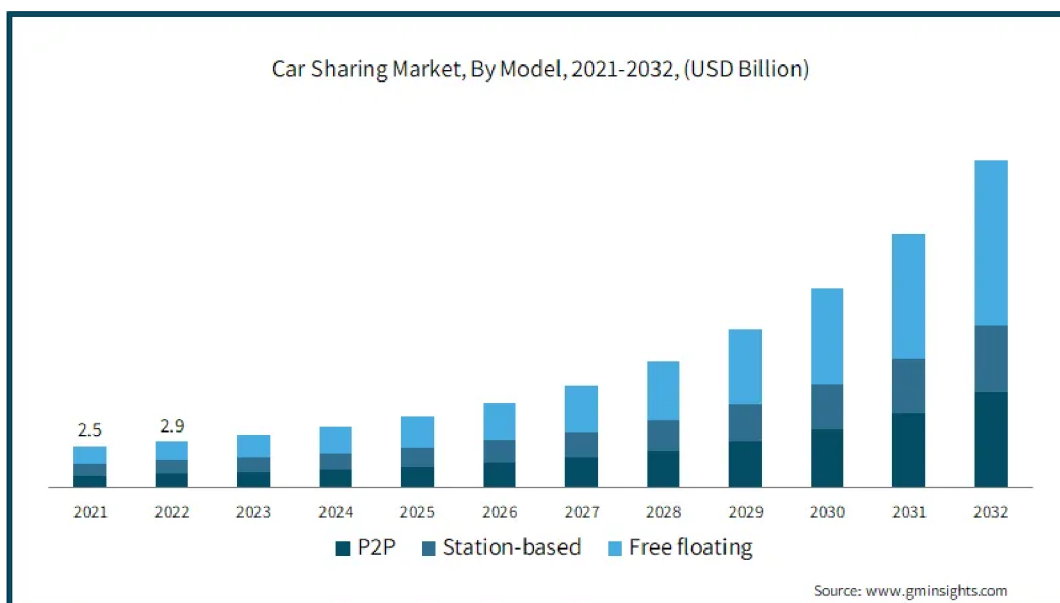
Obrázek 11 Vývoj míry nezaměstnanosti (zdroj: www.czso.cz)

### 3.4.3 Sociální faktory

Pro softwarové společnosti působící na B2B trhu nejsou sociální faktory tím nejdůležitějším měřítkem. Silně jsou však spjaty s úspěšností firem poskytující finanční služby v podobě leasingů a úvěrů. V České republice je vnímání zadlužení v kultuře různorodé. Během komunistické éry bylo zadlužení vnímáno jako tabu. Lidé byli vedeni k tomu, aby žili bez dluhů a udržovali si finanční stabilitu. V současnosti je mladší generace obecně ochotnější zadlužit se více než starší generace. Lidé si s postupem doby stále více uvědomují, že dluh může být nástrojem pro dosažení finančních cílů, jako je nákup domu nebo auta. Zlepšující se finanční gramotnost se pojí s vyšším počtem vzdělaných lidí ve společnosti. Vzdělanější lidé se, částečně vlivem vyšších příjmů, zadlužují méně, a dokáží ekonomičtěji přemýšlet o efektivitě využívání finančních nástrojů a cizího kapitálu. Analýza českého leasingového trhu dle ČLFA vykazuje po horších covidových letech opět patrný meziroční nárůst leasingového a úvěrového trhu. (ČLFA,2024)

Sociální trendy mají na změnách trhu nezanedbatelný podíl. Rostoucí počet jednočlenných a bezdětných domácností vede k větší orientaci na vlastnictví majetku. V domácnostech se stává standardem vlastnění více než jednoho osobního vozidla a stále častěji si lidé pořizují statky, jen za účelem následného pronájmu. K financování často využívají bankovní instrumenty typu hypotéka, leasing nebo úvěr a nechávají pronajímatele jejich nákup splácet.

Varovný ukazatel pro leasingové společnosti lze pozorovat v trendu rostoucí popularity sdílené ekonomiky. Lidé se čím dál tím více zajímají o sdílení produktů a služeb, namísto jejich vlastnictví. Společně s ekologickým tlakem pro sdílenou ekonomiku to umocňuje obavy ze snížení poptávky po leasingových produktech a některých typech majetku. Dle následujícího grafu uznávaného webu Global market Insights ukazují predikce meziroční růst tohoto trhu okolo 20 % až do roku 2032. Nárůst se dle modelu očekává v menší míře u sdílení mezi jednotlivci skrze online platformy a ve větší míře v rámci větších podnikatelských subjektů, zabývajících se sdílením dopravních prostředků. (gminsights.com,2024)



Obrázek 12 Graf predikovaného vývoje carsharingového trhu (zdroj: gminsights.com,2024)

### 3.4.4 Technologické faktory

Důležitým bodem v rámci technologických faktorů je digitalizace. Z legislativního hlediska již byla digitalizace rozebrána v politicko-legislativních faktorech, ale digitalizace a s ní se pojící automatizace, organizační přehled a zefektivnění práce je důležitým tématem i mezi technologickými faktory.

Neméně důležitým faktorem, vzhledem k citlivým finančním informacím, které leasingové společnosti zpracovávají, je kybernetická bezpečnost. Produkty musí být odolné proti hrozbám, jako jsou útoky ransomware, phishing a úniky dat.

Umělá inteligence (AI) je největší technologickou příležitostí současné doby a částečně se stává i marketingovou nálepkou. Umělá inteligence je bez pochyb revoluční technologie, která přináší obrovské využití napříč odvětvími. Nejčastěji je AI využívána formou chatbotů, kteří mohou být použiti k poskytování zákaznického servisu a k zodpovídání běžných dotazů klientů. Další příležitostí pro zapojení AI je personalizace služeb. Algoritmy strojového učení umožňují personalizaci nabídek a služeb podle individuálních potřeb a historie klienta. V neposlední řadě nekonečných možností využití AI lze zmínit prediktivní model k identifikaci potenciálních rizikových klientů a snížení rizika ztrát. (mckinsey.com,2024)

Technologií, která silně hýbala technologickým i finančním trhem v poslední dekádě je bezesporu blockchain. Nepřepisovatelná, zašifrovaná databáze záznamů komunikace mezi dvěma entitami. Technologie blockchainu se proslavila využitím u kryptoměn, její

použitelnost je však všestrannější. Lze použít například v dodavatelských řetězcích, hlasování nebo správě majetkových záznamů. (world economic forum,2024)

### 3.4.5 Ekologické faktory

Vývoj ekologicky šetrnějších technologií a procesů se stává klíčovým faktorem pro všechny průmyslové sektory. Software, který pomáhá společnostem snižovat jejich ekologickou stopu, může být vnímán jako konkurenční výhoda. Zvyšováním efektivity procesů a jejich digitalizací například snižuje množství papírového odpadu.

Vzájemná provázanost s trhem leasingových a úvěrových finančních produktů přináší některé další faktory. Spotřebitelé si stále více uvědomují dopad svých nákupních návyků na životní prostředí. To se může odrazit například v redukci nákupů aut se spalovacími motory a přinést větší důraz na elektromobilitu. (mckinsey.com,2024)

Faktorem se stává i stále silnější podpora sdílené ekonomiky z ekologických důvodů. K silnému ovlivnění trhu může vést zmíněné častější užívání carsharingového modelu přepravy a následné upřednostnění sdíleného vozidla, před nákupem vlastního vozidla například skrze operativní leasing. (gminsights.com,2024)

### 3.4.6 Zhodnocení PESTE analýzy

+	-
Příležitosti pro financování digitalizace podniku ze strany EU.	Legislativní úpravy pro práci s citlivými finančními daty ze strany státu či evropské unie.
Zlepšující se finanční gramotnost obyvatelstva.	Rostoucí popularita sdílené ekonomiky
Příležitost leasingového financování nákladnějších elektromobilů.	Kybernetické hrozby.
Snižování ekologické stopy digitalizací procesů.	Nárůst inflace a změny hladiny úrokových sazeb.
Příležitost ve využití umělé inteligence.	
Příležitost ve využití blockchainu.	

Tabulka 2 zhodnocení PESTE analýzy (vlastní zpracování)

### 3.5 Analýza globálního leasingového trhu

Analýza trhu provedena na základě sekundárních dat. Nejaktuálnější dostupná analýza globálního leasingového trhu od společnosti Solifi, vydaná k roku 2023, informuje o meziročním růstu v tomto odvětví o 9,3 %. Společnost Solifi, na jejichž datech je tato analýza převážně postavena, se dlouhodobě zabývá každoroční tvorbou reportů z globálního leasingového trhu. Dříve byly tyto reporty vydávány společností White Clarke Group, ta však v rámci akvizičního procesu přešla v roce 2021 pod značku Solifi. V rámci celé následující analýzy je potřeba brát v potaz, že pro srovnání jednotlivých regionů je pro jednotnost využíván dolar jako společná měnová základna, přičemž přepočtení kurzů odpovídá datu 31.12.2021.

Tabulka 3: Velikost a nárůst leasingových trhů dle regionů [zdroj: vlastní zpracování dle Solifi Global leasing report 2023]

Světadíl	Objem trhu 2021 (% z globálního trhu)	Roční nárůst (2020-2021 v %)	Velikost trhu (v mld. USD)
Severní Amerika	34.9 %	7.4	510.4
Evropa	30.5 %	7.8	446.5
Asie	30.6 %	11.4	448.0
Jižní Amerika	1.8 %	74.0	26.7
Austrálie a N.Z.	1.8 %	1.1	26.7
Afrika	0.3 %	9.3	4.9

Z tabulky výše lze vyčíst, že trhy s nejsilnějším konkurenčním prostředím mezi leasingovými společnostmi jsou z hlediska regionů Severní Amerika, Evropa a Asie. Tyto tři regiony společně tvoří 96 % světového objemu leasingu. V Severní Americe došlo k meziročnímu nárůstu o 7,4 %, v Evropě o 7,8 % a Asijský trh vzrostl o celých 11,4 % čímž přeskočil Evropu a stal se po Severní Americe druhým nejsilnějším regionem v rámci velikosti leasingového trhu. V Jižní Americe lze pozorovat obrovský procentuální meziroční nárůst trhu o 74 %. Vzhledem k vysokému procentu lze předpokládat silný růst i v následujících letech. Trh Austrálie a Nového Zélandu narostl o pouhých 1,1 % a srovnal se tak s tržním podílem Jižní Ameriky. Nárůst v Africe dosáhl hodnoty 9,3 %, její tržní zastoupení na globálním trhu je však stále mizivé. Celková nominální hodnota trhu byla na konci měřeného období 1 463,19 mld. dolarů.



### 3.5.1 Severní Amerika

Region, jež tvoří sub-region USA, Kanady a Mexika. S náskokem necelých pěti procent si udržuje pozici světového lídra leasingového trhu s objemem obchodů ve výši 510,4 miliard dolarů. Nejdominantnějším hráčem jsou Spojené Státy Americké, které s velikostí trhu 472,97 miliard dolarů tvoří obrovský podíl z celkové velikosti a hodnoty regionu. Meziroční růst zde dosahuje hodnoty 7,4 %, podobně jako v Kanadě, kde meziroční nárůst dostáhl hodnoty 6,9 %. Posledním důležitým členem tohoto regionu je Mexiko, které zaznamenalo nárůst 2,3 %.

[Solifi,2024]

### 3.5.2 Asie

Asijský leasingový trh dosáhl v posledním měřeném období rapidního růstu v hodnotě 11,4 % a přeskočil tak Evropu v pozici světové dvojky leasingového trhu. Zdaleka nejdominantnějším představitelem tohoto regionu je Čína, která s velkým náskokem zaujímá pozici světové dvojky v žebříčku zemí, hned za Spojenými státy. Čínský trh zaznamenal meziroční nárůst téměř 10 % a demonstruje tak sílu stále expandující čínské ekonomiky. Dalším silným hráčem na Asijském kontinentu je Japonsko, které zaznamenalo růst o 8,7 % a uzavírá žebříček pěti globálně nejsilnějších leasingových trhů. Třetím největším leasingovým trhem v regionu se i přes geopolitické konflikty s Čínou stává Tchajwan, který dosáhl meziroční růst o 23,4 %. Na dalších pozicích se pak řadí Jižní Korea a Malajsie. Za zmínku ještě nepochybně stojí Indie, která dostáhla růstu úctyhodných 44,8 %. Kartami by mohly zamíchat ještě státy jako Thajsko, Singapur, Pákistán nebo Indonésie, ale přístup ke spolehlivým údajům v těchto zemích je velice obtížný, a proto byly z měření vyřazeny.

[Solifi,2024]

### 3.5.3 Afrika, Jižní Amerika, Austrálie a N.Z.

Zbylé 3 regiony lze pro zjednodušení shrnout do jedné části. U těchto regionů je vlivem absence sjednocujících leasingových asociací velmi složité, v některých případech nemožné, získat spolehlivá data o velikosti a růstu tamních leasingového trhů.

V Austrálii se leasing stal velmi oblíbenou formou financování a funguje zde již řadu let. Na žebříčku velikostí trhů se Austrálie umístila na 9 místě a lze předpokládat, že společně

s Novým Zélandem, ke kterému nelze dohledat dostatečná data, představují 1,8 % podílu na globálním trhu.

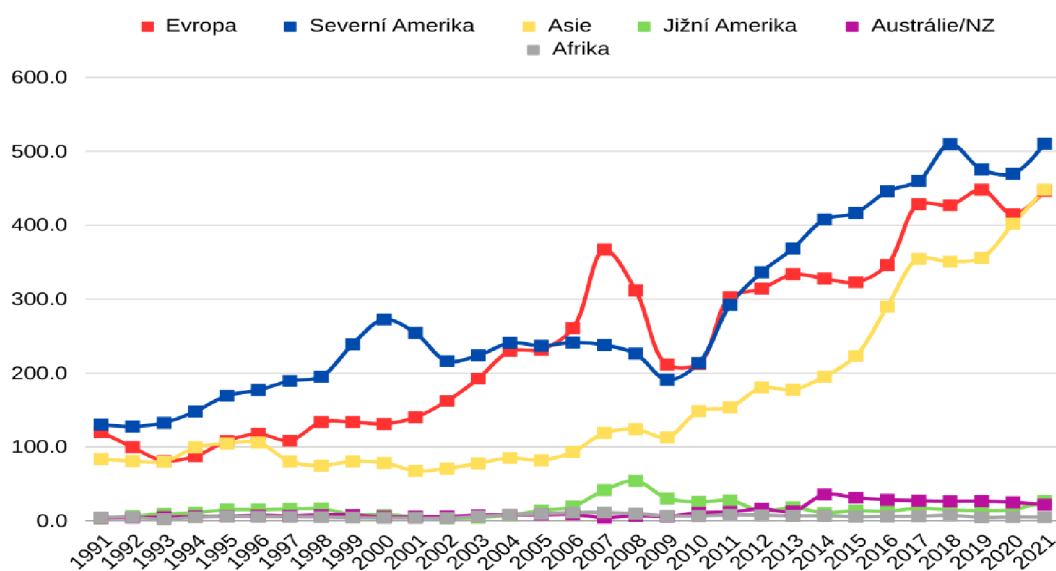
Na Afriku připadá pouze 0,3 % světového trhu s objemem obchodů ve výši 4,9 mld. dolarů. Vzhledem k postupně vznikající střední třídě se do globálního žebříčku zemí promítly hlavně ty nejrozvinutější. Mezi tyto státy patří Jihoafrická Republika, Maroko a Nigérie. Míra meziročního růstu v těchto státech však dosahuje i stovek procent a lze předpokládat, že se bude leasingový trh v těchto státech rychle rozvíjet.

Nejobtížnější situace se získáváním dat je v regionu Jižní Ameriky, proto jsou některé hodnoty z tohoto regionu uváděny spíše jako orientační. Velikost jihoamerického leasingového trhu je srovnatelná s tím australským. Objem obchodu se pohybuje okolo 26,7 mld. dolarů a od předchozího měření se jedná o nárůst 1,8 %. Největšími trhy v tomto regionu jsou Kolumbie, Brazílie, Chile, Peru a Portoriko. Poslední zmíněný trh si zaslouží zvláštní pozornost vzhledem k obrovskému meziročnímu nárůstu v hodnotě 636 %.

Tabulka 4 Tabulka vývoje globálního leasingového trhu v jednotlivých regionech [vlastní zpracování dle Solifi Global leasing report 2023]

Rok	Evropa	Severní Amerika	Asie	Jižní Amerika	Austrálie/NZ	Afrika	Celkem
1991	120.0	130.0	83.4	3.5	4.0	4.4	345.3
1992	99.5	127.6	80.9	6.3	4.2	4.8	323.3
1993	81.0	132.5	79.9	9.3	4.9	2.0	309.6
1994	87.5	148.0	99.2	11.1	5.9	4.7	356.4
1995	108.0	169.3	104.8	15.1	6.2	5.7	409.1
1996	117.7	177.0	105.8	15.0	7.3	5.3	428.1
1997	108.3	189.2	80.2	15.9	6.9	5.2	405.8
1998	133.6	195.0	74.7	16.4	7.9	4.9	432.5
1999	133.6	239.1	80.4	8.3	7.9	4.3	473.5
2000	131.0	272.4	78.3	8.1	5.3	3.9	499.0
2001	140.0	254.1	67.7	5.6	5.5	3.8	476.7
2002	162.1	216.0	70.7	3.3	5.8	3.7	461.6
2003	192.5	223.9	77.7	4.0	7.6	5.6	511.3
2004	229.8	240.7	84.9	7.5	8.1	8.1	579.1
2005	231.6	236.7	82.0	13.9	8.2	9.6	582.0
2006	260.5	241.1	93.1	19.2	8.6	11.1	633.7
2007	367.1	237.9	118.7	41.4	4.1	11.2	780.4
2008	311.9	226.1	124.0	54.2	6.9	9.6	732.8

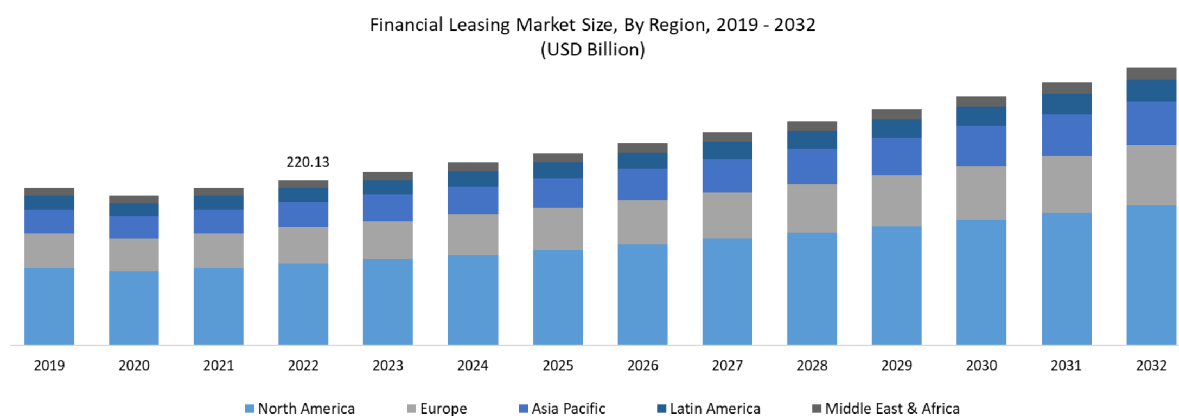
2009	211.5	190.8	112.7	30.2	5.7	6.5	557.3
2010	212.5	213.3	148.4	25.4	10.8	6.4	616.8
2011	302.7	292.5	153.4	27.5	12.0	8.2	796.7
2012	314.0	336.4	180.2	13.2	16.1	7.5	868.0
2013	333.6	368.4	177.3	18.0	12.5	6.8	884.0
2014	327.8	407.8	195.0	10.7	35.6	6.7	944.3
2015	322.8	416.8	223.0	13.8	31.2	5.4	1,005.3
2016	346.3	445.9	289.9	12.9	28.4	5.7	1,099.8
2017	428.3	460.1	354.4	17.0	27.3	6.2	1,282.7
2018	427.0	509.8	350.7	14.6	26.4	7.5	1,287.0
2019	448.0	475.4	355.9	13.9	26.7	4.5	1,362.4
2020	414.4	469.6	402.1	15.3	24.9	4.9	1,338.2
2021	446.5	510.4	448.0	26.7	21.6	4.8	1,463.2



Obrázek 13 Graf vývoje leasingových trhů v jednotlivých regionech [vlastní zpracování dle Solifi Global leasing report 2023]

Dle předcházející tabulky je patrný dlouhodobý trend růstu v regionech Severní Ameriky, Evropy a Asie. Jižní Amerika byla po nadějném období růstu v roce 2008 zastavena následnou světovou krizí, která se na globálním leasingovém trhu viditelně podepsala. Návrat k původním hodnotám před krizí u tohoto regionu stále nenastal. S velikostí jihoamerického trhu se aktuálně srovnává trh Australský, který však v posledních letech zažívá spíše stagnaci. Nejhůře je na tom z globálního hlediska trh africký, u kterého až na drobné výkyvy po celých třicet let sledovaného období nedošlo k výraznějšímu meziročnímu růstu.

Na následujícím grafu od společnosti Polaris market research lze vidět vývoj podílu jednotlivých regionů na globální leasingovém trhu a predikci jejich vývoje do budoucna. Globální trh dosahuje velikosti 1 463.19 mld. dolarů s meziročním nárůstem mezi 5-8 %. Model ukazuje v budoucnu stále silnější pozici asijského trhu, v roce 2032 by měl zaujímat až 50 % globálního trhu.



Source: Polaris Market Research Analysis

Obrázek 14 Podíl jednotlivých regionů na globálním leasingovém trhu (polarismarketresearch.com,2024)

Pro správné určení potenciálu konkrétních trhů je však potřeba se podívat na situaci leasingových trhů nikoliv z hlediska regionů, ale konkrétních zemí. Následující tabulka společnost Solifi o stavu globálního leasingového trhu k roku 2022, představuje nejaktuálnější dostupný report velikosti trhů jednotlivých zemí, meziroční růst a procentuální průnik do globálního leasingového trhu. Následující tabulka definuje padesát největších světových leasingových trhů. Země nezahrnuté v tomto žebříčku mají v leasingovém odvětví zanedbatelnou velikost trhu, nebo nelze spolehlivá statistická data v jejich podmínkách ověřit.

