

Inovace business modelu ve vybrané firmě

Bc. Adam Hermann

Diplomová práce
2024

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam Hermann**
Osobní číslo: **M210035**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Inovace business modelu ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši o business modelech.

II. Praktická část

- Popište vybranou společnost.
- Analyzujte metodiku pro tvorbu business modelů v dané společnosti a její business model.
- Navrhněte inovaci business modelu a nástrojů pro rozvoj podnikání v dané firmě.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování: Jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3356-7.
BOCK, Adam. *The Business Model Book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth*. London: Pearson Business, 2017. ISBN 1292135700.
MAURYA, Ash. *Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works*. 3. vydání. The Lean series. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022. ISBN 10-981-0877-9.
OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 8026504259.
RIES, Eric. *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. New York: Random House US, 2017. ISBN 9788027133567.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přistoupením tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.04.2024

Jméno a příjmení: Adam Hermann

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na inovaci business modelu softwarového řešení OneCore. Teoretická část objasňuje pojmy podnikání, business model a analýzy PESTLE s Porterovou analýzou pěti sil. V praktické části, je popsána aktuální situace ve společnosti Seyfor, včetně historického vývoje a aktuální struktury, která je klíčová pro popis business modelu oddělení OneCore. Dále je důkladně identifikován a popsán stávající business model oddělení OneCore. Následně jsou provedeny samotné analýzy a vyhodnocení současného stavu, a představeny výsledky interního dotazníkového šetření. Dále jsou navrženy inovace a strategie pro zlepšení business modelu. Tyto návrhy jsou pečlivě podloženy relevantními teoretickými koncepty a reálnými diskusemi a koncepty oddělení OneCore. Zahrnují široké spektrum doporučení od změn ve strategii produktů a služeb až po optimalizaci procesů a využití nových technologií.

Klíčová slova: business model, inovace, software, Seyfor, OneCore, Microsoft

ABSTRACT

This master's thesis is focusing on the innovation of the business model of the OneCore software solution. The theoretical part explains the terms as a business, business model, or analytical tools as PESTLE analysis and Porter's five forces analysis. In the practical part, the current situation in Seyfor is described, including the historical development and the current structure, which is crucial to describe the business model of the OneCore department. Furthermore, the current business model of the OneCore department is thoroughly identified and described. Subsequently, the actual analysis and evaluation of the current situation is carried out and presented, with the results of the internal questionnaire survey. Furthermore, innovations and strategies for improving the business model are proposed. These suggestions are carefully supported by relevant theoretical concepts and real discussions and concepts of the OneCore department. They cover a wide range of recommendations from changes in product and service strategy to process optimization and the use of new technologies.

Keywords: business model, innovations, software, Seyfor, OneCore, Microsoft

“Na světě je víc lidí, kteří to vzdají než těch, kteří ztroskotají.”

Henry Ford

„In 2009, I had an epiphany: Life’s Too Short to Build Something Nobody Wants.“

Ash Maurya

„Co chceš, můžeš!“

Tomáš Baťa

Tímto bych rád poděkoval mé rodině a přítelkyni Nikol, za morální podporu a lásku, nejen v rámci zpracování této práce, ale v rámci celého života. Dále panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., za cenné rady, inspiraci a vedení této práce. Velký dík také patří pánům Martinu Cíglerovi a Danielu Šturmovi, jakožto nejvyšších zástupců společnosti Seyfor, za podporu a odbornou pomoc, při zpracování této práce a za skvělý leadership a vedení firmy. V neposlední řadě děkuji Davidu Peciválovi, Evě Zaoralové a celému týmu OneCore za inspiraci, spolupráci, ochotu a sdílení zkušeností, nejen při zpracování této práce ale v pracovním i osobním životě celkově.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

I	TEORETICKÁ ČÁST	12
1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1	PODNIKATEL	13
1.2	PODNIKÁNÍ.....	14
1.3	BUSINESS MODEL	14
1.3.1	Business plán vs. business model.....	15
1.3.2	Business model ve 21. století	15
1.4	ČLENĚNÍ BUSINESS MODELŮ.....	16
1.5	BUSINESS MODEL CANVAS	21
1.5.1	Business Model CANVAS – Historie.....	21
1.5.2	Business Model CANVAS vs. Lean CANVAS.....	21
1.6	BUSINESS MODEL CANVAS – POPIS MODELU A ROZDĚLENÍ	23
2	ANALYTICKÉ NÁSTROJE.....	37
2.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ - PESTLE ANALÝZA.....	37
2.1.1	Politické faktory	38
2.1.2	Ekonomické faktory	38
2.1.3	Sociální faktory	39
2.1.4	Technologické faktory	40
2.1.5	Legislativní faktory	40
2.1.6	Ekologické faktory	41
2.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ - PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	42
2.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	42
2.2.2	Hrozba zastupitelnosti (substitučních produktů nebo služeb).....	42
2.2.3	Síla dodavatelů	43
2.2.4	Síla odběratelů.....	44
2.2.5	Hrozba stávající konkurence (rivalita)	44

II PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
3 O SPOLEČNOSTI	47
3.1 SEYFOR	47
3.1.1 Historie	47
3.1.2 Akvizice společnosti AXIOM PROVIS Int. s.r.o.	48
3.1.3 Vlivy na strukturu a formování společnosti	49
3.1.4 Struktura	50
3.1.5 Aktuální situace BU54 - incadea&OneCore	51
3.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO ONECORE ODDĚLENÍ	52
3.2.1 Seyfor OneCore – leasingový software.....	52
3.2.2 Seyfor Express Apps	53
4 BUSINESS MODEL ODDĚLENÍ ONECORE	56
4.1 ANALÝZA ODDĚLENÍ ONECORE	56
4.1.1 Interní šetření – dotazník (vnímání pojmů interně).....	56
4.1.2 Hypotéza o pojmu Business Model – Zaměstnanci BU54 ví, co je business model.	57
4.1.3 Hypotéza o klíčovém tématu Business Modelu - Zaměstnanci BU54 ví, na co se business model zaměřuje.....	58
4.1.4 Hypotéza o moderních pojmech a metodologiích obecně – Zaměstnanci BU54 mají přehled o moderních pojmech a přístupech k řízení firmy a projektů.....	59
4.1.5 Hypotéza o interním vnímání konkrétních business modelů v rámci BU54 – Zaměstnanci BU54 ví, jakými způsoby se naše produkty prodávají.....	60
4.1.6 Hypotéza o podílení se na tvorbě a inovaci business modelu (o spolupráci) – Zaměstnanci BU54, se chtějí podílet na inovacích.	62
4.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	64
4.2.1 PESTLE Analýza	64
4.2.2 Porterova analýza	68
5 BUSINESS MODEL CANVAS.....	72

5.1	TVORBA PLÁTNÁ DLE METODOLOGIE BUSINESS MODEL CANVAS	72
5.1.1	Stavební prvek 1 – Zákaznické segmenty	72
5.1.3	Stavební prvek 3 – Kanály	78
5.1.4	Stavební prvek 4 - Vztahy se zákazníky	80
5.1.5	Stavební prvek 5 - Zdroje příjmů	81
5.1.6	Stavební prvek 6 – Klíčové zdroje	83
5.1.8	Stavební prvek 8 – Klíčová partnerství	88
5.1.9	Struktura nákladů	91
6	PROJEKT INOVACE BUSINESS MODELU ONECORE.....	94
6.1	ÚZKÁ MÍSTA BUSINESS MODELU POBOČKY ONECORE.....	94
6.2	VÝCHODISKA PRO TRANSFORMACI BUSINESS MODELU ONECORE.....	96
6.3	BUSINESS MODEL CANVAS CUSTOMERS	98
6.4	BUSINESS MODEL CANVAS PARTNERS	100
6.5	DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ BUSINESS MODELŮ.....	104
6.5.1	Business Model Canvas Customers	104
6.5.2	Business Model Canvas Partners	104
	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM TABULEK.....	113

ÚVOD

„Jsou obchodníci, kteří se velmi namáhají, aby zvýšili svůj zisk. Měli by mnohem větší úspěch, kdyby se namáhali také přemýšlením, jak zvýšiti zisky svých obchodních přátel a vydělávat s nimi. Z obchodu, který přináší prospěch jenom nám, vyklube se nakonec ztráta i pro nás.“

Tomáš Baťa

Úvodní citát poměrně přesně vyjadřuje hlavní myšlenku této diplomové práce – jak uzpůsobit business, tak aby byl prospěšný nejen pro nás, ale i pro naše partnery a koncové zákazníky. Lze říci že partnerství je dnes pojmem, který dobře popisuje vztah mezi zákazníkem a dodavatelem. Turbulentní období 21. století, zejména v sektoru informačních technologií, si vyžaduje mnohem více, než jen jednorázovou interakci mezi kupujícím a prodávajícím. Z hlediska množství nástrojů, které jsou dnes firmám k dispozici, se pojem „být partnerem“ zdá velmi snadno dosažitelným, ať už pomocí marketingových nástrojů pro pravidelnou komunikaci se zákazníky, systémů na práci s nimi, nebo jiných pomocníků. Důležitým aspektem samotného podnikání ale i partnerství je pojem hodnota. Avšak právě ono množství nástrojů, inovací a prostředků komunikace, je důvodem, proč je potřeba uvažovat systematicky, myslet dopředu, a nejen bezhlavě využívat co je zrovna takřikajíc v kurzu. Systematicky myslet, nejen ve vztahu k zákazníkovi a tomu, co je hodnotné pro něj, ale i ve vztahu ke své vlastní společnosti a tomu co je hodnotné pro nás.

Historicky se k tomuto tématu vztahuje nespočet přístupů, rozdílných dle typu podnikání a zaměření. Podnikání dnes, je jednodušší než kdykoliv předtím a není to pouze vlivem legislativy, či historických okolností, které ho znemožňovaly, ale zejména propojeností celého světa a širokých možností dostupných téměř pro všechny. Otázkou je, jak uspořádat celkový systém organizace a jejích jednotlivých součástí, včetně jejích procesů a hodnot tak, aby byla schopná se oněm turbulentním podmínkám přizpůsobovat, a nejen přežívat na trhu ale plnohodnotně růst a překonávat vlastní limity.

Pokud budeme konkrétní, můžeme ve vztahu k budování podnikání mluvit o nástrojích jako jsou business plán, marketingová analýza, analýza trhu a prostředí společnosti, nebo podnikatelská strategie. Tyto nástroje jsou pro podnikání téměř nezbytné, avšak žádný z nich se explicitně nezaměřuje na to, co je ve firmě reálnou hodnotou, či jak je vytvářena a distribuována. Tyto nástroje s hodnotami pracují, avšak spíše na povrchové úrovni. Tyto nástroje jsou také poměrně účelně zaměřené, to znamená že nám pomohou pochopit pouze

část problematiky, ale nedívají se na business jako celek, a proto je většinou potřeba je kombinovat.

Změnu na poli firmy a tvorby hodnot přinesl až nástroj zvaný business model neboli také obchodní model. Business