Tabulka 5 Stav leasingového trhu v konkrétních zemích [zdroj: vlastní zpracování dle Solifi Global Leasing Report 2023]

Pořadí	Země	Velikost trhu (v mld. USD)	Růst trhu (v % 2020–21)	Průnik na trh (v %)
1	USA	472.97	7.40	22.0
2	Čína	341.46	10.71	9.9
3	Velká Británie	91.97	14.32	35.2
4	Německo	90.44	21.85	18.6
5	Japonsko	64.82	8.71	4.6
6	Francie	59.63	12.50	16.7
7	Itálie	34.45	25.61	13.7
8	Kanada	30.63	6.93	43.0
9	Austrálie	26.71	7.65	---
10	Švédsko	25.51	30.16	26.6
11	Taiwan	23.02	23.40	11.0
12	Polsko	21.94	25.62	25.6
13	Rusko	17.00	---	---
14	Filipíny	14.50	12.14	9.0
15	Švýcarsko	13.82	-2.58	11.4
16	Dánsko	11.62	4.97	24.0
17	Španělsko	11.51	29.98	7.2
18	Rakousko	9.57	2.07	13.6
19	Kolumbie	8.81	36.00	---
20	Norsko	8.46	12.98	11.5
21	Belgie	8.37	13.04	10.2
22	Nizozemsko	8.26	4.00	7.2
23	Mexiko	6.79	2.30	---
24	Brazílie	5.92	72.20	---
25	ČR	5.15	15.37	10.5
26	Chile	4.94	37.50	---
27	Portoriko	4.69	636.00	---
28	Turecko	4.29	48.15	---
29	Finsko	4.00	-7.50	---
30	Portugalsko	3.64	5.53	11.6
31	Slovensko	3.05	13.92	19.4
32	Maďarsko	2.87	13.21	6.3
33	Indie	2.65	44.80	2.6
34	Litva	2.48	53.86	24.4
35	Slovinsko	2.07	32.89	17.9
36	Jihoafrická rep.	1.95	0.01	---
37	Peru	1.77	40.30	---

38	Bulharsko	1.61	22.98	14.2
39	Maroko	1.58	28.89	---
40	Estonsko	1.42	39.91	24.4
41	Nigérie	1.40	585.70	---
42	Chorvatsko	1.23	23.25	---
43	Malajsie	1.18	24.81	---
44	Lotyšsko	0.82	31.19	11.2
45	Řecko	0.73	20.02	3.8
46	Srbsko	0.63	34.80	---
47	Argentina	0.39	263.40	---
48	Uzbekistán	0.23	40.00	1.1
49	Kostarika	0.14	137.90	---
50	Hong Kong	0.10	-39.00	---

### 3.5.4 Zhodnocení globální analýzy trhu

Tabulka 6 Zhodnocení globální analýzy trhu (vlastní zpracování)

+	-
Největší meziroční růst leasingového trhu ve stovkách % lze pozorovat v Jižní Americe.	Vlivem složité dostupnosti dat o leasingovém trhu Jižní Ameriky nejsou uváděná data přesná.
Z největších regionů zažívá nejsilnější meziroční růst Asie. Přeskakuje Evropu a stává druhým největším leasingovým trhem.	Afrika zaujímá nejmenší podíl na globálním trhu.
Nově se formující leasingové trhy v Africe a Jižní Americe poskytují vhodnou příležitost pro expanzi velkých zahraničních společností.	
Mezi konkrétními zeměmi zažívá největší meziroční růst Portoriko, Nigérie, Argentina a Kostarika.	
Modely do budoucna predikují růst leasingového trhu se stále silnější pozicí asijského trhu.	
Vyšší podíl růstu leasingových trhů mezi vyspělými evropskými zeměmi.	

### 3.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza poskytuje strukturovaný a systematický přístup ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, za pomoci vyhodnocení působení pěti konkurenčních sil: hrozby vstupu nových konkurentů, vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, hrozby substitutů a rivality mezi stávajícími konkurenty. Tyto zjištění povedou k vyhodnocení konkurenceschopnosti a potenciálu k expanzi.

#### 3.6.1 Stávající konkurence

Vlivem globálního charakteru softwarového trhu panuje na trhu softwarů pro finanční služby silné konkurenční prostředí. Mezi hlavní hráče patří zavedení poskytovatelé finančního softwaru a specializované fintech společnosti. Konkurenti se na trhu musí odlišit funkcemi, zákaznickými službami, cenou nebo technologickými inovacemi. Přestože existuje silná konkurence, vysoké překážky vstupu na trh a nedostatek přímých substitutů vytvářejí příznivé prostředí.

Velcí hráči na trhu jako jsou banky a velké úvěrové společnosti často využívají pro správu svých produktů řešení, které bylo vytvořeno přímo na míru jejich potřebám. Kapitálové náklady na vývoj a implementaci softwaru na míru jsou velmi vysoké. Financování těchto řešení nezářídka přichází od mateřských společností, které často vychází ze softwarové infrastruktury, které samy banky a velké společnosti využívají.

Jako přímou konkurenci lze však vnímat primárně systémy, které běží na platformě Microsoft Business Central a jsou tak stejně jako OneCore provázány s možnostmi a ochotou zákazníků využívat tuto platformu. Mezi Microsoft partnery je touto konkurencí z globálního hlediska primárně společnost Softera pocházející z Litvy. Obě společnosti fungující na stejné platformě nabízí ve svých řešeních podobné funkce, soustředící se na automatizaci procesů, správu úvěrů a následný reporting. Pro klienty závisí výběr mezi softwary na specifických potřebách a preferencích jejich podnikání. Cenu obě společnosti udávají individualizovanou dle využívaných funkcí a počtu aktivních licencí a není tak možné jejich přímé porovnání. Oproti Softeře by však ceny OneCoru měly být nižší, z důvodu nastavení stejné cenové hladiny pro všechny trhy. Kromě nižší ceny mohou pro OneCore hovořit širší možnosti jazykové lokalizace. OneCore nabízí na 20 dostupných jazykových mutací oproti Softeře, která funguje pouze v jazyce anglickém, bez možnosti jazykových lokalizací.

Krom přímé konkurence na platformě Microsoft, nabízí lokálně svá konkurenční řešení společnost Arbes. Pod touto značkou vyvíjí svá řešení slovenská společnost Finamis a česká společnost Crede Expert. Obě společnosti se zabývají softwarovým vývojem a pro své zákazníky individualizují svá řešení na základě jejich potřeb. Argumentem pro zvažování těchto řešení může být široké pokrytí oblastí bankovního byznysu, od platebních a cenných papírů po úvěrové operace, korporátní, privátní, maloobchodní a digitální bankovníctví až po řízení rizik. Cenově jsou vzhledem ke kompletní individualitě nabídek tato řešení neporovnatelná.

Finálně lze za konkurenci považovat systém postavený na databázi Oracle, který využívá majorita bank a úvěrových společností. Tento systém se však problematice řešení produktem OneCore věnuje spíše okrajově a jeho robustností se soustředí hlavně na potřeby velkých nadnárodních bankovních institucí.

Nejdůležitější myšlenka, pro kterou systém klienti vyhledávají, je úspora času a flexibilita, kterou propůjčuje cloudové řešení. Produkty jsou neustále vyvíjeny a konstantně vylepšovány ve spolupráci s velkými leasingovými společnostmi, z čehož těží i menší klienti. Silným konkurenčním argumentem je poradenství v rámci leasingového sektoru. Za produktem OneCore stojí spousta zaměstnanců s historií v leasingových organizacích a samotný prodejní model je zaměřený na poradenské služby z hlediska využívání softwarových technologií pro finanční služby. Spousta, hlavně menších klientů, pak nepohrdne možností vyzkoušet si software na měsíc zdarma. (zdroj: interní data a rozhovory se zaměstnanci OneCore)

### **3.6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Společnosti se zájmem o vstup na trh softwarů pro finanční služby čekají poměrně náročné vstupní překážky. V první řadě se jedná o nákladnost vývoje a implementace komplexního softwaru tohoto typu. Pro úspěšné zaujmutí pozice na trhu jsou kromě značných finančních zdrojů potřeba hluboké znalosti odvětví finančních služeb a technických znalostí ze strany vývojářů softwaru vzhledem ke značné individualizaci produktů v tomto odvětví.

Další potenciální bariérou jsou rozsáhlé legislativní předpisy a normy, které silně regulují povinnosti společností, poskytující software pro nakládání s peněžními prostředky a citlivými finančními daty. Regulace přicházejí jak ze strany státu, tak ze strany Evropské unie. Pro splnění všech legálních podmínek je nutné velmi podrobné monitorování častých změn v těchto legislativách. V případě globálního pojetí businessu, nebo expanze na



konkrétní zahraniční trhy je potřeba počítat se splněním legislativních podmínek a nařízení panujících na cílovém trhu.

Podnikatelé a instituce fungující ve finančním sektoru také více tíhnou k již zavedeným velkým značkám, z důvodu jistoty splnění všech legislativních povinností a bezpečnosti při nakládání s citlivými finančními daty. Proniknout na tento trh bez předchozí zkušenosti ve finančním sektoru je pro poskytovatele softwaru značně obtížné.

### **3.6.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

V případě řešení postavených a provázaných s partnerskou platformou jako je tomu u OneCoru je vyjednávací síla dodavatele poměrně silná. Microsoft, který lze v tomto případě považovat za dodavatele platformy, má sílu ovlivňovat pravidla a možnosti, které platforma softwaru poskytuje. Provázanost Softwaru s platformou je natolik klíčová, že v případě rozvolnění vzájemných partnerských vztahů, přestane produkt dávat smysl.

Poskytovatelé konkurenčních softwarů, budujících své systémy na kompletně vlastních řešeních, jsou v tomto ohledu podstatně svobodnější. Vyjednávací síla konkrétních dodavatelů ovlivňovat vývoj produktu je velmi slabá. Vývojové kapacity má většina společností poskytující software pod kompletní kontrolou. Vyjednávací síla je obdobně slabá v případě dodavatelů databázových systémů, kteří jsou ovlivněni mnoha dostupnými konkurenčními řešeními na trhu.

### **3.6.4 Vyjednávací síla zákazníků**

Tendence k silné individualitě obchodních nabídek v tomto odvětví a úprav výsledných řešení pro konkrétní potřeby podnikání klienta, poskytují zákazníkovi nezanedbatelnou pozici ve vyjednávání. Pro klienty je běžné poptat řešení u několika implementačních společností a následně se rozhodnout dle nabídnutých podmínek jako jsou termín dokončení, míra naplnění potřeb nebo cena.

Počet zavedených poskytovatelů softwaru pro správu leasingu a úvěrů je však relativně malý. Zákazníci se musí rozhodnout mezi jednotkami, maximálně nižšími desítkami softwarových společností, které tato řešení poskytují.

Dalším důležitým faktorem jsou vysoké náklady na změnu dodavatele. Náklady na implementaci a náročnost migrace dat mezi systémy činí změnu softwaru pro kupující nákladnou a časově náročnou.

Záleží také na složení zákaznické základny. Velké leasingové a úvěrové společnosti mohou díky své kupní síle vyjednat výhodnější podmínky, naopak velká rozptýlená zákaznická základna vyjednávací sílu jednotlivých zákazníků snižuje.

### 3.6.5 Hrozba substitutů

Přímé substituty vzhledem ke komplexnosti problematiky leasingu a úvěrů prakticky neexistují. Při malém množství spravovaných smluv lze poměrně funkčně podnikání řídit skrze jednoduché záznamy a vzorce v tabulkovém editoru typu Excel s provázáním na některý z méně komplexních ERP systémů. Pokud však počet spravovaných smluv vystoupá na vyšší desítky, stovky nebo tisíce, nelze tuto formu řízení nadále využívat.

Pokud společnost působící v tomto sektoru myslí své podnikání vážně, je nutné některý z automatizačních nástrojů integrovat. Softwarové nástroje umožňují na jednom místě komplexní správu s přehledem o poskytovaných službách, práci s databází klientů, provádění fakturací i následných reportingů. Substituce komplexnosti a efektivity těchto systémů jednodušším řešením je při rozsáhleším portfoliu klientů a služeb nereálná.

(zdroj: interní data a rozhovory se zaměstnanci OneCore)

### 3.6.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Tabulka 7 Zhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování)

+	-
Vysoké vstupní náklady.	Závislost na dodavateli platformy.
Absence substitutů pro větší podnikatele v tomto odvětví.	
Malý počet přímých konkurentů.	
Náročnost a vysoké náklady při změně dodavatele.	

### 3.7 7 S analýza

Komplexní analýza za pomoci modelu 7 S poskytne informace o vnitřním prostředí organizace a pomůže odhalit silné a slabé stránky podniku, strategii podniku a faktory ovlivňující její plnění.

#### 3.7.1 Strategie

Vzhledem ke korporátní povaze společnosti Seyfor, jsou všechna strategická rozhodnutí a kroky pevně rozplánována. Společnost se dělí do divizí, z nichž každá má svůj interní produktový tým, který tvoří roadmapy pro každý jeden produkt. Obecně Seyfor neustále inovuje svá řešení, hledá vhodné nástroje a benchmarky pro zlepšení interních procesů a doplňuje své řady o nové kolegy. Seyfor se řadí mezi největší evropské softwarové společnosti a patří ke špičce v segmentech ve kterých působí. Aby si společnost udržela a dále posilovala toto postavení, zaměřuje svou strategii na akviziční politiku. Seyfor dlouhodobě aktivně vyhledává potenciální akvizice silných hráčů na jednotlivých trzích a následně je začleňuje pod své divize.

Konkrétní strategické cíle na rok 2024, které lze za **celou divizi** vypíchnout:

- Implementace interních benchmarků vyčíslenosti zaměstnanců
- Vyhodnocení spokojenosti zákazníků v oblastech důvěra, pomoc a loajalita
- Nábory nových zaměstnanců

Konkrétněji za **produkt OneCore** lze vypíchnout tyto strategické cíle:

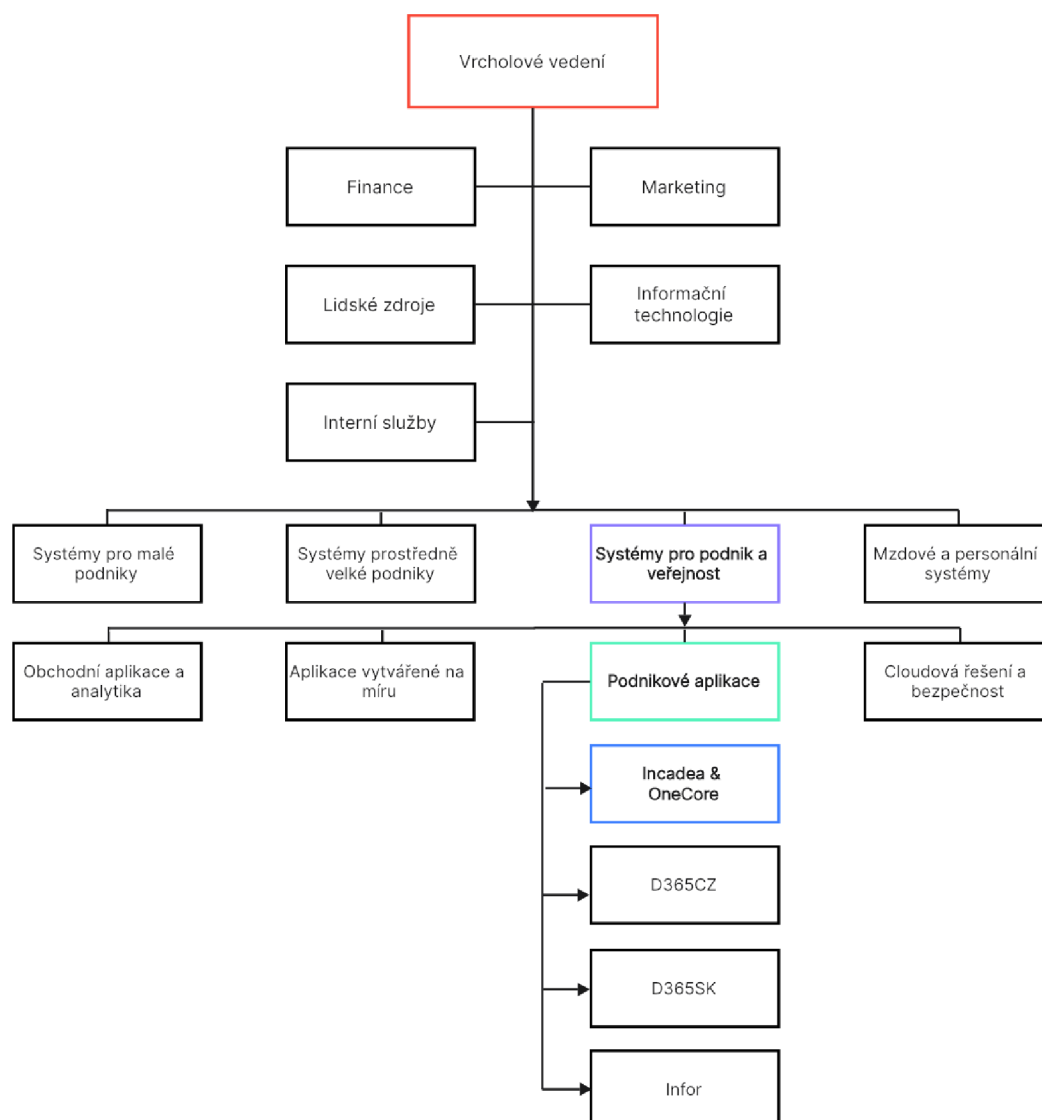
- Vytvoření metodiky implementace a supportu přes partnery pro OneCore a OneCore apps
- Vytvoření nového podpůrného týmu pro projektový management
- Rozšíření partnerské sítě v rámci Dynamics o 10 partnerů
- Zisk 8 nových poptávek pro OneCore a 10 pro řešení OneCore apps z CZ/SK trhu

(zdroj: interní data Seyfor,2024)

### 3.7.2 Struktura

Společnost Seyfor je mohutný holding skládající se z více než desítky akvizičně začleněných firem do 4 separátních divizí. Ve společnosti je zavedena liniově-štabní organizační struktura, kde vedoucí postavení zaujímá vrcholové vedení, které stojí nad oddělením finančním, marketingovým, informačních technologií, lidských zdrojů a interních služeb. Zmíněné útvary zajišťují funkční chod společnosti, která se nadále dělí do 4 hlavních divizí. Firma pro názvy divizí užívá anglické výrazy. V překladu se jedná o divize systémů pro malé a středně velké podniky, mzdové a personální systémy a systémy pro podnik a veřejnost. Tyto divize se nadále větví do mnoha dalších útvarů.

V rámci této diplomové práce není primární prozkoumat kompletní větvení struktur všech jednotlivých divizí a produktů. Řešený produkt **OneCore** je v rámci společnosti hierarchicky začleněný pod divizi **Systémů pro podnik a veřejnost**, konkrétněji v segmentu **podnikových aplikací**. (zdroj: interní data Seyfor, 2024)



Obrázek 15 Struktura divizí Seyfor (vlastní zpracování dle interních dat, 2024)

### 3.7.3 Systémy

Seyfor je velmi úzce navázán na spolupráci se společností Microsoft. Každá divize využívá informační systémy dle svých potřeb, vše ale funguje v ekosystému řešení Microsoftu. Jelikož se jedná o softwarovou společnost se spoustou vývojářů, mnohé řešení jsou schopni ohýbat na míru svým potřebám, případně vyvinout vlastní.

V divizi zaměřené na produkt OneCore využívají zaměstnanci denně platformu Microsoft Dynamics 365 jako komplexní ERP a CRM systémy. Pod něj spadá řešení Dynamics 365 Sales využívané pro obchod, nebo platforma Business Central, na kterém je celé řešení OneCore postaveno.

Stejnou měrou jako přináší platforma Microsoftu pro Seyfor technologické výhody, přináší i jistá omezení. Svázanost s platformou často nedovoluje využít určité technické možnosti a cesty, které by vývojáři běžně volili. Řešení je možné částečně ohnout dle potřeb, ale nelze jej upravovat neomezeně. Pokud obchodní oddělení identifikuje vhodnou příležitost ve specifickém typu podnikání, je možné, že současné technologické řešení tuto expanzi nedovolí.

Společnost se snaží využívat na maximum technologické novinky objevující se na trhu a následně je implementovat i do svých vlastních řešení. Výhodou spjatosti s platformou Microsoftu je právě rychlá integrace nových technologií, například vlastní řešení umělé inteligence, textový bot Copilot. Kromě aktuálního tématu umělé inteligence se zaměřují na co nejvyšší míru automatizace a využívání low code řešení, která umožňují vytváření aplikačních softwarů skrze uživatelské grafické rozhraní.

### 3.7.4 Spolupracovníci

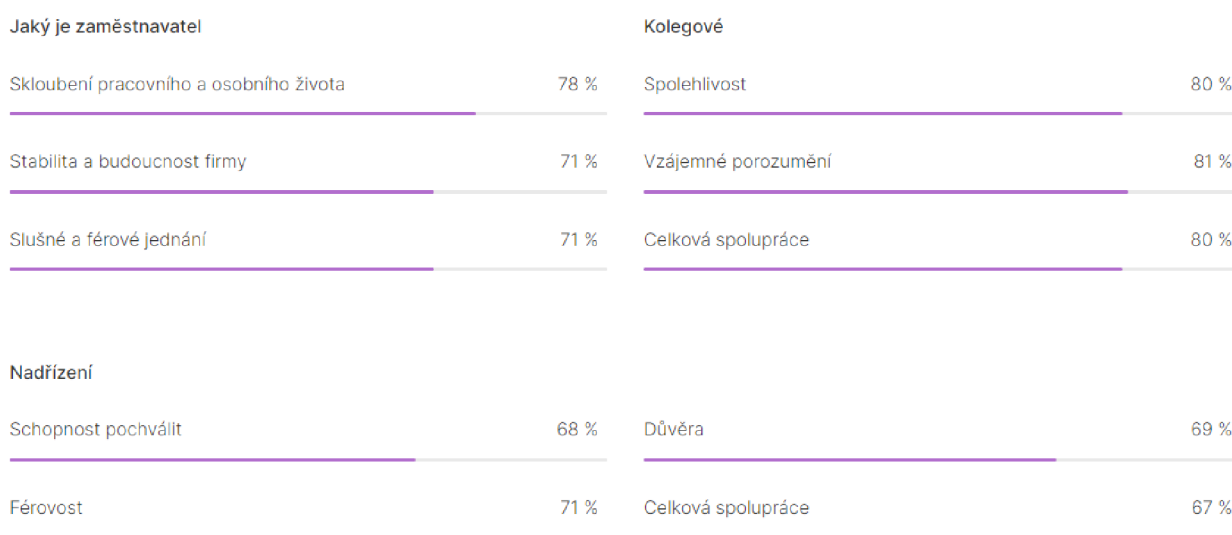
Celá společnost Seyfor zaměstnává jen v Česku a Slovensku více než 1600 lidí, rozprostřených napříč několika pobočkami v obou zemích. Z většího podílu se jedná o zaměstnance s vyšším dosaženým vzděláním v informačním nebo ekonomickém směru. V rámci firemního týmu OneCoru je začleněno 35 zaměstnanců.

Pro stmelování zaměstnanců jsou na celofiremní úrovni pořádány časté společenské akce, které jsou často online vysílány pro kolegy, kteří se nemohli zúčastnit. V roce 2024 proběhl například šachový a badmintonový turnaj, iniciativa do práce na kole, nebo akce nazvaná grilování s CEO. (seyfor.com,2024)

Kromě stmelujících akcí jsou napříč firmou sbírány dotazníky spokojenosti, které se promítají do nabízených benefitů nebo plánů akcí pro další období. Zaměstnanci jsou hodnoceni v přímých pohovorech nadřízenými, v rámci hodnocení 360° pak mají možnost ohodnotit i

své vedoucí a kolegy. Nově byla spuštěna vzdělávací aplikace usnadňující příchod nových lidí do firmy a v rámci benefitů jsou nabízeny rozsáhlé možnosti hrazení vzdělávání.

Zaměstnancům kromě již zmíněného vzdělávání nabízí neformální kolektiv, spoustu možností k utužení kolegiálních vztahů a dobrý balanc mezi volným časem a prací. Firma umožňuje zaměstnancům přesuny mezi jednotlivými produkty v rámci jejich portfolia. Díky velkému množství a různorodosti produktů, umožňuje zaměstnancům najít se v prostředí, které jim bude vyhovovat. V neposlední řadě firma nabízí moderní benefit „neomezené dovolené,“ který je v IT prostředí velkým trendem. Spoléhá na férový přístup mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a umožňuje lidem lépe si organizovat svůj volný čas i dopřát oddech, když je to nejvíce potřeba. (zdroj: interní data Seyfor,2024)



Obrázek 16 Názory na zaměstnavatele Seyfor (zdroj: atmoskop.cz, 2024)

Na populárním serveru k anonymnímu hodnocení firemní atmosféry a kultury Atmoskop firma sklízí dobrá hodnocení. Zaměstnanci oceňují kolektiv, firemní kulturu a benefity jako neomezená dovolená.

### 3.7.5 Schopnosti

Ve firmě jsou zaměstnaní převážně lidé vyššího vzdělání z oblastí informačních technologií a ekonomiky. Díky široké nabídce vzdělávacích programů mají zaměstnanci možnosti se nadále rozvíjet v libovolných směrech. Předávání know-how probíhá na úrovni jednotlivých pracovišť a při pravidelně organizovaných online setkání mezi odděleními.

Zaměstnanci spravující produkt OneCore pak často pocházejí z prostředí finančních

institucí, leasingových a úvěrových společností ale také z automobilu. Zkušenosti posbírané z těchto oborů poskytují produktu silný základ, vycházející z praxe a přináší možnost poskytnout klientovi poradenství, v rámci jeho podnikání ve finančních službách.

### 3.7.6 Styl vedení

Ve firmě jsou jasně stanoveny pozice a zodpovědnosti. Každá divize a každý tým má svého jasně určeného vedoucího. Na většině úrovních firmy panuje neformální prostředí, není přikázaný dresscode. Lidé si tykají často i se svými nadřízenými a panuje uvolněná atmosféra. Tykání v rámci firmy zrychluje celý proces domlouvání a usnadňuje celou vnitropodnikovou komunikaci.

Na Atmoskopu se však objevují občasné stížnosti na chaotičnost a nesystematičnost vedení. Tyto zkušenosti jsou většinou zmiňovány v souvislosti s mnoha akvizicemi a procesy sjednocování firem pod jednotný systém. Spojení firem, které do té doby fungovaly pod určitou strukturou, pracovaly se zažitými technologiemi a s nastavenou firemní kulturou, bude vždy složité. Je pravděpodobné, že k těmto situacím bude při současné akviziční politice docházet i nadále. (atmoskop.cz,2024)

### 3.7.7 Sdílené hodnoty

Firma Seyfor si zakládá na profesionálním přístupu, odbornosti nabyté díky rokům zkušeností v IT prostředí a partnerstvím se silnými značkami. Prezентuje se převážně svými výsledky a ukazuje u svých klientů procentuální nárůsty, zrychlení procesů díky automatizaci a multifunkčnost svých řešení. Seyfor se jako firma velmi často staví do pozice poradce. Díky bohatým zkušenostem svých zaměstnanců z oboru, zohledňovaných při výběrovém řízení, se jim vize poradního subjektu pro podnikatele daří plnit. (seyfor.com,2024)

### 3.7.8 Zhodnocení 7 S analýzy

Tabulka 8 Zhodnocení 7S analýzy (vlastní zpracování)

+	-
Zaměstnanci jsou spokojeni s benefity a firemní kulturou.	Svázanost s platformou Microsoftu.
Strategie udržení silného postavení na trhu skrze akviziční politiku.	Nesystematičnost vedení při začleňování nových firem do divizí.
Technologické výhody plynoucí se spolupráce s Microsoftem.	
Poradní subjekt v podnikání.	
Rychlá adaptace nových technologií.	

## **3.8 4P Marketingu**

Analýza známá také pod pojmem marketingový mix slouží ke zhodnocení marketingových strategií vnitřního prostředí společnosti a jejich dopadu na trh. V rámci analýzy se zabývá čtyřmi klíčovými faktory: produktem, cenou, distribucí a propagací, které by při vyhodnocení měly odpovědět, zda je prostředí okolo expandovaného produktu vhodně nastaveno.

### **3.8.1 Produkt**

Softwarové řešení OneCore je cloudový produkt zaměřený na finanční služby. Zabývá se finanční správou a umožňuje zákazníkům automatizaci procesů financování, pronajímání a půjčování téměř jakéhokoliv aktiva na trhu. Umožňuje také zákazníkům monitorovat dopady na účetnictví, propojit svá data s různými databázovými systémy a pomoci přehledu ve financování tvorbou automatických reportů. Zásadní je pro produkt integrace do platformy systému Microsoft Dynamics 365 Business Central. Tato integrace mu propůjčuje spoustu výhod, ale také omezení.

OneCore se v prvotním rozdělení nabízí ve dvou formách. Jedná se v zásadě o komplexní a robustní ERP systém pro komplexní správu všech oblastí podnikání ve finančním sektoru. Systém nabízí od správy smluv, zákazníků, portfolia produktů přes fakturace až po reporting. Pro menší společnosti však byl robustní systém OneCore příliš složitý a zbytečný v míře jeho komplexnosti. Z tohoto důvodu byly z hlavního softwaru vyňata základní řešení pro některé segmenty tohoto podnikání, a ty jsou nadále prodávány jako samostatně stojící produkty OneCore Apps. (onecore.com,2024)

#### **3.8.1.1 OneCore**

Hlavní produkt divize je OneCore, který disponuje všemi funkcemi pro správu komplexního finančního podnikání. Typickým zákazníkem tohoto řešení jsou velké banky s jejich leasingovými a úvěrovými divizemi, nebo samostatné velké leasingové a úvěrové společnosti. Z důvodu náročnosti implementace tohoto řešení, je primární zaměření tohoto produktu na lokální trhy. Lokálními trhy je myšleno český, slovenský potažmo balkánský region, kde Seyfor v širší oblasti působí. Náročnost implementace spočívá v nutnosti



implementovat software na místě, což může u velkých komplexních bankovních společností řádově trvat i měsíce.

Z důvodu náročnosti implementace a používání jednotlivých obsažených modulů, je tento hlavní produkt ještě dále dělen do dvou úrovní Standard a Advanced. Na základě analýzy potřeb klientů je v obchodní části zjišťováno, jaké moduly klient pro fungování svého podnikání potřebuje a podle toho si následně zvolí úroveň tohoto produktu. Nejvíce klíčové rozdíly mezi úrovněmi jsou operativní leasing a fleet management (komplexní údržba systému) což jsou nejsložitější moduly.

*Tabulka 9 rozdělení modulů dle typu předplatného OneCore (zdroj: onecore.com, 2024)*

Standard	Advanced
Půjčky	Vše jako ve Standard
Finanční leasing	Operativní leasing se službami
Splátkový prodej	Údržba systému (dohody, povolení)
Operativní leasing bez služeb	Tankovací karty
Pojistný modul	

Obě tyto úrovně jsou pro potřeby klientů silně individualizované a pokrývají celý rozšířený životní cyklus smluv v tomto segmentu. Obě varianty nabízí kompletní podporu účetnictví a zákonného výkaznictví a jsou k dispozici ve 155 zemích, stejně jako jeho domovská platforma. Úpravy pro potřeby klienta se diskutují již v rámci obchodní fáze při tvorbě analýzy proveditelnosti a finálnímu nacenění produktu. V implementační fázi je jednou z nejdůležitějších položek migrace dat z původních řešení do Business central, na ni navazuje fáze testování a následná podpora a servis v obvyklé délce 20 dnů. (onecore.com, 2024)

### 3.8.1.2 OneCore Apps

Druhou nabízenou variantou produktu OneCore jsou jeho samostatně prodávané aplikace. Jedná se o vyňaté moduly z hlavního produktu zaměřující se na konkrétní finanční produkt.

Tabulka 10 Obsah aplikací OneCore (zdroj: onecore.com,2024)

OneCore Loans App	OneCore Financial Leasing App	OneCore Rental App
Zajištěné a nezajištěné půjčky	Operace finančního leasingu	Správa pronájmu zařízení
Úvěry	Dlouhodobý majetek	Souvisí s dlouhodobým majetkem a položkami
Anuitní a lineární splácení	Nepravidelné splátky	Fakturace za hodinu, den, měsíc
Alikvotní výpočet	Přehled pohledávek	protokoly, evidence škod

Tyto aplikace jsou opět postaveny na Microsoft Dynamics 365 Business Central a lze si je samostatně stáhnout skrze nákupní platformu Microsoft AppSource. Na rozdíl od hlavního produktu je implementace aplikací jednodušší a zvládnutelná skrze online poradenství během několika hodin. Implementace těchto aplikací v zahraničí bývá často po domluvě prováděna skrze Microsoft partnery, kteří umí pracovat s Business centralem.

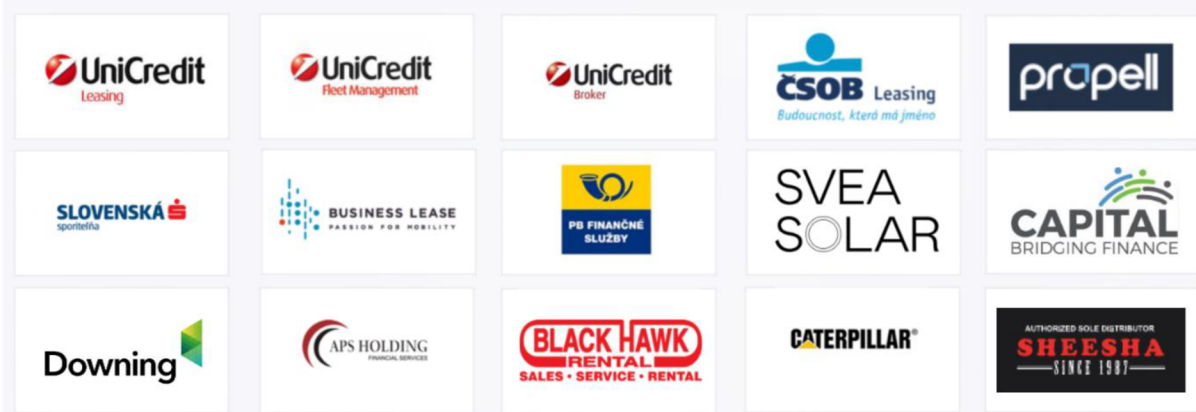
Tabulka 11 Doplnkové moduly OneCore (zdroj: onecore.com,2024)

OneCore Business Portal	Calculation Engine	OneCore reporting
Online webový portál zajišťující frontendovou stránku kalkulačního systému s možností tvorby smluv	Jednoduché API připojení propojující server s kalkulačními pravidly a frontend	Reportingový nástroj tvořící na základě dat vizualizace do Power BI

Poslední skupinou produktů, které OneCore nabízí jsou opět výňatky z hlavního produktu. Jedná se spíše o doplňkovou nabídku estetických produktů pokrývajících frontendovou část (vzhled viditelný na webu) a funkční nástroje pro kalkulaci a reporting. Produkty OneCore jsou aktuálně nasazeny ve více než třiceti firmách z různých segmentů. Jedná se často o velké zákazníky, kteří jsou etablovaní na několika převážně evropských trzích. Implementace pro klienty takového rozsahu se mnohdy počítá na roky a dlouhodobě přináší většinové zisky OneCore divize. (onecore.com,2024)

Za největší zákazníky využívající toto řešení lze považovat divize velkých bank UniCredit Leasing, ČSOB Leasing nebo Slovenskou spořitelnu ve spolupráci s jejich mateřskou skupinou Erste Group. Mimo klasické bankovní subjekty lze zmínit například Propell nebo Caterpillar.

## Důležití klienti využívající řešení Seyfor OneCore a OneCore Apps



Obrázek 17 důležití klienti využívající OneCore (zdroj: interní data Onecore)

### 3.8.2 Cena

Software OneCore využívá formu financování na základě měsíčního předplatného s licenčními poplatky za každého uživatele. Ceny bývají individuálně stanoveny na základě počtu využívaných modulů, počtu licencí a složitosti projektu. Nejvíce však cenu produktu ovlivňuje počet uživatelů s přístupem do systému a míra složitosti samotné implementace řešení.

Důležitým faktorem pro výslednou kalkulaci je cenový model platformy Microsoft Business Central, který funguje na bázi měsíční platby za jednoho uživatele. Platforma tvoří základní a nezbytný stavební kámen všech OneCore řešení. Počet zakoupených přístupů do BC tedy následně určuje možný počet přístupů do OneCore. Stejně jako u hlavního produktu OneCore je předplatné Business Central rozděleno do dvou úrovní.

#### **Dynamics 365 Business Central Essentials**

- Je určen pro malé podniky, které potřebují komplexní ERP řešení pro správu svých základních obchodních procesů.
- Zahrnuje moduly pro finanční řízení, prodej a marketing, nákupy, účetnictví a další.

#### **Dynamics 365 Business Central Premium:**

- Je navržen pro větší podniky a podniky s komplexnějšími potřebami v oblasti správy výrobního procesu a služeb.

- Obsahuje všechny funkce z Essentials a navíc dva další moduly pro správu služeb a výroby.

(onecore.com,2024)

Tabulka 12 Cenový model Microsoft (vlastní zpracování, zdroj: microsoft.com,2024)

Dynamics 365 Business Central Essentials	Dynamics 365 Business Central Premium
70 \$ měsíčně	100 \$ měsíčně

K ceně předplatného za jednoho uživatele je nutno připočítat i cenový model OneCore. Ten se rozhodl následovat stejný finanční model platby za uživatele rozdělené dle obsažených modulů do dvou úrovní.

Tabulka 13 Cenový model OneCore (zdroj: onecore.com,2024)

Standard	Advanced
85 \$ měsíčně	90 \$ měsíčně

Cena je v rámci předplatného hlavního produktu OneCore částečně pohyblivá v závislosti na počtu obsažených modulů nad rámec běžného předplatného. Smlouvy o předplatném nejsou časově omezené a obvykle mají výpovědní lhůtu jeden měsíc. S každým klientem se také sepisuje SLA smlouva o úrovni poskytovaných služeb.

Jak již bylo popsáno v produktové části, OneCore kromě hlavního produktu úspěšně nabízí i samostatně fungující výňatky, které nazývá aplikace. Konkrétně se jedná o software pro správu úvěrů, správu finančního leasingu a správu pronajímaných zařízení. Pro fungování těchto aplikací je stejně jako u hlavního produktu nutné mít zakoupený přístup k Microsoft Business Central. Cenový model u těchto samostatně stojících řešení funguje formou měsíčního předplatného fixní ceny, bez omezení počtu uživatelů. Finanční modely ostatních nástrojů/modulů nabízených pod záštitou OneCore nemají pevně stanovenou cenu a jsou dojednávány individuálně. (interní data OneCore,2024)

Tabulka 14 Cenový model OneCore apps (zdroj: onecore.com,2024)

OneCore Loans App	OneCore Financial Leasing App	OneCore Rental App
726 €/ \$ měsíčně	748 €/ \$ měsíčně	375 €/ \$ měsíčně

### 3.8.2.1 Náklady implementace

Nejnákladnější a nejnáročnější fáze celého procesu je implementace. Jedná se o největší rozdílový faktor v ceně určený složitostí Implementace softwarového řešení na potřeby dané společnosti.

Seyfor si za implementaci softwaru účtuje hodinovou sazbu ve výši 200 euro (5 080 Kč při kurzu k 13.04.2024). Doba implementace se pak počítá spíše na jednotku označenou termínem man-days (MD), lze označit také jako „člověkodenní“ neboli počet pracovních dnů strávených na tomto procesu. Implementační doba je velmi individuální a rozdílná dle její náročnosti. Pohybuje se však od 30 MD po stovky až tisíce MD. U opravdu gigantických projektů, kde se například implementuje systém v pěti zemích, může implementace trvat i několik let a měsíční fakturace se vyšplhat i na 2-4 miliony Kč. U dalšího zákazníka byla cena projektu naceněna přibližně 12 milionů Kč s implementací zvládnutelnou během jednoho roku.

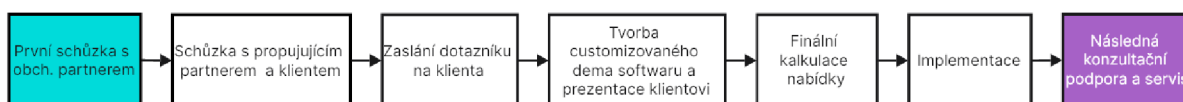
Druhou variantou je implementace produktů za pomoci Microsoft partnerů, kteří pracují na platformě Business Central a projeví zájem být prostředníky v nastavování těchto produktů. Pokud partnerská společnost zajistí veškerou implementaci, například u aplikací, náleží jim většinový podíl z částky za implementaci a následně 10 % z ceny měsíčního předplatného. Tyto hodnoty mohou být smluvně upraveny. Pokud například partner dodává zákazníkovi OneCoru pravidelně, může dosáhnout na procenta vyšší. (interní data OneCore,2024)

### 3.8.3 Distribuce

Proces distribuce se liší na prvotní formě propojení se zákazníkem. Seyfor využívá služeb svých partnerů, kteří pro své zákazníky hledají ideální softwarové řešení a stanou se tak prostředníky v jednání a následné implementaci produktu. Druhou možností je přímé spojení zákazníka skrze obchodníka OneCore.

Při variantě propojení skrze obchodního partnera je prvním krokem schůzka obchodníka OneCoru se zprostředkovatelskou partnerskou společností. Partneři, klienti i realizátor jsou velmi často z různých států, proto v naprosté většině případů probíhají schůzky v online prostředí. Na této prvotní schůzce dochází k obecnému představení klienta a jeho podnikání. Následujícím krokem je druhé setkání, kterého se kromě obchodníka OneCoru a

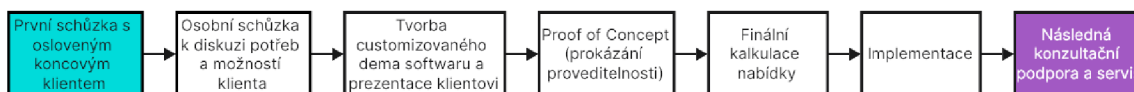
zprostředkovatelské společnosti účastní i samotný klient. Obchodník s klientem prodiskutuje jeho finanční možnosti, specifika jeho podnikání a navrhne jakou formou by spolupráce a výsledný produkt měl vypadat. Spolu s tímto setkáním klient dostává dotazník se základními otázkami k fungování jeho podniku. Otázky v dotazníku zjišťují například jméno webu, jaké typy kontraktů klient ve svém podnikání využívá, včetně doložení několika příkladů pro zjištění, jak klient pracuje s daty. Další otázky se týkají počtu kontraktů, ročního objemu financování, pojištění, daňového zatížení, kalkulace poplatků a fungování operačního modelu. Na základě těchto informací je pro klienta sestaveno individuální demo, reflektující jeho potřeby. Demo je prezentováno klientovi na následující schůzce, kde po schválení dochází k finální kalkulaci a podpisu závazné smlouvy. Po podpisu smlouvy přichází fáze implementace. Při spolupráci s partnerem pak často OneCore vykonává spíše roli konzultanta a samotný software implementuje partnerská společnost sama. Není však výjimkou situace, kdy je potřeba ke klientovi fyzicky dorazit a implementovat společně s partnerem software na místě. Následná konzultační péče a podpora pak probíhá v míře smluvně ustanovené v SLA. Případné vzniklé problémy se již řeší v naprosté většině případů online.



Obrázek 18 Schéma nepřímé distribuční cesty (vlastní zpracování dle interních dat)

Druhou variantou je přímé spojení obchodníka OneCoru s koncovým zákazníkem. K tomuto oslovení může dojít skrze různé formy marketingové propagace, nejčastěji skrze vyplněný kontaktní dotazník na webu produktu OneCore. Schůzky i jejich náplň se od první varianty příliš neliší. První, představitelská schůzka probíhá přímo s klientem ve většině případů v online prostředí. Pokud se jedná o zákazníka z Evropy, je následná schůzka kde se probírají detaily preferována osobně. Průběh procesu je pak obdobný, obchodník navnímá potřeby klientova podnikání a spolu s týmem připraví a následně odprezentuje klientovi individuálně připravené demo. Po schválení předběžné nabídky, která byla v této fázi předložena přichází „Proof of Concept,“ neboli prokázání proveditelnosti navrženého řešení. Celá fáze rozhodování v obou variantách před schválení finální kalkulace ze strany klienta může

trvat od dvou měsíců až do jednoho roku. Po finálním schválení přichází opět již fáze implementace a následné péče, která zahrnuje nespočet převážně online meetingů v závislosti na náročnosti projektu. (interní data OneCore,2024)



Obrázek 19 Schéma přímé distribuční cesty (vlastní zpracování dle interních dat)

### 3.8.4 Propagace

OneCore využívá pro svou propagaci poctivě téměř všechny kanály. Základem propagace je rozsáhlý web obsahující všechny potřebné informace, mnoho blogových článků, referencí a pravidelně aktualizovaných novinek. Web produktu OneCore je s jeho mateřským webem společnosti Seyfor provázaný nejen designově, ale i spoustou funkčních a efektivních řešení splňující moderní UX/UI standardy. Na velmi pečlivě budovaný obsáhlý web pak společnost odkazuje v mnoha svých marketingových kampaních a tvoří tak silný základ celé jejich propagace.

#### 3.8.4.1 Digitální marketing

Softwarové řešení OneCore musí být již ze svého online charakteru silné v digitálním marketingu. Možnosti expanze a oslovení globálních zákazníků s téměř minimálními náklady na distribuci je základní přednost všech digitálních produktů a OneCore není výjimkou.

V rámci digitálního marketingu jsou hlavní využívané kanály propagace Facebook, LinkedIn a Google kampaně. Další silně využívanou globální platformou je Capterra, která se zaměřuje na recenze a srovnání softwaru. Podrobněji budou jednotlivé kampaně rozebrány v části práce s jejich vyhodnocením.

Pravděpodobně nejdůležitějším marketingovým kanálem je pro společnost Microsoft AppSource. Celá infrastruktura propagovaného produktu je postavena na platformě Microsoft Dynamics 365 Business Central a stává se tak závislá na zákaznicích již využívajících tuto



platformu, nebo ochotných na ni přejít. Propagace přímo skrze obchodní portál Microsoftu, kde jsou nabízeny produkty navázané na jejich platformu, dává proto největší smysl.

V neposlední řadě využívá OneCore tradičních forem digitálního marketingu jako je e-mailing a Newslettery. (interní data OneCore,2024)

### 3.8.4.2 Offline marketing

Na lokálním trhu OneCore pořádá akce pro zákazníky, kam ve spolupráci s leasingovými asociacemi CZ a SK zve konkrétní členy a zástupce leasingových a úvěrových společností. Konkrétně se jedná například o akci LeaseTech Digital Morning. Jedná se o business snídani pořádanou společně s Microsoftem, jež je vždy realizována v pravidelných intervalech a vždy zaměřena na konkrétní téma. Cílem této akce je propojit profesionály z technologického a finančního prostředí ke společnému sdílení v oblasti digitalizace a seznámení se s aktuálními informacemi o digitálních trendech v oblasti leasingu a úvěru. Zároveň se pro pořádající společnost jedná o ideální příležitost propagovat své specializované řešení pro společnosti z oblasti finančních služeb. (interní data OneCore,2024)

### 3.8.5 Zhodnocení analýzy 4P marketingu

Tabulka 15 Zhodnocení analýzy 4P (vlastní zpracování)

+	-
Možnost implementace skrze lokální partnery.	Časově náročná implementace u vzdálených klientů.
Nižší cena oproti přímé konkurenci.	Možnost výběru nespolehlivého partnera na implementační část zakázky.
Individuální prodeje jednotlivých modulů z komplexního produktu.	
Vysoká míra individualizace produktu a následného nacenění.	
Spolupráce s velkými hráči na leasingovém trhu	



### 3.9 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů posoudí dostupné zdroje společnosti a zhodnotí, zda jsou pro účely expanze dostatečné, případně jaký mohou mít na průběh expanze vliv.

#### 3.9.1 Fyzické zdroje

Vzhledem k povaze fungování softwarové společnosti, jsou primární fyzické zdroje potřebné pro fungování společnosti kancelářské budovy, výkonný hardware a dopravní prostředky primárně pro obchodní zástupce.

Celý holding společnosti působí po celé Evropě a disponuje mnoha převážně pronajatými kancelářskými budovami. Pronájem kanceláří je zpravidla na 5 let s možností prodloužení na další pětileté období. Firma uvádí více než 11 adres, kde má pronajaté kanceláře v několika městech po Evropě a České republice. Největšími kanceláři firma disponuje v Praze a v Brně.

Tabulka 16 Náklady na pronájem kanceláří (zdroj: onecore.com,2024)

Celkové náklady na pronájem kanceláří v roce 2021	62 648 tis. Kč
Služby spojené s pronájmem v roce 2021	6 010 tis. Kč
Celkové náklady na pronájem kanceláří v roce 2022	43 412 tis. Kč
Služby spojené s pronájmem v roce 2022	7 127 tis. Kč

Společnost dále využívá pronájem aut a kancelářské techniky.

Tabulka 17 Náklady na pronájem aut (zdroj: onecore.com,2024)

Náklady spojené s pronájmem aut a kancelářské techniky v roce 2021	1 192 tis. Kč
Náklady spojené s pronájmem aut a kancelářské techniky v roce 2022	1 428 tis. Kč

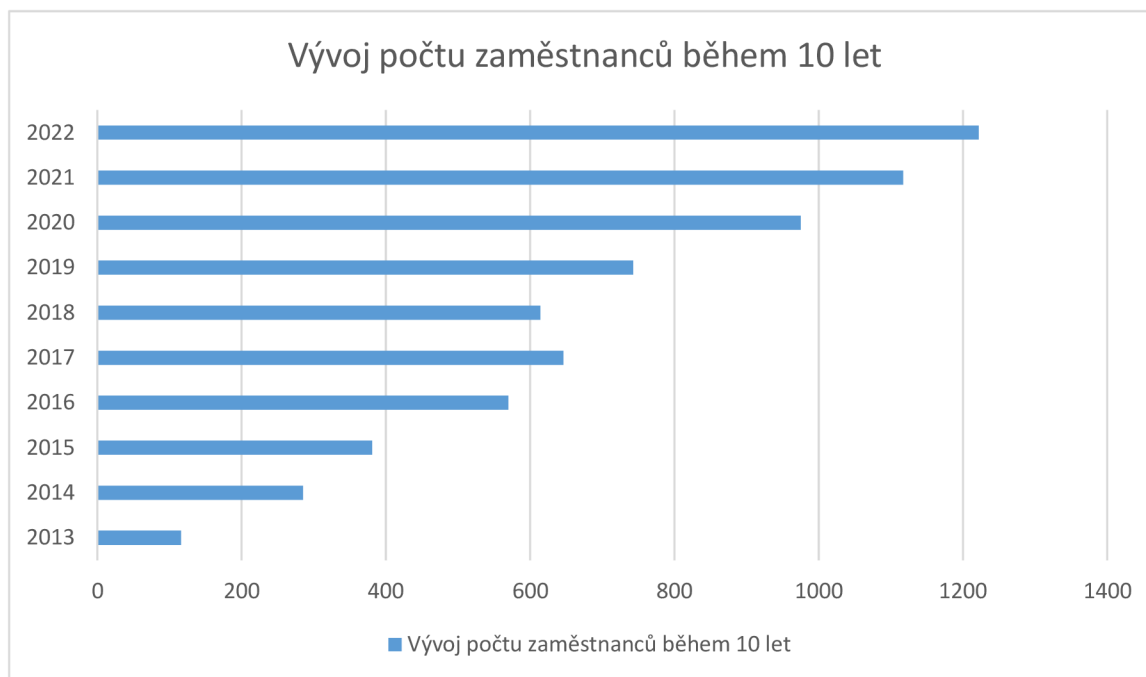
Meziročně došlo vlivem drobnější restrukturalizace a sloučení několika oddělení k optimalizaci nákladů na pronájem kanceláří téměř o třetinu. U služeb spojených s jejich pronájmem však došlo k nárůstu nákladů o více než milion korun. Náklady na pronájem automobilů a kancelářské techniky se meziročně drobně zvýšili o necelých 300 tisíc korun.

Společnost zahrnuje leasingové splátky do nákladů rovnoměrně po dobu trvání nájmu. Při ukončení nájmu a uplatnění možnosti odkupu je předmět leasingu zařazen do majetku společnosti v kupní ceně.

### 3.9.2 Lidské zdroje

Problematika zaměstnanců je důkladněji rozebrána v analýze spolupracovníků v rámci analýzy 7 S.

Počet zaměstnanců v horizontu 10 let každoročně stoupá. Větší přírůstky zaměstnanců jsou způsobeny akviziční politikou firmy, kdy téměř v každém roce sledovaného období došlo k přidružení nové firmy spolu s jejími zaměstnanci.



Obrázek 20 Graf vývoje počtu zaměstnanců (zdroj: onecore.com,2024)

Pro doplnění kompletního obrázku o hospodaření podniku se zdroji z hlediska zaměstnanců slouží následující tabulky. Ty zahrnují počet zaměstnanců i vedoucích pracovníků za poslední 2 roky sledovaného období a náklady na jejich fungování.

Tabulka 18 počet zaměstnanců a mzdové náklady 2021 (zdroj: onecore.com,2024)

2021	Počet	Mzdové náklady	Ostatní osobní náklady
Zaměstnanci	1 117	1 208 533	31 768
Vedoucí pracovníci	30	75 177	1 533

Tabulka 19 počet zaměstnanců a mzdové náklady 2022 (zdroj: onecore.com,2024)

2022	Počet	Mzdové náklady	Ostatní osobní náklady
Zaměstnanci	1 222	1 038 476	391 133
Vedoucí pracovníci	22	25 699	331

Z meziročních dat lze číst, že došlo k opětovnému nárůstu počtu řadových zaměstnanců a na pozici vedoucích pracovníků podnik počty snižoval. Kromě počtu vedoucích pozic došlo i k optimalizaci nákladů. Při vyšším počtu zaměstnanců jsou mzdové náklady v roce 2022 nižší než v roce předešlém. Tuto optimalizaci podnik kompenzuje nárůstem ostatních osobních nákladů u řadových zaměstnanců, které představují převážně odměny za vykonanou práci. Jedná se o motivační složku odměňující zaměstnance dosahující lepších výsledků. Odměny členům řídicích, kontrolních či správních orgánů z důvodu jejich funkce jsou vypláceny na základě řádně uzavřených a schválených smluv, proto může u této složky docházet k vyšší meziroční variabilitě.

### 3.9.3 Nehmotné zdroje

Hlavní součástí nehmotného majetku tvoří software vytvořený vlastní činností. V sledovaném období společnost vynaložila náklady na vývoj dalšího softwaru. Náklady na výzkum jsou vynaloženy za účelem získání zcela nových technických znalostí, které mohou vést k budoucímu zlepšení výrobků nebo celých procesů, pro něž však není dosud stanoveno jejich ekonomické využití.

Tabulka 20 Investice do vývoje softwaru 2021 vs 2022 (zdroj: onecore.com,2024)

Náklady na vývoj dalšího softwaru v roce 2021	60 504 tis. Kč
Náklady na vývoj dalšího softwaru v roce 2022	64 653 tis. Kč

Investice do vývoje dalšího softwaru meziročně rostly, firma tak ukazuje zodpovědnou snahu o budování konkurenční a ekonomické výhody do budoucích období.

Do nehmotných zdrojů lze zařadit také know-how společnosti a řadu technologických patentů, které firma díky vytváření vlastních řešení drží.

### 3.9.4 Finanční zdroje

Finanční zdraví společnosti a práce s peněžními prostředky rozvádí kapitola analýzy vybraných finančních ukazatelů společnosti.

### 3.9.5 Zhodnocení analýzy zdrojů

Analýza hodnotila aktuální stav zdrojů společnosti a její připravenost na potenciální expanzi.

Tabulka 21 Zhodnocení analýzy zdrojů (vlastní zpracování)

+	-
Značné meziroční snížení nákladů na pronájem kanceláří i přes stabilní růst firmy.	Meziroční nárůst nákladů na služby spojených s fungováním kanceláří a pronájemem dopravních prostředků.
Redukce počtu vedoucích pracovníků a jejich mzdových nákladů.	
Převod části mzdových nákladů za řadové zaměstnance na osobní náklady, které lépe vypovídají o množství a efektivitě vykonané práce.	
Zodpovědné navyšování investic do vývoje nových softwarů pro udržení konkurenceschopnosti v budoucnu.	
Dlouholeté budování know-how společnosti v oblasti softwarového vývoje a finančních produktů.	
Stabilní a rychlý nárůst počtu zaměstnanců silně ovlivněný akviziční politikou firmy.	

Při stabilním růstu ve všech směrech zvládá společnost dostatečně optimalizovat své zdroje pro plnění vytyčených plánů a navyšovat investice pro udržení budoucí konkurenceschopnosti.

### 3.10 Analýza vybraných finančních ukazatelů

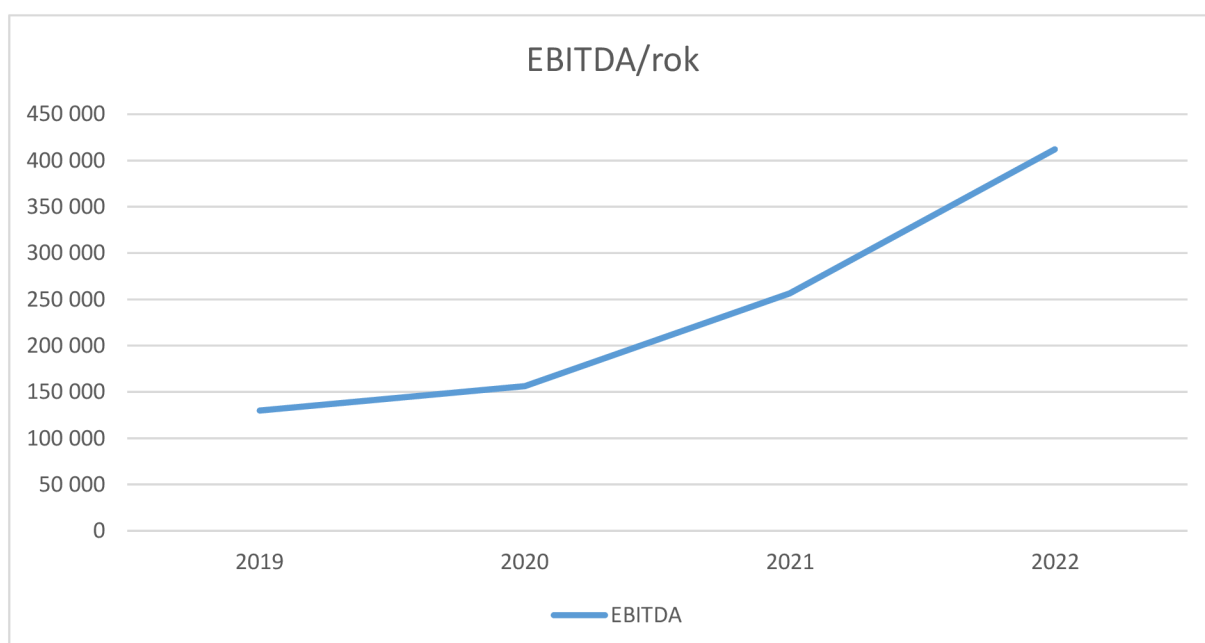
V rámci přípravy expanze je důležité zhodnotit aktuální finanční zdraví společnosti a rozhodnout, zda aktuální stav společnosti dovolí expanzi provést. Analýza finančních ukazatelů umožňuje posoudit finanční stabilitu a výkonnost společnosti v historickém kontextu a odhalit trendy růstu či poklesu vedoucí k příležitostem či hrozbám pro expanzi.

#### Klíčové finanční údaje za období 2019–2022 v tis. Kč

Tabulka 22 Klíčové finanční údaje (zdroj: onecore.com,2024)

Metrika/rok	2019	2020	2021	2022
EBITDA	129 911	156 206	256 600	412 125
Tržby	1 363 403	1 792 902	2 350 214	3 053 323
Náklady	1 233 492	1 636 696	2 093 614	2 641 198
Aktiva	1 392 691	2 193 859	2 951 642	4 469 385
Vlastní kapitál	865 219	1 385 186	1 638 685	1 809 293
Krátkodobé závazky	246 056	473 807	899 534	783 676
Dlouhodobé závazky	70 908	12 676	36 892	1 452 938

EBITDA je ukazatelem hrubého provozního zisku společnosti a ukazuje provozní výkonnost společnosti. V rámci holdingu a jeho akviziční politiky je EBITDA vnímáno jako klíčové hodnotící měřítko při stanovování plánů a porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými společnostmi. (seyfor.com,2024)



Obrázek 21 Graf EBITDA/rok (zdroj: www.onecore.com)

### 3.10.1 Ukazatele Rentability

Poměrové ukazatele rentability se používají pro zhodnocení efektivnosti fungování podniku. Poměrují výsledky dosažené podnikáním s výši vložených zdrojů k jejich dosažení.

Tabulka 23 Ukazatele rentability (zdroj: seyfor.com,2024)

	2019	2020	2021	2022
ROA	7,27 %	0,09 %	8,41 %	3,54 %
ROS	7,43 %	0,11 %	10,56 %	5,19 %
ROE	11,71 %	0,14 %	15,15 %	8,75 %

Ukazatele obsažené v tabulce jsou mezi sebou až na jeden rok dobře porovnatelné. Výsledky zkresluje rok 2020, kde došlo k obrovské restrukturalizaci podniku, kdy byl rozdělen do několika nových divizí. Kromě ochromení ekonomiky vlivem pandemie covidu byly dalším faktorem doposud nejnákladnější akvizice, které společně s restrukturalizačním procesem způsobily záporný výsledek hospodaření. Tento záporný výsledek negativně ovlivnil analýzu trendů pro jednotlivé ukazatele. Rok 2020 vzhledem k působení mnoha externích faktorů a následnému rychlému zotavení nebude pro výsledné hodnocení fungování podniku relevantní.

**Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)** vyjadřující celkovou efektivitu firmy ve všech obdobích dosahuje kladných hodnot. Obecně se uvádí, že poměr výsledku hospodaření a celkových vložených aktiv by neměl být nižší než 5 %. Hodnotu 5 % podnik překonává pouze v letech 2019 a 2021, kdy podnik prokazuje dobrou efektivitu využívání aktiv. Vlivem výše zmíněných faktorů v roce 2020 společnost nejnižší hranice zdaleka nedosahuje, a to pak ani v roce 2022, kdy je ukazatel opět silně poznamenán nákladnými akvizicemi nových společností.

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)** vypovídá o návratnosti vlastního kapitálu. V roce 2019 poměr hospodářského výsledku a vlastního kapitálu dosahuje téměř 12 %, podobným úspěchem pak navazuje v roce 2021 kdy se dostává na hranici 15 %. Obecně doporučenou minimální hranici ROE ve výši 8 % podnik těsně překonává i v roce 2022, vlivem horšího hospodářského výsledku se však oproti předcházejícímu roku jedná o znatelný pokles. Rok 2020 se stejně jako u předcházejících ukazatelů vlivem zmíněných faktorech značně vymyká trendu.

**Ukazatel rentability tržeb (ROS)** označuje kolik korun čistého zisku připadá na korunu tržeb. Obecně lze říct, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je z hlediska produkce situace v podniku lepší. Ukazatel ROS kopíruje trend předcházejících ukazatelů, kdy nejlepší výsledek s hodnotou přesahující 10 % společnost dosahuje v roce 2021, v pořadí následovaný roky 2019 a 2022. V roce 2022 dochází navzdory stále rostoucí křivce tržeb k poklesu její rentability a vypovídá tak o horší efektivitě finančního hospodaření společnosti. (seyfor.com,2024)

### 3.10.2 Ukazatele likvidity

Ukazatelé vyjadřující schopnost podniku přeměnit aktiva společnosti na peněžní prostředky

Tabulka 24 ukazatele likvidity (zdroj: seyfor.com,2024)

rok	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,99	1,57	1,15	1,67
Pohotová likvidita	1,77	1,27	0,64	1,39
Okamžitá likvidita	0,85	0,74	1,01	0,69

Celková likvidita podniku byla nejlepší v roce 2019. V následujících letech se začala postupně zhoršovat vlivem následků pandemie, nákladné akviziční politiky a slabších hospodářských výsledků. K mírnému zlepšení došlo v roce 2022, ale hodnoty stále nedosahují úrovně roku 2019. To naznačuje, že firma čelila v minulých letech rostoucím obtížím s přeměnou svých aktiv na hotovost v krátkodobém horizontu. Celkové výsledky likvidity společnosti lze označit za uspokojivé, z dlouhodobého hlediska se však v likvidnosti potýká s negativním trendem.

V roce 2019 byla **běžná likvidita** nad hodnotou 1,5 což lze považovat za uspokojivé. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. V následujících dvou letech však hodnota klesala až na úroveň 1,2 v roce 2021, což naznačuje zhoršující se schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky z běžných provozních aktiv. V roce 2022 se hodnota likvidity

mírně zlepšila na 1,67 a dostala se tak opět do ideálních hodnot, ale stále nedosahuje úrovně z roku 2019.

Doporučené hodnoty **pohotovité likvidity** se pohybují v rozmezí 0,7 – 1,2. Tyto hodnoty společnost splňuje ve všech sledovaných obdobích. V roce 2019 dosahovala společnosti nadstandardní hodnoty 1,99. Nadlimitní výsledek naznačuje, že v tomto období mohlo být nadbytečné likvidity využito efektivněji. V následujících dvou letech došlo k velkému poklesu, nejdříve značně poklesla na hodnotu 1,27 a v následujícím roce spadla až na hodnotu 0,64. Tento pokles lze přisuzovat prudkému nárůstu krátkodobých závazků, které se na rozdíl od ostatních metrik meziročně zdvojnásobovali. To znamená, že firma měla v tomto období potíže s úhradou svých krátkodobých závazků pouze z nejlikvidnějších aktiv (hotovost a krátkodobé pohledávky). V roce 2022 došlo k markantnímu zlepšení a opětovného překročení hranice doporučeného rozmezí s hodnotou 1,39.

**Okamžitá likvidita** je nejpřísnějším ukazatelem a ve všech měřených obdobích silně převyšuje, doporučené hodnoty 0,2 – 0,5. To naznačuje, že firma má dostatečně velkou část svých krátkodobých závazků krytou finančními prostředky a není příliš závislá na dlouhodobějších způsobech financování. Společnost je připravena na nečekané výdaje, například při výpadku plateb od velkých zákazníků. (seyfor.com,2024)

### 3.10.3 Ukazatelé zadluženosti

**Ukazatelé zadluženosti** vyjadřují poměrový vztah vlastního kapitálu k cizím zdrojům.

Míra celkové zadluženosti odhaluje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Vysoká míra celkové zadluženosti značí velkou závislost na cizím kapitálu, naopak příliš vysoký koeficient samofinancování vyjadřuje neefektivní využívání možností nabízenými externími zdroji.

Doporučená hodnota financování cizím kapitálem se pohybuje v rozmezí 30–60 %. V letech 2019 a 2020 společnost Seyfor financovala z vlastních zdrojů své závazky až ze 75 % a nevyužívala tak plný potenciál růstu, který může financování cizím kapitálem nabídnout. K nárůstu objemu cizího kapitálu v podniku došlo v roce 2021, kdy společnost využívala cizí zdroje k financování 60 % svých závazků. V následujícím roce 2022 došlo ke korekci a míra využívání vlastních a cizích finančních prostředků se přiblížila 50 %.



Tabulka 25 ukazatelé zadluženosti (zdroj: onecore.com,2024)

rok	2019	2020	2021	2022
Míra celkové zadluženosti:	24,81 %	24,45 %	60,94 %	51,90 %
Koeficient samofinancování	75,19 %	75,55 %	39,04 %	48,10 %

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně společnost využívá své aktiva. Cílem podniku by mělo být dosáhnout ideálního poměru mezi majetkem, který společnosti pořídila pro získání tržeb a tržbami samotnými. Vysoký podíl aktiv představuje nehospodárné využívání svého majetku, jejich nedostatek naopak ztrátu potenciálních zisků.

Tabulka 26 ukazatelé obratu (zdroj: onecore.com,2024)

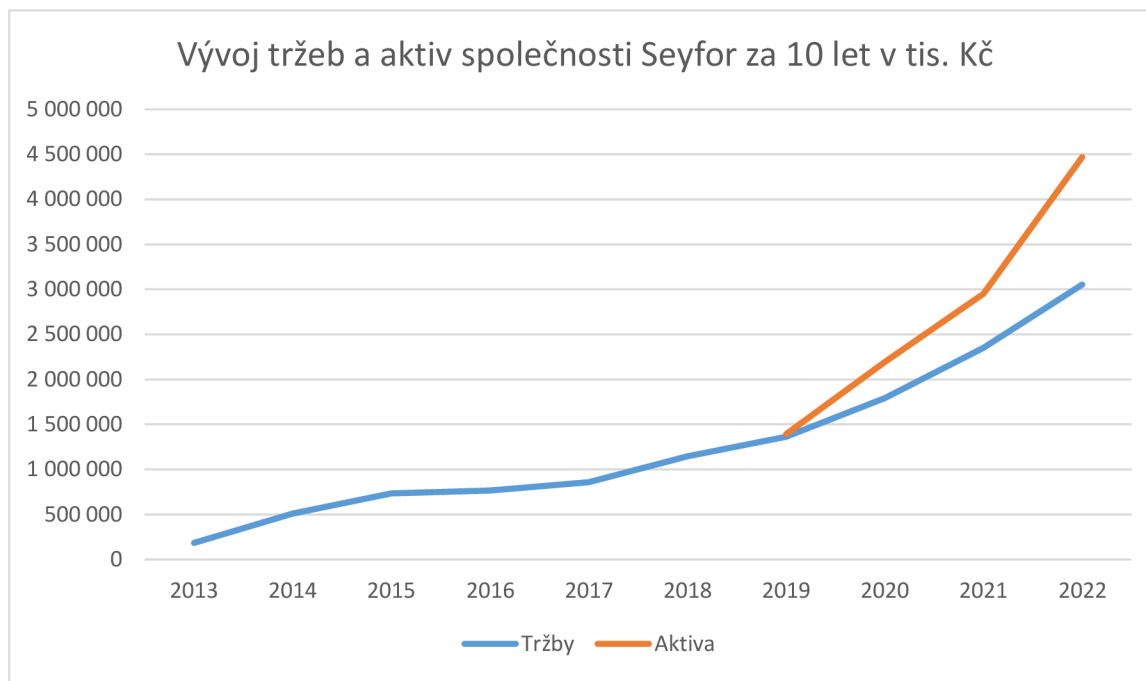
rok	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv:	0,979 obrátů za rok	0,8172 obrátů za rok	0,7962 obrátů za rok	0,6832 obrátů za rok
Doba obratu závazků:	64 dnů	95 dnů	137 dnů	93 dnů
Doba obratu pohledávek	60 dnů	51 dnů	52 dnů	66 dnů

**Obrat celkových aktiv** vyjadřuje efektivnost celkové produkce. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 1,6 až 3 obraty za rok. V období mezi lety 2019 až 2022 lze jasně pozorovat snižující se trend obrátů celkových aktiv za rok. Tento trend je způsobený vysokou mírou meziročního nárůstu aktiv zapříčiněnou akviziční politikou firmy. Ačkoliv meziročně dochází ke kontinuálnímu nárůstu tržeb, průběžný nárůst aktiv je stále vyšší. Pro zvrácení negativního trendu zrychlování obratu aktiv, musí firma podniknout kroky k rychlejšímu navyšování tržeb.

**Doba obratu pohledávek** představuje dobu mezi vznikem pohledávky a její úhradou. Z hlediska finančního zdraví je cílené, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. Obrat závazků představuje časový úsek mezi vznikem závazku a jeho uhrazením. Cílem podniku je stav, kdy rychleji a častěji inkasuje finanční prostředky z pohledávek, než hradí své závazky.

Z tabulky vyplývá, že podnik splňuje stav rychlejší doby obratu pohledávek po celé sledované období. V roce 2019 byl rozdíl mezi těmito časovými úseky zanedbatelný, v následujících letech se začal prohlubovat. V letech 2020 a 2022 byla doba obratu pohledávek

kratší přibližně o třetinu, v roce 2021 byla kratší o více než polovinu. K velkému výkyvu meziroční trendu doby obratu závazků došlo v roce 2021, patrně vlivem vyššího zadlužení. Zbylé doby obratu nevykazují velké výkyvy a oscilují okolo průměrných hodnot.

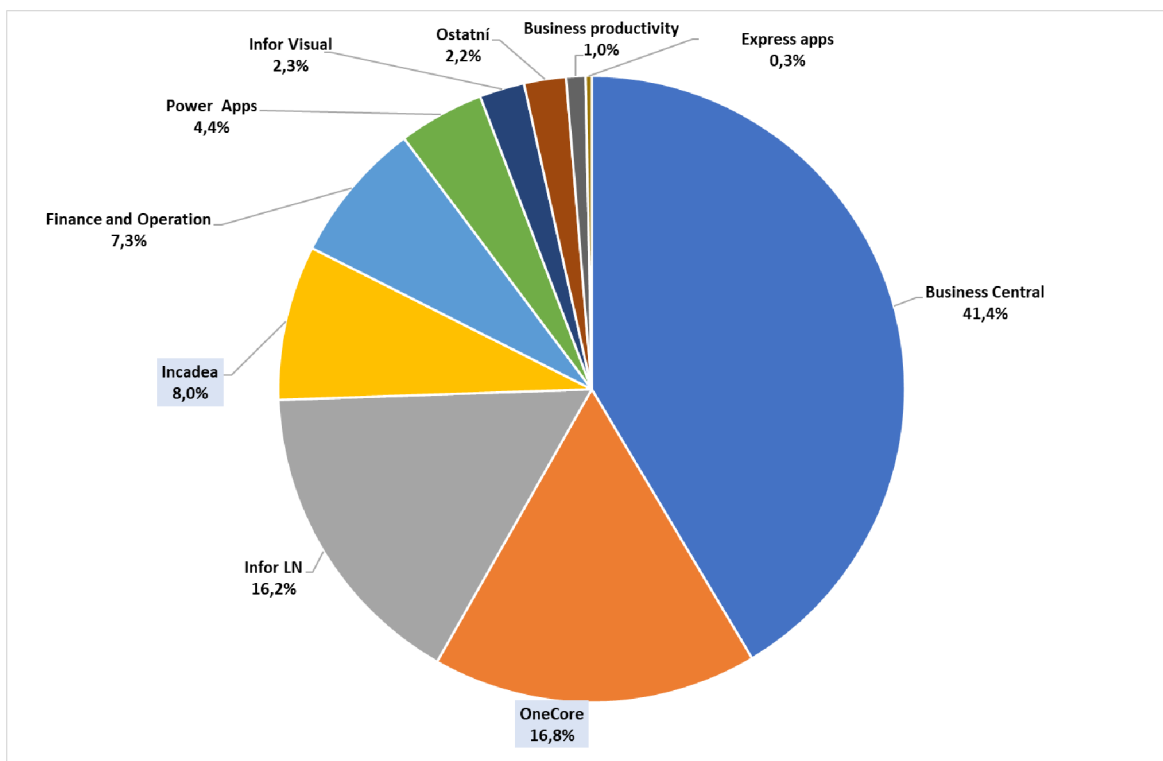


Obrázek 22 Vývoj tržeb a aktiv (zdroj: onecore.com,2024)

### 3.10.4 Ekonomické výsledky OneCore v rámci divize

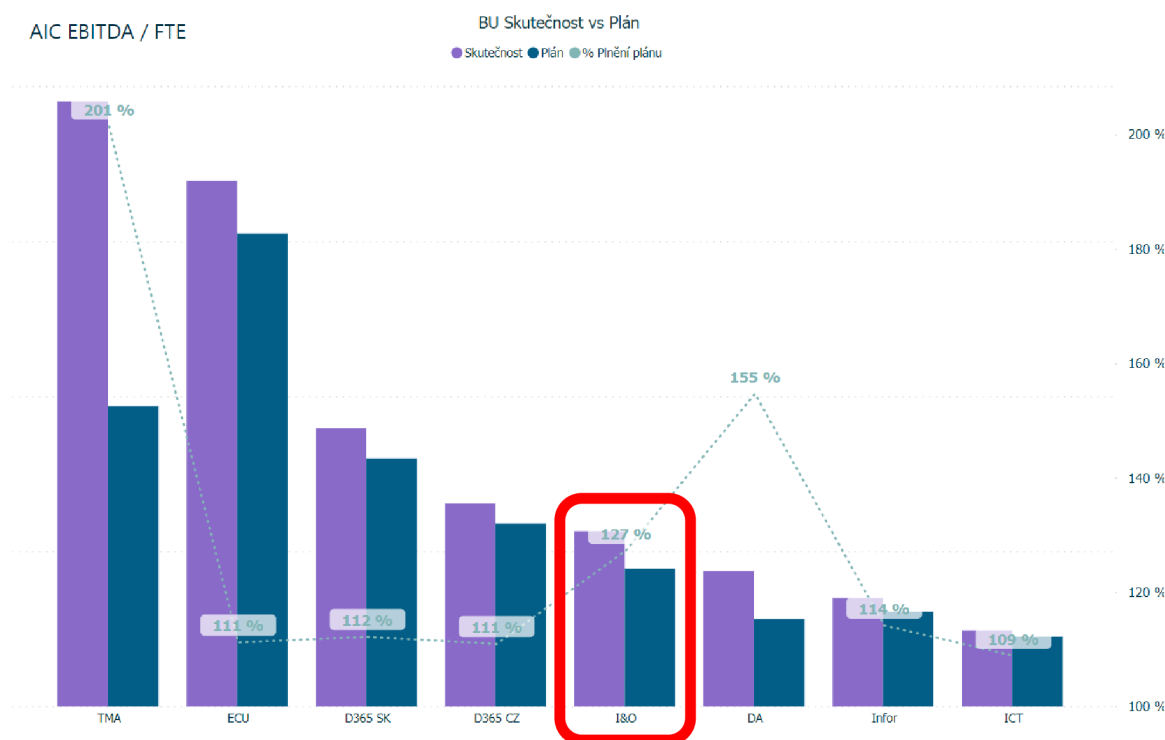
Pro získání kompletního obrázku o finančním stavu a připravenosti expanze produktu OneCore je důležité podívat se na jeho ekonomické výsledky v rámci divize kam patří.

V rámci segmentu podnikových aplikací, patřící pod divizi Podnik a veřejnost, přináší software OneCore podíl na hrubé marži ve výši 16,8 %. Mezi produkty této divize tudíž zaujímá největší podíl, hned za příjmy z předplatného platformy Business Central. V této divizi se tak jedná i nejvýdělečnější produkt.



Obrázek 23 graf podílu produktu OneCore na hodnotě divize (zdroj: interní data)

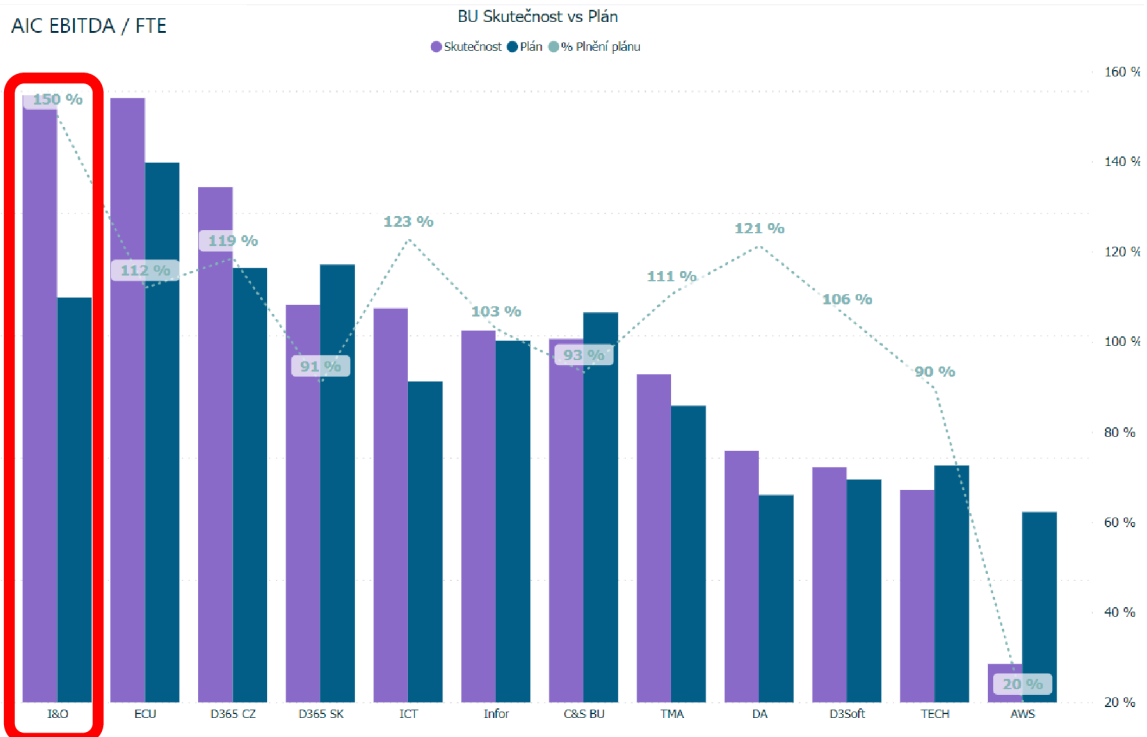
Z dlouhodobého hlediska lze u OneCoru sledovat míru plnění plánů v produktivitě zisku a jeho pozici mezi produkty divize.



Obrázek 24 graf plnění plánu OneCore 2021 (zdroj: interní data)



Obrázek 25 graf plnění plánu OneCore 2022(zdroj: interní data)



Obrázek 26 graf plnění plánu OneCore 2023(zdroj: interní data)

Z grafů produktivitu zisku v rámci divize podnikových aplikací v letech 2021, 2022 a 2023 lze pozorovat silný meziroční nárůst u produktu OneCore. Ve sledované době přibylo do grafu několik produktů přidružených pod divizi v rámci akviziční politiky holdingu. Pozice produktu díky každoročního přepřehování plánu sílila, zatímco v roce 2021 se jednalo až o pátý nejziskovější produkt, v roce 2023 již zaujímá první místo v rámci sledované divize. V roce 2021 se produktu podařilo splnit vytyčený plán na 127 %, v roce 2022 na 112 % a nejsilnější rok zažil OneCore v roce 2022 kdy splnil plán na 150 % a tím se posunul na pozici nejziskovějšího produktu.

Stav produktu OneCore je v rámci divize velmi dobrý z dlouhodobého hlediska přepřehuje plány a podniku se vyplácí do něj alokovat zdroje. (zdroj: interní data OneCore)

### 3.10.5 Zhodnocení finančních ukazatelů

Tabulka 27 Zhodnocení finančních ukazatelů

+	-
Společnost se téměř v celém zkoumaném období pohybuje v doporučených hodnotách pro ukazatele rentability.	Vlivem akviziční politiky společnosti nabývají hodnoty ukazatelů rentability sestupný trend.
Nejlepších výsledků podnik dosahuje v rentabilitě vlastního kapitálu.	Negativní trend obratu celkových aktiv.
Likvidita společnosti je na dobré úrovni, po většinu měřeného období se pohybuje v doporučených hodnotách.	
Tendence k efektivnějšímu využívání cizích zdrojů financování.	
Skvělé finanční výsledky zkoumaného oddělení v rámci své divize.	

Zhodnocení ukazatelů prokázalo dobrý stav finančního zdraví společnosti. V některých metrikách docházelo k větším výkyvům vlivem akviziční politiky a externích faktorů jako například pandemie covidu-19. Na datech lze pozorovat tendence k efektivnějšímu využívání cizích kapitálových zdrojů, a i přes negativní trend obratu celkových aktiv způsobeným rychlejším nárůstem aktiv oproti tržbám lze celkový finanční stav společnosti označit za velmi dobrý.

### **3.11 Výzkum geografické odezvy z marketingových kampaní**

Výzkum primárních dat z online marketingových kampaní z platformem Capterra, LinkedIn, Google Ads, Facebook Ads a analýzy hledanosti Google trends. Data byla sbírána a v průběhu optimalizována v období 1.1.2023 – 31.12.2023. Byl jsem součástí marketingového týmu, který v průběhu kampaně navrhoval a optimalizoval.

#### **3.11.1 Capterra**

Jedná se o globální platformu zaměřenou na recenze a srovnání softwaru. Usnadňuje uživatelům nalezení a výběr vhodného softwaru. Nabízí rozsáhlou databázi softwarových řešení pro různé potřeby, od firemních a IT nástrojů až po kreativní a marketingové aplikace. Capterra funguje pod společností Gartner, ta stojí také nad společnostmi jako jsou GetApp, Software Advice nebo UpCity a ovlivňuje tak širokou síť trhu se softwary.

Capterra nabízí databázi přes 700 000 softwarových produktů ve více než devadesáti kategoriích. Díky pokročilému filtrování dle jednotlivých funkcí, ceny, recenzí pomáhá svým uživatelům nalézt pro jejich potřeby nejvýhodnější softwarovou cestu. Velmi využívané jsou pro rozhodování i ověřené recenze uživatelů, kterých služba obsahuje miliony. S nalezením nejvýhodnějších řešení pomáhají i blogové články sestavující žebříčky nejlepších softwarů pro jednotlivé odvětví.

Stejnou měrou, jako pomáhá Capterra poptávajícím učinit informovaná rozhodnutí při výběru ideálního softwaru. Poskytuje služba velké příležitosti k inzerci pro výrobce Softwarových řešení. Pro inzerenty je služba atraktivní snadným oslovením globálního softwarového trhu, kdy roční objem nákupů licencí skrze platformu činí přes 100 milionů. Dále služba uvádí dvou milionový nárůst hodnocení ověřených uživatelů pro své inzerenty ročně a přinesení milionu nových marketingových leadů.

Vyhodnocení kampaní z Capterry za období 1.1.2023 až 31.12.2023

Následující tabulky obsahují data nasbírané z inzerce na službě Capterra během roku 2023. V první řadě byla propagace cílena na několik produktů zahrnutých pod značkou OneCore a jeho obsažené moduly.

Tabulka 28 Data z Capterry dle produktů (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

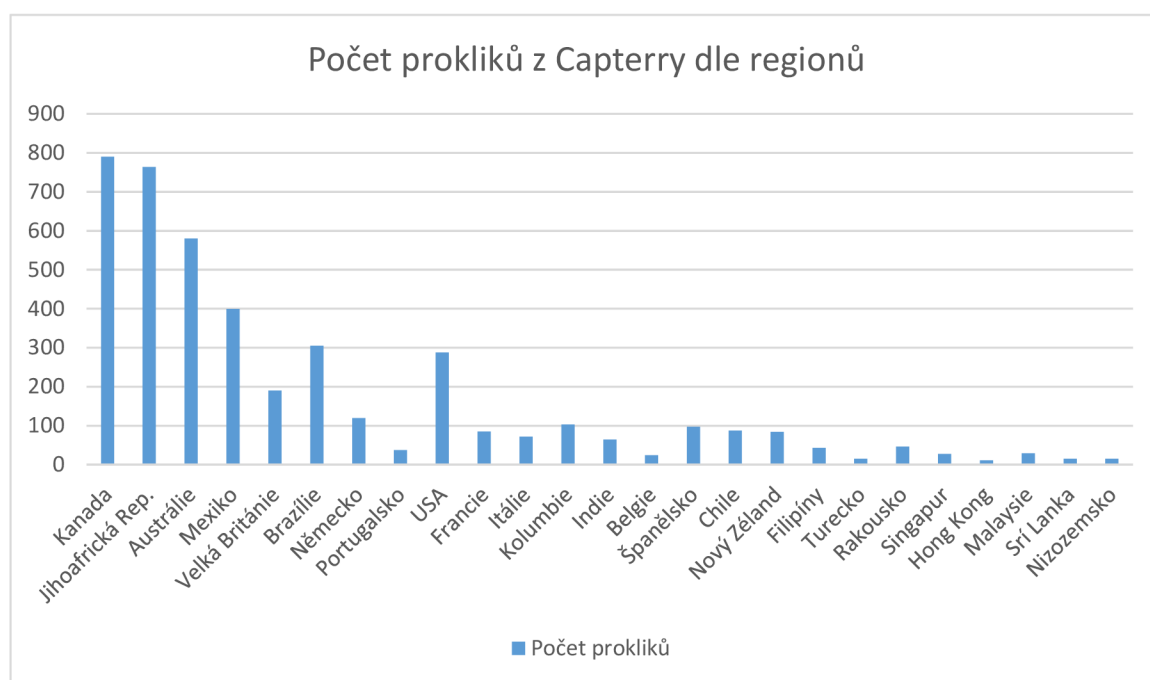
Produkt	Celkem prokliků	Celkem konverzí	Celkové náklady v \$	Průměrné CPC
Loans Express	1397	178	7441,85	4,45
OneCore	1678	362	12020,25	5,82
OneCore Car Rental App	135	5	447	3,27
OneCore Loans App	803	83	5575,2	6,48
OneCore Rental App	161	2	350,5	2,30
Rental Express	265	2	488,5	1,83

Z kampaní přinesly nejvíce konverzí produkty OneCore a jeho modul Loans Express. Jako konverze je vnímána situace, kdy potenciální zákazník po prokliku na web odešle kontaktní formulář se zájmem o produkt. Kampaně na další produkty zmíněné v tabulce nepřinesly očekávané výsledky. Počty prokliků a konverzí lze ovlivnit mírou vložených nákladů, ale v rámci pravidelných optimalizací kampaní bylo investováno tam, kde byly výsledky nejslibnější. Stejně pravidlo platí pro následující tabulku identifikující lokalitu, z nichž konverze pocházejí. Destinace v tabulce jsou v pořadí dle počtu konverzí.

Tabulka 29 Data z Capterry dle regionu (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

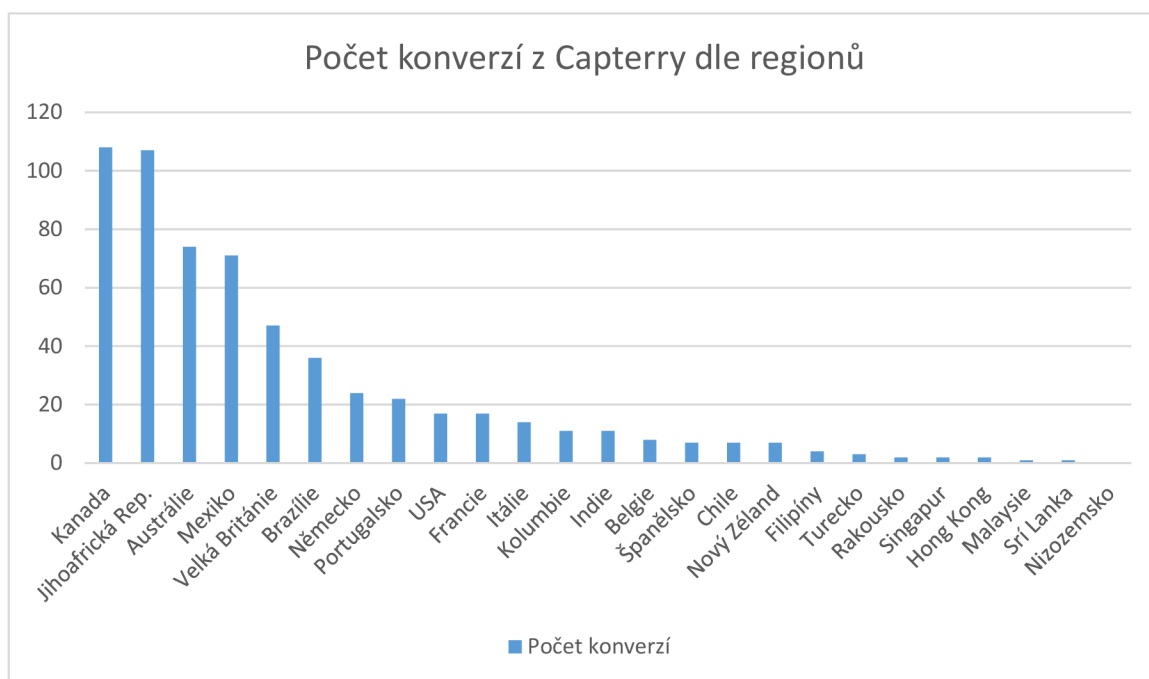
Lokalita	Celkem prokliků	Celkem konverzí	Celkové náklady v \$	Průměrné CPC
Kanada	790	108	10377,5	11,14
Jihoafrická Rep.	764	107	3892,5	4,55
Austrálie	580	74	5260,03	8,64
Mexiko	399	71	1037,5	2,64
Velká Británie	190	47	964,5	4,47
Brazílie	305	36	215,5	0,75
Německo	119	24	233,25	1,96
Portugalsko	37	22	190	0,51
USA	288	17	2343,5	8,05
Francie	85	17	215	2,44
Itálie	72	14	133,75	1,82
Kolumbie	103	11	151	1,49
Indie	64	11	320	0,50

Belgie	24	8	92,25	3,84
Španělsko	97	7	205,25	2,10
Chile	87	7	174,25	2,03
Nový Zéland	84	7	486,52	5,73
Filipíny	43	4	32	0,75
Turecko	15	3	9,75	0,65
Rakousko	46	2	114,75	2,37
Singapur	27	2	81	2,90
Hong Kong	11	2	5,5	0,50
Malaysie	29	1	21,5	0,75
Srí Lanka	15	1	7,5	0,50
Nizozemsko	15	0	30,25	2,02



Obrázek 27 Graf počtu prokliků z Capterry dle regionu (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)





Obrázek 28 Graf počtu konverzí z Capterry dle regionu (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

Z tabulky a následného grafického vyjádření lze jasně vidět, že nejvíce konverzí přišlo z Kanady, následované Jihoafrickou republikou. Z Jižní Afriky přišel téměř totožný počet konverzí jako z Kanady s méně než polovičními náklady a lze ji tak považovat za vítěze těchto kampaní. Slibné hodnoty v počtu konverzí dále ukazuje Austrálie, Mexiko, Velká Británie nebo Portugalsko. Kde naopak kampaň nedosáhla požadovaných konverzí při vysokých nákladech je USA.

### 3.11.2 Google Ads

Nástroj umožňující firmám vytvářet a zobrazovat reklamy na internetu. Platforma má v online prostředí široké využití. Umožňuje vytvářet různé typy reklamních kampaní, jako jsou textové reklamy, obrázkové reklamy, video reklamy a reklamy na sociálních sítích. Tyto kampaně mohou být cíleny na specifické země, jazyky a cílové skupiny. Zjišťování odezvy trhu využitím Google Ads představuje efektivní a relativně levnou strategii, která umožňuje společnostem minimalizovat rizika spojená s expanzí na nový trh a maximalizovat šance na úspěch. Díky detailnímu cílení, měřitelnosti, flexibilitě a nízkým nákladům je platforma užitečným nástrojem pro průzkum trhu při plánování zahraniční expanze.

Google Ads poskytuje rozsáhlé a detailní statistiky o výkonnosti reklamních kampaní. Díky nim je možné sledovat klíčové metriky, jako je míra prokliků (CTR), míra konverze (CVR) a návratnost investic (ROI) na základě získaných dat pak také optimalizovat kampaně pro dosažení maximální efektivity.

Následující tabulky a jejich grafická vyjádření slouží k sumarizaci dat z pohledu geografické odezvy získaných v několika obecně zacílených kampaních proběhlých v období roce 2023. Kampaně ve vyhledávání obecněji cílili na regiony Afriky, Balkánského poloostrova, Evropské unie a Asie, některé byly zaměřeny i konkrétněji na Kanadu, Srí Lanku a Turecko.

V absolutních datech:

*Tabulka 30 Shrnutí úspěšnosti kampaní Google Ads (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)*

Zobrazení	Prokliky	Náklady	Konverze
1955753	17 772	293 766 Kč	43

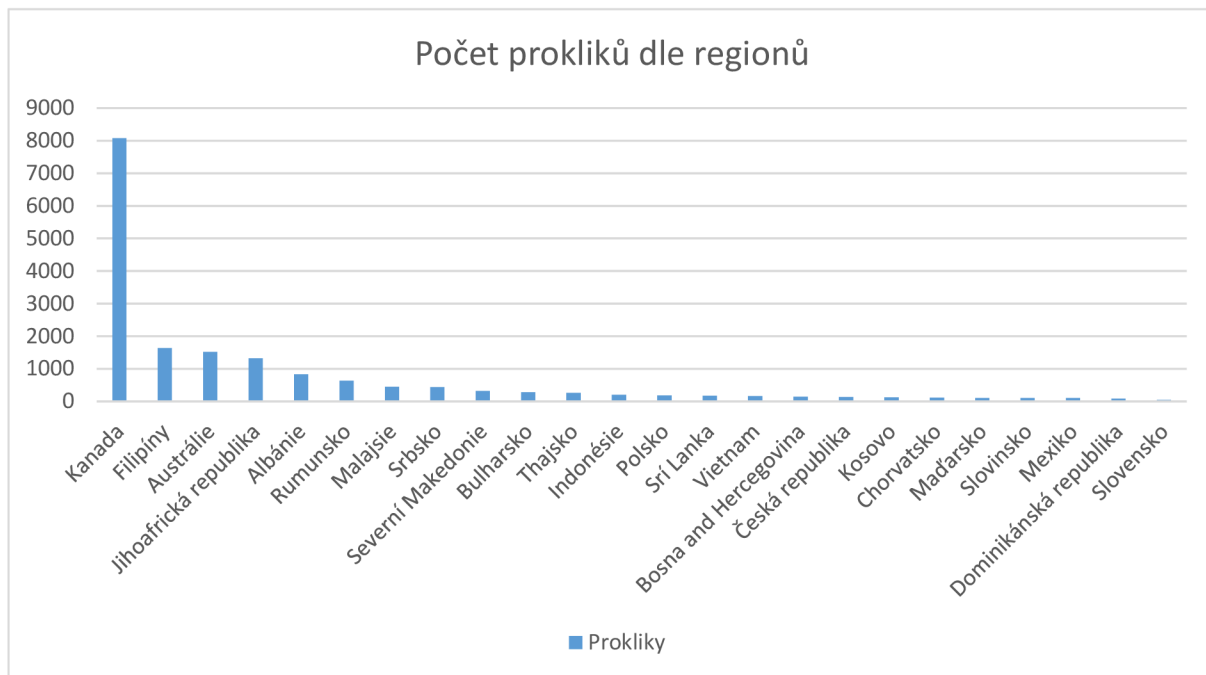
Dle tabulky výše lze vidět, že kampaně se zobrazily uživatelům téměř dvou milionkrát a zaznamenaly skoro osmnáct tisíc prokliků. Při nákladech necelých tří set tisíc korun přinesly 43 konverzí. Pro zjištění odezvy jednotlivých trhů jsou v následující tabulce rozdělena nasbíraná data z kampaní dle regionů a míry prokliku, tedy zájmu o kliknutí na inzerovanou službu.

*Tabulka 31 úspěšnost kampaní Google Ads dle regionu (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)*

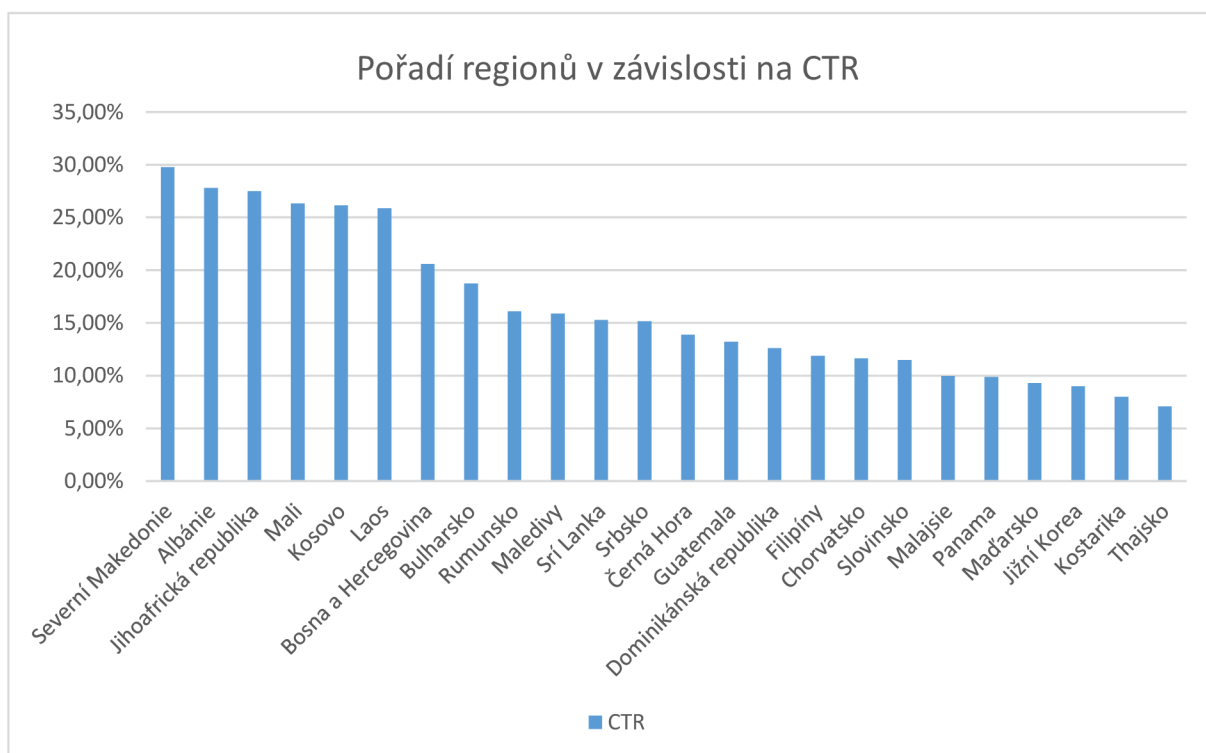
Lokace	Zobrazení	Prokliky	Míra prokliku CTR	Průměrné CPC
Severní Makedonie	1 065	317	29,77 %	10,44
Albánie	2 988	831	27,81 %	16,625
Jihoafrická republika	4 820	1 326	27,51 %	15,91
Mali	57	15	26,32 %	9,29
Kosovo	490	128	26,12 %	17,45
Laos	58	15	25,86 %	36,18
Bosna a Hercegovina	700	144	20,57 %	12,95
Bulharsko	1 495	280	18,73 %	11,67
Rumunsko	3 955	636	16,08 %	12,00
Maledivy	63	10	15,87 %	28,28
Srí Lanka	1 120	171	15,27 %	37,03

Srbsko	2 866	434	15,14 %	13,75
Černá Hora	238	33	13,87 %	27,48
Guatemala	159	21	13,21 %	41,45
Dominikánská republika	674	85	12,61 %	45,46
Filipíny	13 793	1 639	11,88 %	30,62
Chorvatsko	981	114	11,62 %	20,28
Slovinsko	896	103	11,50 %	18,18
Malajsie	4 489	448	9,98 %	24,44
Panama	162	16	9,88 %	42,79
Maďarsko	1 140	106	9,30 %	13,34
Jižní Korea	334	30	8,98 %	43,02
Kostarika	200	16	8,00 %	42,44
Thajsko	3737	265	7,09 %	40,66
Mexiko	1 539	100	6,50 %	47,64
Tchaj-wan	523	33	6,31 %	48,64
Vietnam	2584	160	6,19 %	39,80
Kambodža	337	20	5,93 %	27,32
Indonésie	3582	201	5,61 %	40,70
Turecko	624	27	4,33 %	26,83
Polsko	4 309	184	4,27 %	25,95
Kanada	769 891	8 078	1,05 %	5,50
Pákistán	207	2	0,97 %	40,47
Austrálie	171 359	1 515	0,88 %	7,88
Česká republika	56 696	134	0,24 %	20,98
Slovensko	22 956	43	0,19 %	23,55

Tabulka výše odhaluje, jaká byla míra prokliků v jednotlivých regionech. Tato hodnota nelze brát absolutně směrodatně kvůli rozdílným investicím do jednotlivých kampaní a tím ovlivněných velikostí vzorků zobrazení. Nicméně se stále jedná důležitý faktor, který přispěje k vytvoření konečného obrázku. Obecně se udává ideální rozpětí CTR napříč odvětvími mezi 3–5 %. Za velmi pozitivní lze označit hodnoty naměřené u regionů Jihoafrická republika, Albánie a Filipíny, které byly schopny přinést vysoké míry prokliku z většího vzorku zobrazení. Lepší představu poskytne grafická vizualizace níže.



Obrázek 30 Graf počtu prokliků kampaní Google Ads dle regionu (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)



Obrázek 29 Graf pořadí regionů kampaní Google dle CTR (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

V grafickém srovnání výsledků kampaní si nelze nevšimnou v počtu prokliků dominanci Kanady. Kampaň zaměřená na Kanadu však měla ze všech trhů největší investice a zobrazila se také největšímu počtu lidí. Z více než třičtvrtě milionu zobrazení však Kanada dosáhla pouze na hodnotu CTR 1 %. K průniku mezi grafy dochází u regionů Jihoafrické republiky, Albánie, Filipín, Severní Makedonie a Rumunska, kde se státy v obou metrikách umístily vysoko.

Ačkoliv kampaně nepřinesly vysoký počet konverzí, aby byl počet konverzí dle regionů směřodatný, lze z následující tabulky vyčíst určitý trend. Více než polovina konverzí přichází z Asie, především pak z Jihovýchodní. Tento trend nezpůsobují pouze Filipíny s velkým konverzním náskokem, ale v rámci čtrnácti států umístěných v žebříčku jich 6 spadá právě do této oblasti.

*Tabulka 32 počet konverzí regionu dle Google Ads (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)*

Lokace	Konverzní poměr	Konverze	Náklady na konverzi
Filipíny	0.57 %	9	5351.00
Jihoafrická republika	0.23 %	3	7030.18
Thajsko	1.73 %	3	2344.85
Albánie	0.29 %	2	3271.08
Srí Lanka	1.17 %	2	3165.99
Indonésie	0.62 %	1	6553.39
Vietnam	0.81 %	1	4895.27
Mexiko	1.00 %	1	4764.36
Dominikánská republika	1.18 %	1	3864.35
Severní Makedonie	0.34 %	1	3070.35
Bosna a Hercegovina	0.78 %	1	1671.09
Slovinsko	1.30 %	1	1400.23
Malajsie	0.25 %	1	10626.20
Slovensko	2.33 %	1	1012.45

### 3.11.3 LinkedIn Ads

Platforma LinkedIn je známá především jako profesní sociální síť. Skrze osobní či firemní profil slouží platforma k navazování kontaktů s kolegy a dalšími profesionály v oboru. Umožňuje hledání nových pracovních příležitostí nebo sdílení profesních zkušeností. Platforma se však začíná stále více využívat jako marketingový kanál. S více než 830 miliony aktivních uživatelů ve více než 200 zemích světa umožňuje globálně oslovovat relevantní cílové skupiny a zvyšovat například povědomí o značce inzerenta.

Platforma nabízí širokou škálu reklamních formátů, jako například sponzorovaný obsah, sponzorované InMailové kampaně nebo textové reklamy. Ty umožňují cílit propagaci na specifické profesní skupiny, zájmy a demografické údaje. Nejčastější formou propagace je sdílení relevantního obsahu jako blogové příspěvky, whitepapery, e-knihy, či webináře a při oslovení širokého publika tak budovat větší povědomí o značce. (linkedin.com,2024)

V období od 1.1.2023 do 31.12.2023 proběhlo celkem 24 kampaní na platformě LinkedIn s cílem přivést na web produktu OneCore nové zákazníky. Obecně byly úspěšnější kampaně cílící na zahraničí než ty tuzemské. V absolutních číslech dosáhly kampaně těchto hodnot:

*Tabulka 33 celkové zhodnocení LinkedIn kampaní (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)*

Zobrazení	Prokliky	CTR	Náklady	Průměrné CPC
1159908	7255	0,31 % - 1,46 %	14 248,33 €	13,58

Vzhledem k velikosti jednotlivých zakázek a zaměření na B2B trh, má každá konverze pro společnost potenciál přivést obchod v hodnotě jednotek až desítek milionů korun. Z toho důvodu je relevantní vyhodnocovat konverze i při nižších počtech, než bývá u marketingových kampaní zvykem. Z geografického hlediska lze vyhodnotit úspěšnost cílených kampaní.

Tabulka 34 (úspěšnost LinkedIn kampaní (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu))

Lokalita	Zobrazení	Prokliky	CTR	Náklady	CPC
Kanada	42424	544	1,28 %	€ 782,27	€ 1,44
EMEA (Evropa, Střední východ, Afrika)	99192	761	0,77 %	€ 1 000,00	€ 1,31
Austrálie	146126	951	0,65 %	€ 1 000,00	€ 1,05
Chorvatsko, Srbsko, Slovinsko	277	1	0,36 %	€ 72,80	€ 72,80

Z tabulky výše lze vyčíst, že největší efektivitu měla kampaň cílená na Austrálii, která s rozpočtem tisíc euro dokázala vygenerovat díky nižším nákladům 951 prokliků. Vygenerovala tak o 200 více než cílená kampaň zaměřená na EMEA oblast se stejným rozpočtem i než kampaň cílená na Kanadu, která dosáhla poloviční úspěšnosti s náklady odpovídající 78 %. Kampaň zaměřená na oblast balkánského regionu se projevila svými výsledky jako neúspěšná.

### 3.11.4 Facebook Ads

Široce známá platforma Facebook představuje se svými 2,9 miliardami aktivních uživatelů velmi silný nástroj pro marketingové aktivity. Platforma nabízí širokou škálu nástrojů pro cílení reklam, analýzu dat a budování komunity. Umožňuje efektivní zvyšování návštěvnosti webu, budování povědomí o značce a sbírání relevantních dat o cílovém trhu. Facebook se stává vhodným pomocníkem pro zjišťování odezvy trhu a následný výběr optimálního trhu pro expanzi. (facebook.com,2024)

V období od 1.1.2023 do 31.12.2023 proběhlo celkem 10 kampaní na platformě Facebook s cílem přivést na web produktu OneCore nové potenciální zákazníky. Převážná většina kampaní cílila na oslovení zahraničních návštěvníků této platformy a zaměřovali se na regiony, které v předchozích měřeních skrze jiné platformy ukazovaly dobrý potenciál. V absolutních číslech dosáhly kampaně těchto hodnot:

Tabulka 35 zhodnocení úspěšnosti Facebook kampaní (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

Zobrazení	Prokliky	CTR	Náklady	Průměrné CPC
892169	8777	0,16 % - 1,08 %	61 625 Kč	16,70

Dle absolutních čísel získaných prokliků v poměru k nákladům, lze konstatovat, že Facebookové kampaně byly ve srovnání s těmi na platformě Likendln úspěšnější a přivedly na web více návštěv. Konkrétně lze uvést několik geograficky cílených kampaní a vyhodnotit jejich úspěšnost.

Tabulka 36 úspěšnost Facebook kampaní (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

Lokalita	Zobrazení	Prokliky	CTR	Náklady	CPC
Kanada	281978	2378	0,58 %	20 000 Kč	12,24 Kč
USA	11646	134	0,73 %	1 568 Kč	18,44 Kč
Austrálie	89773	775	0,66 %	9 005 Kč	14,81 Kč
Mexiko	156698	2442	1,08 %	1 447 Kč	0,86 Kč

Nejúspěšnější byla kampaň zaměřená na Mexiko, která převážně díky nízkým nákladům na jednotlivý proklik přivedla stejný počet prokliků, jako kampaň v Kanadě, do které byl investován téměř patnáctinásobek. Obecně kampaně skrze sociální sítě nedosáhly vysoké efektivity a pohybovaly se v nízkých hodnotách CTR.

### 3.11.5 Google trends analýza

Google trends je velmi užitečný nástroj pro marketing a analýzu trhu, umožňuje prozkoumávat trendy ve vyhledávání na nejrozšířenějším webovém vyhledávači Google a jeho partnerských webech. Služba srovnává popularitu hledaných výrazů a analyzuje ji dle jednotlivých regionů, těm na základě míry hledanosti přiřazuje skóre, které lze pak vzájemně srovnávat.

Do srovnání lze zařadit pouze klíčová slova, která mají dostatečnou hledanost, aby je google vyhodnotil. Pro doporučení relevantních klíčových slov byly využity nástroje pro SEO analytiku, plánovač klíčových slov Google Ads a platforma Moz. Statistiky google trends přinesly relevantní výsledky pro vyhledávání klíčových frází „Lease Management“, „Leasing



software“ „loans management“ a „one core software“. Jedná se o klíčová slova vycházející z webu produktu OneCore. Výsledky mohou být zkreslující skrze jazykové mutace vyhledávaných výrazů, výraz „leasing“ a „software“ se však pro tyto pojmy využívá v drtivé většině světových jazyků. Následující tabulky zahrnují výsledky hledanosti za celý rok 2023.

*Tabulka 37 Hledanost klíčového slova Lease Management (zdroj: Google trends)*

Klíčové slovo: Lease Management	Skóre hledanosti
Spojené státy	100
Austrálie	92
Singapur	92
Kanada	61
Hongkong	53
Jižní Korea	53
Spojené království	46
Nový Zéland	46
Filipíny	46
Keňa	38

*Tabulka 38 Hledanost klíčového slova Leasing software (zdroj: Google trends)*

Klíčové slovo: Leasing software	Skóre hledanosti
Keňa	100
Jižní Korea	48
Spojené arabské emiráty	44
Německo	25
Egypt	20
Spojené státy	15
Spojené království	10
Itálie	10
Indie	9
Rusko	8

Tabulka 39 Hledanost klíčového slova loans management (zdroj: Google trends)

Klíčové slovo: loans management	Skóre hledanosti
Zimbabwe	100
Keňa	47
Ghana	26
Jihoafrická republika	23
Spojené státy	20
Filipíny	20
Nigérie	14
Nový Zéland	14
Spojené království	11
Singapur	11

Tabulka 40 Hledanost klíčového slova OneCore (zdroj: Google trends)

Klíčové slovo: one core software	Skóre hledanosti
Filipíny	100
Jihoafrická republika	55
Indie	50
Pákistán	50

Výsledky hledanosti google trends pro vybraná klíčová slova ukázaly regiony se zájmem o produkty na správu leasingu a půjček. První tři klíčová slova cílila obecně na tento typ softwaru, klíčový dotaz „one core software“ cílil již konkrétně na produkt OneCore a ukázal dosavadní zásah jeho propagace na globálním trhu.

Překvapivě silný průnik výsledků měly země na africkém kontinentu, převážně rychle se rozvíjející Keňa, která se umístila vysoko ve všech žebříčcích. Kromě afrického kontinentu dosáhl dobrých výsledků i asijský region, vyšší odezva byla zaznamenána u Singapuru, Filipín a Jižní Korei. Z tradičně silných trhů amerického a australského regionu vyšly nejlépe Spojené státy následované Austrálií, Kanadou a Novým Zélandem. V evropském regionu byla hledanost vybraných klíčových slov slabá.

### 3.11.6 Zhodnocení online marketingových kampaní a analýzy Google trends

Marketingové kampaně ukázaly odezvu jednotlivých trhů na produkt OneCore. Z průniku výsledků analýzy globálního leasingového trhu a proběhlých marketingových kampaní lze vyvozovat závěry o vhodných trzích pro expanzi.

Do vyhodnocení kampaní v následující tabulce jsou zařazeny regiony, které se umístily vysoko v jednotlivých žebříčcích, nebo mezi ostatními regiony vybočovaly svou efektivitou. Vybrané regiony budou nadále sloužit jako kandidáti na budoucí expanzi.

Tabulka 41 Zhodnocení online marketingových kampaní a Google trends (vlastní zpracování)

+	-
Nízká průměrná cena za proklik na platformě Capterra v Mexiku, Jihoafrické republice a Velké Británii.	Vysoká průměrná cena za proklik na platformě Capterra v Kanadě, Austrálii a USA.
Vysoká míra prokliku a nižší ceny za proklik na platformě Google Ads v balkánském regionu u Severní Makedonie, Albánie, Bosny a Hercegoviny a Kosova.	Nízká míra prokliku na platformě Google Ads v Kanadě a Austrálii.
Nízká průměrná cena za proklik na platformě Google Ads v Kanadě a Austrálii.	Nízká míra prokliku a vysoká průměrná cena na platformě Google Ads u Mexika a Filipín.
Nejvíce konverzí z platformy Google Ads pochází z Filipínského trhu. Více než 50 % konverzí přišlo z Jihovýchodní Asie.	Velmi vysoká průměrná cena za proklik u cílených kampaní na balkánský region na platformě LinkedIn.
Na platformě LinkedIn dosáhla největší efektivity kampaň cílená na Austrálii. Nejvyšší míru prokliku dosáhla v kampani Kanada.	Kampaně na sociálních sítích LinkedIn a Facebook nebyly příliš efektivní a dosahovaly nízké míry prokliku.
Největší efektivitu na platformě Facebook dosáhla cílená kampaň na Mexiko, která dosáhla značně vyšší míry prokliku při nižších nákladech.	
Hledanost klíčových slov spojených s leasingovým softwarem byla vysoká u afrických států Keňa, Zimbabwe, Ghany a Jihoafrické republiky.	
Vysoko s v žebříčcích hledanosti umístila Kanada, Spojené státy a Austrálie.	
Přímá vyhledávání softwaru OneCore bylo	

nejvyšší na Filipínách a v Jihoafrické republice. Obě země se také dostaly do žebříčku hledanosti klíčových slov spojených s leasingovým softwarem.	
---	--

Data marketingových kampaní ukázala z geografického hlediska nejlepší odezvu z regionů Filipín, Mexika, Austrálie a Kanady. Dobré výsledky zaznamenaly i kampaně cílené na Jihoafrickou republiku a regiony z balkánské oblasti. Data byla částečně ovlivněna množstvím vložených nákladů na jednotlivé cílení, finální výsledky odhalující odezvu jednotlivých regionů jsou však dostatečně vypovídající. Analýza hledanosti klíčových slov spojených s leasingovým softwarem na platformě Google trends ukázala potenciál některých afrických zemí a potvrdila dobré umístění Kanady, USA a Austrálie. Přímé vyhledávání produktu OneCore potvrdilo silný zájem z Filipín a Jihoafrické republiky. Data dále odhalila neefektivnost některých proběhlých kampaní, především díky vysokým nákladům na prokliky.

### 3.12 Identifikace trhů k expanzi

Marketingové kampaně, analýza Google trends a analýza globálního leasingového trhu poskytly data o potenciálu jednotlivých trhů k expanzi. Dle průniku výsledků lze za trhy vhodné k expanzi považovat: Filipíny, Jihoafrickou republiku, Kanadu, Austrálii a Mexiko.

*Tabulka 42 Zhodnocení filipínského trhu (vlastní zpracování)*

Filipíny	
+	-
Silný růst asijského leasingového trhu v globálním měřítku s predikcemi ještě většího růstu v blízké budoucnosti.	Slabá odezva z kampaní u platformy Capterra.
Nejvyšší počet konverzí z Google Ads kampaní.	Vysoká cena za proklik u Google Ads kampaní.
Vysoký počet prokliků z Google Ads kampaní.	
Nejvyšší počet přímého vyhledávání softwaru OneCore skrze vyhledávač Google.	
Vysoké umístění v žebříčku hledanosti leasingového softwaru.	

Tabulka 43 Zhodnocení jihoafrického trhu (vlastní zpracování)

Jihoafrická republika	
+	-
Na platformě Capterra přinesla Jihoafrická republika druhý nejvyšší počet konverzí při nízké průměrné ceně za proklik.	Africký region aktuálně zaujímá nejmenší podíl na globálním leasingovém trhu.
Vysoká míra prokliku za cenu nízkých nákladů na proklik z Google Ads.	
Vyšší počet konverzí skrze Google Ads.	
Vysoké umístění v žebříčku hledanosti leasingového softwaru	
Vysoký počet přímého vyhledávání softwaru OneCore skrze vyhledávač Google.	

Tabulka 44 Zhodnocení kanadského trhu (vlastní zpracování)

Kanada	
+	-
Sedmý největší leasingový trh z globálního hlediska.	Nízký meziroční růst leasingového trhu v globálním srovnání.
Nejvíce prokliků a konverzí na platformě Capterra.	Nejvyšší cena za proklik na platformě Capterra.
Nejvyšší počet prokliků z Google Ads. Tento výsledek je však ovlivněn vysokým rozpočtem kampaně.	Nízká míra prokliku u kampaní z Google Ads
Nejvyšší míra prokliků z kampaní na LinkedIn.	
Vysoký počet prokliků z kampaní na Facebooku při nízkých nákladech na proklik.	
Vysoké umístění v žebříčku hledanosti leasingového softwaru.	

Tabulka 45 Zhodnocení australského trhu (vlastní zpracování)

Austrálie	
+	-
Devátý největší leasingový trh z globálního hlediska.	Stagnující leasingový trh s nízkým meziročním růstem.
Vysoký počet prokliků a konverzí na platformě Capterra.	Nízká míra prokliku u kampaní Google Ads.
Vysoký počet prokliků s nízkou cenou za proklik z kampaní Google Ads.	Nízká efektivita Facebookové kampaně vlivem nízké míry prokliku a vyšší ceně za proklik.
Největší efektivita u cílených LinkedIn kampaní vlivem nízké ceny za proklik.	
Vysoké umístění v žebříčku hledanosti leasingového softwaru.	

Tabulka 46 Zhodnocení mexického trhu (vlastní zpracování)

Mexiko	
+	-
Velmi efektivní kampaň na platformě Capterra vlivem značně nízké ceny za proklik.	Velmi nízký meziroční růst mexického leasingového trhu.
Velmi efektivní kampaň na Facebooku s vysokým počtem prokliků, míry prokliku a značně nízké ceny za proklik.	Nízká míra prokliku a vysoká cena za proklik u kampaní Google Ads.
Získané konverze skrze Google Ads	

### 3.13 SWOT analýza

V následující rámcové analýze budou užity údaje získané v rámci předchozích analýz (analýza trhu, PESTE, 7 S, Porterova analýza, analýza zdrojů, analýza finančních ukazatelů a 4P marketingu). Analýza ukáže silné a slabé stránky podniku. Odhalí hrozby, kterých by se podnik měl vyvarovat a představí vhodné příležitosti, které je možné do budoucna využít.

Tabulka 47 matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci spokojeni s benefity a firemní kulturou.</li> <li>• Úzká spolupráce s Microsoftem.</li> <li>• Dobrá úroveň finančního zdraví společnosti.</li> <li>• Poskytování know-how a odborného IT poradenství ve finančním sektoru.</li> <li>• Nižší cena oproti přímé konkurenci.</li> <li>• Silné postavení na trhu skrze akviziční politiku.</li> <li>• Rychlá adaptace nových technologií.</li> <li>• Individuální prodeje jednotlivých modulů z komplexního produktu.</li> <li>• Vysoká míra individualizace produktu a následného nacenění.</li> <li>• Investice do vývoje nových softwarů pro udržení budoucí konkurenceschopnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Časově náročná implementace softwaru u vzdálených klientů.</li> <li>• Závislost na platformě Microsoft.</li> <li>• Nesystematičnost vedení při začleňování nových firem do divizí.</li> <li>• Nízká efektivita některých kampaní</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití umělé inteligence.</li> <li>• Malý počet přímých konkurentů.</li> <li>• Absence substitutů pro větší společnosti</li> <li>• Vysoké náklady při změně dodavatele</li> <li>• Financování digitalizace leasingových společností z fondů EU.</li> <li>• Leasingového financování nákladných elektromobilů.</li> <li>• Optimalizace současných marketingových kampaní.</li> <li>• Implementace skrze lokální partnery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí popularita sdílené ekonomiky</li> <li>• Legislativní úpravy pro práci s citlivými finančními daty ze strany státu či evropské unie.</li> <li>• Hrozby kybernetických útoků na citlivá finanční data.</li> <li>• Zvyšování inflace a změny úrokových sazeb.</li> <li>• Výběr nespolehlivého partnera pro implementační část zakázky.</li> </ul>

### **3.13.1 WO strategie „hledání“**

Pomocí strategie WO lze eliminovat určité slabé stránky podniku využitím některé z příležitostí. U sledovaného podniku analýzy neodhalily mnoho slabých stránek. Společnost jako celek funguje velmi dobře, analyzovaný produkt v rámci své divize přepřlňuje vytyčené plány. Z odhalených slabých stránek lze zmírnit časovou náročnost implementace softwaru u vzdálených klientů využitím několika příležitostí.

V některých případech lze pro implementaci využít služeb lokálního partnera, kterého lze oslovit napřímo po průzkumu trhu a identifikaci Microsoft partnera v blízkosti klientů. Nalezení vhodného partnera k implementační spolupráci lze docílit i optimalizací marketingových kampaní, které mohou být zaměřené na lokální partnery. V kampaních pro partnery by měly být zdůrazněny výhody spolupráce a případná nabídka školení v oblasti implementace softwaru. Partnerská společnost by tímto krokem mohla doplnit své portfolio o novou službu a v rámci spolupráce doporučovat produkt dalším potenciálním zákazníkům.

Pro zefektivnění implementačního procesu by mělo být možné využít i umělou inteligenci, která může pomoci při přípravě zákaznických dat, automatizaci úkolů či zodpovězení opakujících se dotazů pro správné nastavení softwaru.

### **3.13.2 SO strategie „využití“**

Při aplikaci strategie SO může firma využít některou ze svých silných stránek ve prospěch příležitosti. Analýzy odhalily velké množství silných stránek podniku i produktu samotného, na kterých lze stavět.

Navyšování investic do vývoje nových softwarů, společně s rychlou adaptací nových technologií vlivem úzké spolupráce s Microsoftem, jsou silné stránky, které mohou podpořit příležitost využívání umělé inteligence. Microsoft vyvinul vlastní model umělé inteligence nazvaný Copilot, který postupně začíná implementovat do řady svých produktů a poskytuje partnerským vývojářům podporu v začlenění jejich modelu do vlastních produktů. V rámci produktu OneCore by umělá inteligence mohla být využita k částečné automatizaci zadávaných dat, personalizovaném doporučování vhodných produktů zákazníkům, nebo jako predikční model identifikující vzorce chování pro včasné odhalení neplatičů. Využit lze AI také jako komunikační nástroj pro okamžité zodpovězení základních a často se opakujících otázek.

Nejdůležitějším bodem bude využití silné stránky v podobě dobrého finančního zdraví podniku k vyřešení neefektivity některých kampaní jejich optimalizací a návrhem nových



kampaní cílených na definované trhy. Dalším krokem bude vytipování vhodných partnerů ke spolupráci na základě příležitosti ve využití lokálních partnerů k implementaci řešení.

Vzhledem k mnohaletým zkušenostem s finančními produkty, lze využít silnou stránku v podobě poskytovaného poradenství k informování zákazníků o příležitostech čerpání dotací na digitalizaci z českých či evropských fondů, nebo dotaci přímo zprostředkovat.

### **3.13.3 ST strategie „konfrontace“**

Strategie zaměřené na eliminaci hrozeb skrze silné stránky podniku.

V rámci zamezení hrozeb kybernetické bezpečnosti lze využít dobrý finanční stav podniku a investice do výzkumu a vývoje pro udržení kroku s nejnovějšími hrozbami a tím aktivně předcházet možným kybernetickým útokům.

Výběr nespolehlivého partnera pro implementační část zakázky je hrozba vyskytující se ve všech typech podnikání, kde jsou využívány jiné než vlastní pracovní síly. Nejbližší k eliminaci této hrozby se lze dostat důkladnou definicí požadavků na projekt jako je jeho rozsah, časový harmonogram, rozpočet a požadované dovednosti a zkušenosti. Následným krokem je důkladný průzkum trhu a identifikace nejvíce vyhovujících partnerů u kterých je potřeba vyhodnotit jejich finanční stabilitu, zkušenosti, reputaci a reference. Nejdůležitějším krokem ve finální fázi je sepsání „neprůstřelné“ smlouvy s partnerem, která jasně definuje všechny požadavky, kompetence a zodpovědnosti, včetně finančních následků při nedodržení některého z kroků.

Ekologický a ekonomický tlak společnosti stále více nahrává využívání sdílené ekonomiky. Carsharingové společnosti jsou primární hrozbou přímo pro leasingové společnosti, jejich úspěšnost na trhu ale přímo ovlivňuje produkt OneCore a zájem o něj. V tomto případě lze z hrozby vytvořit příležitost. Díky vlastním vývojářským kapacitám a stále se navyšujícím investicím do softwarového vývoje by měla být proveditelná úprava stávajícího řešení natolik, aby bylo možné jej nabídnout přímo carsharingovým společnostem. Modul Fleet management obsažený v produktu OneCore by měl být po provedení několika úprav dostatečně zajímavým produktem pro management podnikání firem tohoto typu.

### **3.13.4 WT strategie „vyhýbání“**

Strategii pro minimalizaci či odvrácení hrozeb/slabých stránek lze využít u několika analyzovaných bodů.

Zmírnění slabé stránky v podobě nesystematičnosti vedení při začleňování nových firem do divizí lze dosáhnout několika kroky. Je potřeba jasně definovat zodpovědnosti vedoucích pracovníků za jednotlivé kroky integrace nové firmy do ekosystému holdingu. Důležitým krokem je zapojení zaměstnanců obou firem do celkového procesu. Aby nedocházelo k nejasnostem je potřeba sbírat pravidelně od zaměstnanců zpětnou vazbu, důkladně je začlenit do nové firemní kultury, proškolit na práci s novými systémy a jasně vymezit jejich pracovní zařazení a zodpovědnosti. V případě častých akvizic, jako je tomu u sledované firmy, je potřeba vytvořit standardizovaný proces, který bude na základě zpětné vazby nadále analyzován a upravován.

Úplná eliminace hrozby legislativních úprav pro práci s citlivými finančními daty ze strany státu či evropské unie není možná. Pro získání času pro přípravu na možné změny je potřeba sledovat projednávání těchto témat na evropské i státní úrovni. Jakmile úprava projde schvalovacím procesem, musí mít firma již vypracovaný plán kroků, jak na změny v jejich podnikání bude reagovat.

Stejný případ jako v předcházejícím bodě nastává u neovlivnitelné hrozby navyšování inflace vlivem externích vlivů a následnými korekcemi úrokové sazby ze strany ČNB. Na tuto hrozbu se lze připravit důkladným sledováním globálních i lokálních ekonomických ukazatelů a držení dostatečně velké finanční zásoby.

### **3.13.5 Zhodnocení analytické části**

V rozsáhlé analytické části práce byl sledovaný podnik podroben analýzám vnějšího a vnitřního prostředí. Získaná data byla promítnuta v rámcové analýze SWOT, z jejíž výsledků bylo formulováno několik strategií. Souběžně s analýzami okolí podniku došlo k analýzám leasingového trhu a vyhodnocení výzkumu marketingových dat, které dohromady identifikovaly trhy vhodné pro následnou expanzi. Na základě výstupů analytické části budou v návrhové části představeny konkrétní návrhy vstupu na definované trhy s podporou vytyčených strategií. Primárně bude pro následující část využita strategie SO neboli využití silných stránek, kterých bylo identifikováno nejvíc, ve prospěch příležitosti.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na následujících stránkách budou představeny konkrétní návrhy, které si kladou za cíl, na základě formulovaných strategií ze závěru analytické části, podpořit dosažení vytyčených cílů.

### 4.1 Formy vstupu na trh

Vzhledem k digitální povaze expanze softwarového produktu, není pro expanzi na definované trhy nutná fyzická přítomnost společnosti v dané lokalitě. Vstup na trhy lze provést kombinací přímého a nepřímého exportu, v závislosti na náročnosti implementace a konkrétním produktu. Konkrétním produktem je myšleno, zda se jedná o velkého zákazníka se zájmem o implementaci kompletního OneCore řešení, nebo zda má zákazník zájem o samostatně nabízenou aplikaci či modul vyňatý z OneCore řešení.

V případě expanze konkrétního modulu bude využita forma vstupu přímým exportem. Ve většině těchto případů se nejedná o natolik komplexní záležitost, aby implementace nebyla zvládnutelná online. Po projevení zájmu zákazníka nastane standardizovaný distribuční proces, kdy bude zákazník kontaktován obchodníkem a po vzájemné dohodě a podepsání smlouvy bude skrze několik online setkání modul naimplementován a nastaven na potřeby klienta.

Při expanzi komplexního OneCore řešení bude ve většině případů využita forma vstupu nepřímým exportem, kdy bude produkt zákazníkovi naimplementován lokálním partnerem. Komunikace bude v tomto případě fungovat formou zákazník → partnerský implementátor <-> softwarová společnost. Výběrem vhodného partnera se bude zabývat podkapitola návrhové části.

V případě, že by se jednalo o zakázku v řádech desítek milionů korun pro velkou korporátní společnost, lze uvažovat i o vyslání vlastního implementačního týmu přímo na místo.

#### 4.1.1 Rizika při vstupu na trh

Expanze tohoto typu má výhodu v absenci velkých rizik. Bez nutnosti budování vlastní infrastruktury firma šetří náklady, které lze vložit do propagační složky produktu. Investice probíhající do stávajících distribučních kanálů a tvorby kanálů nových nejsou nákladné a lze je v průběhu času optimalizovat pro zajištění co největší efektivity.

#### 4.2 Optimalizace současných online marketingových kampaní

Dosavadní marketingové kampaně přinesly obstojné výsledky, některé z nich ale nebyly příliš efektivní. Cílené online kampaně a marketingové kanály, jako je PPC reklama a sociální média, umožňují firmám oslovit relevantní publikum s relativně nízkými náklady. Pro trhy definované v analytické části jako vhodné k expanzi by mělo dojít k optimalizaci pro dosažení co nejlepších výsledků. Náklady na kampaně za rok 2023 byly v součtu 1 319 853 Kč.

Tabulka 48 Náklady kampaní za rok 2023 (vlastní zpracování dle interního marketingového reportu)

Platforma	Náklady
LinkedIn Ads	355 164 Kč
Google Ads	293 766 Kč
Facebook Ads	61 625 Kč
Capterra	609 298 Kč
Kampaně celkem	1 319 853 Kč

Pro budoucí období by bylo vhodné využít silnou stránku podniku v podobě dobrého finančního zdraví a skvělých výsledků produktu v rámci své divize k navýšení rozpočtu na kampaně a jeho přerozdělení k dosažení větší efektivity. Většinová část rozpočtu by se měla zaměřit na trhy definované v analytické části práce. Menší část z rozpočtu na kampaně by se měla zaměřit na hledání pozitivní odezvy u dalších trhů, které v analýzách prokázaly potenciál. Tento krok by měl vést ke včasnému odhalení akcelerujících leasingových trhů v budoucnu.

Návrh nového rozpočtu počítá s jeho navýšením na částku **1 400 000 Kč**. Efektivní přerozdělení této částky na konkrétní platformy dle efektivity v daném regionu by mělo dopomoci k nárůstu počtu konverzí a tím i potenciálních zakázek. Rozpočet je nadále potřeba

rozdělit pro kampaně cílené na konkrétní trhy a pro srovnávací platformy s vysokou hledaností na relevantních trzích.

#### 4.2.1 Návrhy rozpočtu cílených nových kampaní

Díky navýšení rozpočtu a konkrétnímu zacílení online kampaní lze získat vyšší počet konverzí z trhů vykazujících nejvyšší efektivitu.

##### 4.2.1.1 Filipíny

Analýzy odhalily úspěch převážně na platformě Google. Vysoká čísla region nasbíral u obecných vyhledávacích kampaní i při analýze hledanosti klíčových slov Google Trends. Z těchto důvodů bude rozpočet pro tento region zaměřen na propagaci na této platformě.

Tabulka 49 Návrh rozpočtu pro Filipíny

platforma	Google Ads
Návrh rozpočtu	80 000 Kč

##### 4.2.1.2 Jihoafrická republika

Region na jihu Afriky přinesl vysoký počet konverzí ze srovnávací platformy Capterra i z kampaní Google Ads. U obou těchto platform se cena za proklik u relevantních klíčových slov pohybovalo velmi nízko, tomuto faktu je přizpůsoben i navrhovaný rozpočet.

Tabulka 50 Návrh rozpočtu pro Jihoafrickou republiku

platforma	Google Ads
Návrh rozpočtu	60 000 Kč

##### 4.2.1.3 Kanada

Kanadský region přinesl nejlepší výsledky ze srovnávací platformy Capterra a vysokou efektivitu u kampaní skrze sociální sítě Facebook a LinkedIn. Pro akceleraci efektivit jsou navýšeny primárně rozpočty na cílené kampaně na sociálních sítích. Kampaně na sociálních sítích by měly cílit na konkrétní data o uživateli, například na zaměstnance leasingových společností.

Tabulka 51 Návrh rozpočtu pro Kanadu

platforma	Google Ads
Návrh rozpočtu	80 000 Kč
platforma	Facebook Ads
Návrh rozpočtu	70 000 Kč
platforma	LinkedIn Ads
Návrh rozpočtu	120 000 Kč

#### 4.2.1.4 Austrálie

Nejvyšší efektivita se u australského regionu projevila u LinkedIn kampaní. Austrálie dosáhla vlivem nízké ceny za proklik vysoké efektivity u cílených kampaní Google Ads i vysoké hledanosti relevantních klíčových slov. Rozpočet je sestaven účelně pro získání výsledků z vyšší efektivity kampaní.

Tabulka 52 Návrh rozpočtu pro Austrálii

platforma	Google Ads
Návrh rozpočtu	100 000 Kč
platforma	LinkedIn Ads
Návrh rozpočtu	120 000 Kč

#### 4.2.1.5 Mexiko

Region Mexika dosáhl velmi vysoké efektivity z kampaní skrze sociální síť Facebook i na srovnávací platformě Capterra. V obou případech je vysoká efektivita způsobena velmi nízkou cenou za proklik. Propagace skrze Google Ads nepřinesla ideální výsledky. Zvýšený rozpočet na cílené kampaně se zaměřuje především na využití této efektivity.

Tabulka 53 Návrh rozpočtu pro Mexiko

platforma	Google Ads
Návrh rozpočtu	20 000 Kč
platforma	Facebook Ads
Návrh rozpočtu	80 000 Kč

## 4.2.2 Využití alternativních srovnávacích platforem

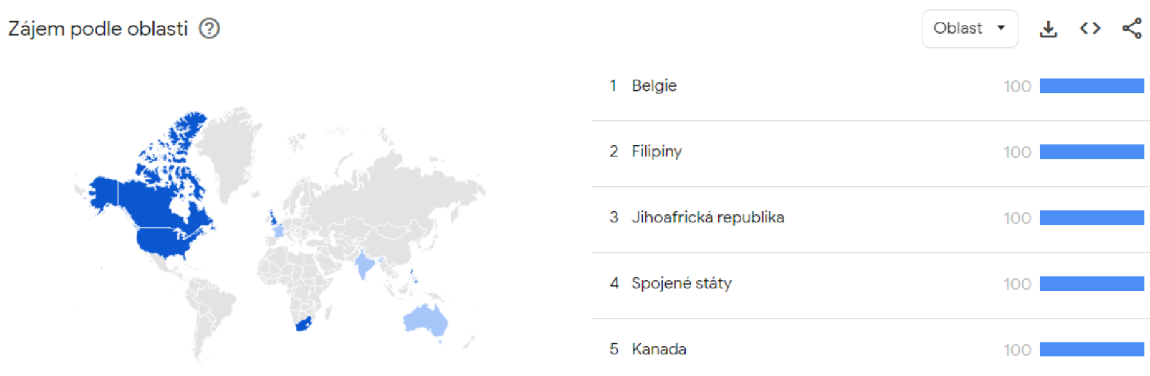
Platforma Capterra, kterou společnost využívá, má ze všech srovnávacích platforem pro softwarová řešení největší databázi i návštěvnost. Přinesené výsledky však vzhledem k investovaným nákladům nejsou dostatečně efektivní pro všechny relevantní trhy. Vhodným krokem je proto snížení nákladů na tuto platformu a zalistování produktu do dalších alternativních softwarových srovnávačů, které pokryjí další regiony.

Tabulka 54 Rozpočet platformy Capterra

platforma	Capterra
Návrh rozpočtu	300 000 Kč

### 4.2.2.1 Finances Online

Nejvhodnějším kandidátem pro zařazení do propagačních nákladů produktu je platforma Finances Online. Jedná se o softwarový srovnávač s úzkým zaměřením na finanční produkty s průměrným počtem 2,5 milionu unikátních návštěvníků měsíčně. V rámci tohoto segmentu se jedná o největší platformu tohoto typu. Dle dat hledanosti z Google trends je tato platforma nejčastěji vyhledávaná z trhů, které se silně shodují s trhy identifikovanými jako vhodné k expanzi produktu OneCore.



Obrázek 31 Hledanost platformy Finances na vyhledávací Google (zdroj: Google trends)

Vzhledem ke konkrétnímu cílení na finanční produkty a vysoké hledanosti na zamýšlených trzích projevuje tato platforma největší potenciál k přinesení relevantních konverzí. Ušetřené náklady snížením rozpočtu Capterry je proto vhodné relokovat do této platformy.

*Tabulka 55 Návrh rozpočtu platformy Finances*

platforma	Finances Online
Návrh rozpočtu	300 000 Kč

Zbýlý rozpočet by měl být využit k důkladnějšímu testování dalších trhů skrze Google Ads pro včasnému odhalení akcelerujících leasingových trhů v budoucnu. Především by měly být otestovány trhy, které dopadly dobře v analýze hledanosti z Google trends. Měly by se spustit nové cílené kampaně na klíčové fráze „loans management“ a „leasing software“ zaměřené na africký a asijský kontinent. Tyto regiony dopadly v kampaních obecně nejlépe a do budoucna tak skýtají potenciál k objevení nového lukrativního trhu pro produkt OneCore.

*Tabulka 56 Návrh rozpočtu pro nové vyhledávací kampaně*

platforma	Google Ads
Návrh rozpočtu	70 000 Kč

Celkově bude nový rozpočet pro propagaci na konkrétních trzích vypadat následovně vypadat následovně.

*Tabulka 57 Kompletní návrh nového rozpočtu*

platforma	rozpočet
LinkedIn Ads	240 000 Kč
Google Ads	410 000 Kč
Facebook Ads	150 000 Kč
Capterra	300 000 Kč
Finances	300 000 Kč
<b>Kampaně celkem</b>	<b>1 400 000 Kč</b>



### 4.3 Výběr vhodných lokálních partnerů ke spolupráci

Pro implementační proces softwarového řešení OneCore lze využít služeb lokálních partnerů společnosti Microsoft. Partner působící na daném trhu poskytne své vývojářské a konzultační kapacity k nasazení softwaru do zákaznickova Dynamic 365 Business Central. V případě potřeby partner provede migraci dat z aktuálního řešení a primárně nastaví softwarové řešení dle potřeb klienta. Výhody lokálního partnera spočívají ve znalostech místního trhu a kulturních specifik, které dopomohou ke korektnímu nastavení produktu pro potřeby trhu. Partner získá při spolupráci celou, klientovi fakturovanou, částku za implementaci, doplní své portfolio o novou službu a získá nárok na procentuální odměny z měsíčních předplatných za nově přivedené zákazníky pro produkt OneCore. Do výběru lze zahrnout čistě lokálně fungující partnery i větší globální společnosti s lokálními pobočkami.

Užší výběr partnerů závisí na několika faktorech:

- Patří do partnerské skupiny Microsoftu pro Nezávislé dodavatele softwaru (ISV)
- Pracuje s platformou Dynamic 365 Business Central
- Vlastní fyzickou pobočku na daném trhu
- Zaměřuje se na finanční produkty
- V minulosti spolupracoval s finančními institucemi
- Reference

#### 4.3.1.1 DXC Technology

Největší z vytipovaných partnerů je společnost DXC Technology. Působí celosvětově ve více než 60 zemích a zaměřuje se na analytiku a vývoj IT softwarů, aplikací, cloudových řešení a integraci finančních procesů do komplexních softwarových řešení. Jedná se o velkou etablovanou společnost, která nabízí své služby na poli outsourcingu (zajišťování služeb skrze externí dodavatele) IT služeb.

Uznávaná společností Gartner, vlastníci například srovnávač Capterra, zařadila DXC Technology mezi leadery outsourcingu digitálních služeb jako jsou softwarové implementace.



Obrázek 32 Kvadrantový graf hodnocení firem nabízející outsourcing IT služeb dle Gartner.com

Společnost dle referencí spolupracovala s velkými bankami a finančními institucemi a její hodnocení se na srovnávacích platformách pohybuje ve velmi kladných hodnotách.

Pro produkt OneCore by spolupráce s touto společností znamenala výhodu především v tom, že působí na všech trzích, které byly k expanzi vytipovány. Po nastavení standardizovaného implementačního procesu by tato společnost mohla provádět implementace softwaru na všech těchto trzích. Široká geografická působnost DXC by mohla navíc otevřít dveře na nové trhy na kterých dále působí a přivést nové zákazníky z řad velkých finančních institucí s kterými spolupracuje. (dxc.com,2024)

### 4.3.1.2 SoftwareONE

Přední světový poskytovatel softwarových a cloudových technologických řešení sídlící ve Švýcarsku. Fungují ve více než 90 zemí, kde spravují řešení, které využívá více než 65 000 zákazníků. Svým klientům společnost poskytuje vlastní průmyslové analýzy, softwarové srovnávání a přehledné katalogy.

V rámci partnerského programu SoftwareOne pomáhá dodavatelům softwaru (ISV) rozvíjet jejich podnikání tím, že oslovuje nové trhy po celém světě. Ve svých řadách má více než 1 000 specialistů a technických konzultantů pro produkty Microsoft, s kvalifikací 17 zlatých partnerských kompetencí společnosti Microsoft. Podporují více než 7,6 milionu aktivních uživatelů služby Microsoft 365. Jejich technické týmy asistují zákazníkům při vývoji, nasazování, správě a podpoře široké škály aplikací Microsoft.

Spolupracují se společnostmi zabývajícími se finančními a cloudovými technologiemi na více než 150 trzích s několika pobočkami v Kanadě, Austrálii, Mexiku a jedné pobočce v Jihoafrické republice a na Filipínách.



Obrázek 33 Kvadrantový graf hodnocení firem v kategorii správy softwarových aktiv dle Gartner.com

Stejně jako společnost DXC byla i SoftwareONE oceněna uznávanou platformou Gartner pro srovnávání softwarů v kategorii poskytovatelů služeb pro správu softwarových aktiv.

(zdroj: softwareone.com,2024)

#### **4.3.1.3 Braintree by Vox Telecom**

V rámci kokálnějších partnerů lze navázat spolupráci se společností Braintree fungující jako dceřiná společnost Vox Telecom. Jedná se o největšího implementátora řešení Microsoft Dynamics se zaměřením na africký kontinent. Společnost má silné zaměření na implementace řešení Microsoftu v rámci segmentu financí a bankovníctví. V tomto segmentu nasbírala zkušenosti při spolupráci s velkými africkými finančními institucemi.

Navázání spolupráce s touto společností sídlící v Jihoafrické republice by produktu OneCore pomohlo k prosazení v tomto regionu a navázání případných spoluprací s africkými finančními institucemi. Kromě identifikovaného potenciálu pro expanzi v Jihoafrické republice ukázaly analýzy globálního trhu a hledanosti klíčových slov rostoucí zájem o finanční produkty v rámci celého afrického kontinentu. Tímto krokem by expandovaný produkt získal brzkou příležitost etablovat se na tomto začínajícím trhu a tím i konkurenční výhodu. (zdroj: braintree.net,2024)

#### **4.3.1.4 Queue Associates**

Společnost fungující na globálním trhu se silným zaměřením na regiony Asijského Pacifiku (APAC). V rámci řešení Microsoftu nabízí svým klientům konzultace, instalaci a customizaci softwaru i technický support. Queue Associates nejčastěji poskytuje řešení pro účetnictví, finance, projektový management a finanční reporting. V rámci globálních spoluprací nabízí produkty ISV partnerů na lokálních trzích. Nejsilnější trhy jsou pro tuto společnost Filipíny, Indie, Hong Kong, Čína a zbylé státy APAC regionu.

Vzhledem k rychlému růstu asijského leasingového trhu se tato společnost jeví jako ideální partner pro lokální implementace. Spolu s ideálním cílením na finanční instituce a ochotou propagovat produkty ISV partnerů by Queue Associates měla produktu OneCore pomoci k prosazení na tomto akcelerujícím trhu. (queueassoc.com,2024)

## 5 ZÁVĚR

Závěrem by měla být zodpovězena otázka, zda diplomová práce splnila svůj cíl, a to návrh expanze digitálního produktu.

Analýzy prostředí firmy prokázaly dobré finanční zdraví podniku, stav zdrojů i produktu a vhodné podmínky panující na trhu. Výstupem do SWOT analýzy proto byly primárně silné stránky a příležitosti pro podnik. Proto byla v návrhové části využita strategie SO, jejímž záměrem bylo využít silné stránky podniku k využití příležitostí.

Globální analýza leasingového trhu, analýza Google trends spolu s výsledky online marketingových kampaní určily směr, jakým se bude expanze ubírat. Bylo definováno několik trhů, které skýtají potenciál pro expanzi řešení OneCore.

V rámci návrhové části byly pro vstup na nový trh doporučeny optimalizace současných kampaní na úzké zaměření pro konkrétní trhy a navrhnut nový, lehce navýšený rozpočet. Tyto kroky povedou k dosažení lepší efektivity a konkrétnějších výsledků, o které se firma může opřít.

Jelikož je velkou příležitostí pro šetření firemních nákladů využití k implementaci softwarů lokální partnerské společnosti, bylo v návrhové části představeno několik z nich. Jednalo se o společnosti splňující nastavená kritéria a zároveň pokrytí identifikovaných trhů.

Při navázání spolupráce na novém trhu a optimalizaci kampaní s novým rozpočtem přijdou pro produkt OneCore zákonitě nové konverze. Ty se mohou proměnit v zakázku v hodnotách jednotek až desítek milionů korun.

Využití nových distribučních cest a rozšíření těch stávajících povede k podpoře strategie společnosti definované v analýze 7 S, která si klade za cíl rozšíření partnerské sítě o nové partnery a získání nových poptávek pro OneCore řešení.

Diplomová práce splnila cíl v podobě návrhu expanze na nové trhy, které na základě validních dat vyhodnotila jako potenciálně konverzní.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:1dc96d20-8444-11e4-a0ea-005056827e52>;

BRANCH, Alan E. Export practice and management. Springer, 2006.

BRAINTREE,2024 (dostupné online z <https://braintree-site-wp.azurewebsites.net>)

BRUCKNER, Tomáš. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6

BUCHALCEVOVÁ, A. Gála; GÁLA, Libor. L.: Modely zralosti SOA. Systems Integration, 2006.

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE, 2024 (dostupné online z <https://www.clfa.cz/>)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024 (dostupné online z <https://www.clfa.cz/>)

CAVUSGIL, S. Tamer, et al. International business. Pearson Australia, 2014.

DANIELS, John D.; RADEBAUGH, Lee H.; SULLIVAN, Daniel P. International business: Environments and operations. Pearson, 2019.

DXC,2024 (dostupné online <https://www.dxc.com>)

EHRHARDT, Michael C. Financial management: theory and practice. USA, 2011.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.;

GARTNER, 2023 (dostupné online z <https://www.gartner.com>)

GLOBAL MARKET INSIGHTS,2024 - (dostupné online z <https://www.gminsights.com/>)

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:45ffbda0-39a6-11e4-8e0d-005056827e51>;

GROSOVÁ S.: Marketing: principy, postupy, metody. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. ISBN 80-7080-505-6;

HALÍK, J. a H. FIALOVÁ, 2016. Strategie vstupu firem na zahraniční trhy. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:2a148b70-7e25-11e9-8a38-005056827e51>;

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. Personální strategie: krok za krokem. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HILL, Charles WL. International Business 7e. Aufl. Boston, 2009.

HILL, Charles. International business: Competing in the global market place. Strategic Direction, 2020, 24.9.

HOEKMAN, Bernard M.; KOSTECKI, Michel M. The political economy of the world trading system: the WTO and beyond. Oxford University Press, 2009.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:a9a28b30-034b-11e4-89c6-005056827e51>;

HUTT, William Harold. The factory system of the early nineteenth century. In: Capitalism and the Historians. Routledge, 2013. p. 160-188.

JAKUBÍKOVÁ, REININGER, Thomas. Determinants of nonperforming loans in Central, Eastern and Southeastern Europe. Focus on European Economic Integration, 2013, 3: 48-66.

JANOUC, Viktor. Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:fe6a8ba0-39a5-11e4-8f64-005056827e52>;

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; FRÉRY, Frédéric. Stratégique. Publi-Union, 2000.

KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8

KEEGAN, W.J., MARK C. Marketing global. Saraiva Educação SA, 2019.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:c4cd4970-a20e-11e8-99aa-005056827e51>;

KURZY.cz (dostupné online z <https://www.kurzy.cz/>)

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51>;

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. Pearson education, 2010.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:409c4ad0-9195-11e9-8fdf-005056827e52>;

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:8619dbe0-919f-11e9-8fdf-005056827e52>;

MADURA, Jeff; HOQUE, Ariful; KRISHNAMRTI, Chandrasekhar. International financial management. Cengage AU, 2018.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:d6977990-47c9-11e8-9a44-005056827e52>;

- MCKINSEY.com, 2024 (dostupné online z <https://www.mckinsey.com>)
- MICROSOFT, 2023(dostupné online z <https://www.microsoft.com>)
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2024 (dostupné online z <https://www.mpo.gov.cz/>)
- MULAČOVÁ, Věra, et al. Obchodní podnikání ve 21. století. Grada publishing, 2013.  
OECD,2023(dostupné online z <https://www.oecd.org/>)
- ONECORE.com, 2024 (dostupné online z <https://www.onecore.com>)
- PENG, Mike W. Global business. Boston: Cengage learning, 2020.
- POMFRET, Richard. International trade: Theory, evidence and policy. World Scientific Publishing Company, 2016.
- QUEUE ASSOCIATES, 2024 (dostupné online z <https://queueassoc.com>)
- RODRIK, Dani. The globalization paradox: Democracy and the future of the world economy. WW Norton & Company, 2011.
- ROOT, Franklin R. Entry strategies for international markets. John Wiley & Sons, 1994.
- RUGMAN, A., et al. International business. Pearson UK, 2012
- SALVATORE, Dominick. International economics. John Wiley & Sons, 2019.
- SHAPIRO, Alan C.; HANOUNA, Paul. Multinational financial management. John Wiley & Sons, 2010.
- SEYFOR.com, 2024 (dostupné online z <https://www.seyfor.com>)
- SOFTWAREONE.com,2024 (dostupné online z <https://www.seyfor.com>)
- TREVINO, Linda K.; NELSON, Katherine A. Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons, 2010.
- VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada. Manažer 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VOŘÍŠEK, Jiří. Principy a modely řízení podnikové informatiky. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 446 s. ISBN 9788024514406.
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2024 (dostupné online z <https://www.weforum.org/>)



## 7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterova analýza konkurenčních sil .....	15
Obrázek 2 Schématický model 7 S analýzy .....	18
Obrázek 3 Čtyři složky marketingového mixu (vlastní úprava podle Kotler, 2007) .....	20
Obrázek 4 Faktory ovlivňující rozhodování o cenách (vlastní úprava podle Kotler, 2007) .....	21
Obrázek 5. Základní rámec SWOT analýzy (vlastní úprava podle Grasseová a kol., 2008) .....	23
Obrázek 6 Schéma práce (vlastní zpracování) .....	40
Obrázek 7 Vlastnická struktura (zdroj: vlastní zpracování dle <a href="http://www.seyfor.com">www.seyfor.com</a> ) .....	42
Obrázek 8: Struktura společnosti seyfor [zdroj: vlastní zpracování dle <a href="http://www.seyfor.com">www.seyfor.com</a> ] .....	43
Obrázek 9 Vývoj indexu spotřebitelských cen (zdroj: <a href="http://kurzy.cz">kurzy.cz</a> ) .....	45
Obrázek 10 Vývoj úrokových sazeb (zdroj: <a href="http://kurzy.cz">kurzy.cz</a> ) .....	46
Obrázek 11 Vývoj míry nezaměstnanosti (zdroj: <a href="http://www.czso.cz">www.czso.cz</a> ) .....	46
Obrázek 12 Graf predikovaného vývoje carsharingového trhu (zdroj: <a href="http://gmisights.com">gmisights.com</a> , 2024) ....	48
Obrázek 13 Graf vývoje leasingových trhů v jednotlivých regionech .....	53
Obrázek 14 Podíl jednotlivých regionů na globálním leasingovém trhu .....	54
Obrázek 15 Struktura divizí Seyfor (vlastní zpracování dle interních dat, 2024) .....	62
Obrázek 16 Názory na zaměstnavatele Seyfor (zdroj: <a href="http://atmoskop.cz">atmoskop.cz</a> , 2024) .....	64
Obrázek 17 důležití klienti využívající OneCore (zdroj: interní data Onecore) .....	69
Obrázek 18 Schéma nepřímé distribuční cesty (vlastní zpracování dle interních dat) .....	72
Obrázek 19 Schéma přímé distribuční cesty (vlastní zpracování dle interních dat) .....	73
Obrázek 20 Graf vývoje počtu zaměstnanců (zdroj: <a href="http://onecore.com">onecore.com</a> , 2024) .....	76
Obrázek 21 Graf EBITDA/rok (zdroj: <a href="http://www.onecore.com">www.onecore.com</a> ) .....	79
Obrázek 22 Vývoj tržeb a aktiv (zdroj: <a href="http://onecore.com">onecore.com</a> , 2024) .....	84
Obrázek 23 graf podílu produktu OneCore na hodnotě divize (zdroj: interní data) .....	85
Obrázek 24 graf plnění plánu OneCore 2021(zdroj: interní data) .....	85
Obrázek 25 graf plnění plánu OneCore 2022(zdroj: interní data) .....	86
Obrázek 26 graf plnění plánu OneCore 2023(zdroj: interní data) .....	86
Obrázek 27 Graf počtu prokliků z Capterry dle regionu .....	90
Obrázek 28 Graf počtu konverzí z Capterry dle regionu .....	91
Obrázek 29 Graf počtu prokliků kampaní Google Ads dle regionu .....	94
Obrázek 30 Graf pořadí regionů kampaní Google dle CTR .....	94
Obrázek 31 Hledanost platformy Finances na vyhledávači Google (zdroj: Google trends) .....	113
Obrázek 32 Kvadrantový graf hodnocení firem nabízející outsourcing IT služeb .....	116
Obrázek 33 Kvadrantový graf hodnocení firem v kategorii správy softwarových aktiv .....	117

## 8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice SWOT se strategiemi (vlastní úprava podle Grasseová a kol., 2008) .....	24
Tabulka 2 zhodnocení PESTE analýzy (vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 3: Velikost a nárůst leasingových trhů dle regionů .....	50
Tabulka 4 Tabulka vývoje globálního leasingového trhu v jednotlivých regionech .....	52
Tabulka 5 Stav leasingového trhu v konkrétních zemích .....	55
Tabulka 6 Zhodnocení globální analýzy trhu (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 7 Zhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 8 Zhodnocení 7S analýzy (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 9 rozdělení modulů dle typu předplatného OneCore (zdroj:onecore.com,2024) .....	67
Tabulka 10 Obsah aplikací OneCore (zdroj:onecore.com,2024) .....	68
Tabulka 11 Doplnkové moduly OneCore (zdroj: onecore.com,2024) .....	68
Tabulka 12 Cenový model Microsoft (vlastní zpracování, zdroj: microsoft.com,2024) .....	70
Tabulka 13 Cenový model OneCore (zdroj: onecore.com,2024).....	70
Tabulka 14 Cenový model OneCore apps (zdroj: onecore.com,2024) .....	70
Tabulka 15 Zhodnocení analýzy 4P (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 16 Náklady na pronájem kanceláří (zdroj: onecore.com,2024) .....	75
Tabulka 17 Náklady na pronájem aut (zdroj: onecore.com,2024) .....	75
Tabulka 18 počet zaměstnanců a mzdové náklady 2021 (zdroj: onecore.com,2024) .....	76
Tabulka 19 počet zaměstnanců a mzdové náklady 2022 (zdroj: onecore.com,2024) .....	76
Tabulka 20 Investice do vývoje softwaru 2021 vs 2022 (zdroj: onecore.com,2024).....	77
Tabulka 21 Zhodnocení analýzy zdrojů (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 22 Klíčové finanční údaje (zdroj: onecore.com,2024) .....	79
Tabulka 23 Ukazatele rentability (zdroj: seyfor.com,2024).....	80
Tabulka 24 ukazatele likvidity (zdroj: seyfor.com,2024) .....	81
Tabulka 25 ukazatelé zadluženosti (zdroj: onecore.com,2024) .....	83
Tabulka 26 ukazatelé obratu (zdroj: onecore.com,2024) .....	83
Tabulka 27 Zhodnocení finančních ukazatelů.....	87
Tabulka 28 Data z Capterry dle produktů .....	89
Tabulka 29 Data z Capterry dle regionu .....	89
Tabulka 30 Shrnutí úspěšnosti kampaní Google Ads .....	92
Tabulka 31 úspěšnost kampaní Google Ads dle regionu .....	92
Tabulka 32 počet konverzí regionu dle Google Ads .....	95
Tabulka 33 celkové zhodnocení Lindedln kampaní .....	96
Tabulka 34 (úspěšnost LinkedIn kampaní .....	97

Tabulka 35 zhodnocení úspěšnosti Facebook kampaní .....	98
Tabulka 36 úspěšnost Facebook kampaní .....	98
Tabulka 37 Hledanost klíčového slova Lease Management (zdroj: Google trends).....	99
Tabulka 38 Hledanost klíčového slova Leasing software (zdroj: Google trends) .....	99
Tabulka 39 Hledanost klíčového slova loans management (zdroj: Google trends).....	100
Tabulka 40 Hledanost klíčového slova OneCore (zdroj: Google trends) .....	100
Tabulka 41 Zhodnocení online marketingových kampaní a Google trends .....	101
Tabulka 42 Zhodnocení filipínského trhu (vlastní zpracování) .....	102
Tabulka 43 Zhodnocení jihoafrického trhu (vlastní zpracování) .....	103
Tabulka 44 Zhodnocení kanadského trhu (vlastní zpracování) .....	103
Tabulka 45 Zhodnocení australského trhu (vlastní zpracování) .....	104
Tabulka 46 Zhodnocení mexického trhu (vlastní zpracování).....	104
Tabulka 47 matice SWOT analýzy (vlastní zpracování) .....	105
Tabulka 48 Náklady kampaní za rok 2023 .....	110
Tabulka 49 Návrh rozpočtu pro Filipíny.....	111
Tabulka 50 Návrh rozpočtu pro Jihoafrickou republiku .....	111
Tabulka 51 Návrh rozpočtu pro Kanadu.....	112
Tabulka 52 Návrh rozpočtu pro Austrálii .....	112
Tabulka 53 Návrh rozpočtu pro Mexiko.....	112
Tabulka 54 Rozpočet platformy Capterra.....	113
Tabulka 55 Návrh rozpočtu platformy Finances.....	114
Tabulka 56 Návrh rozpočtu pro nové vyhledávací kampaně.....	114
Tabulka 57 Komplettní návrh nového rozpočtu.....	114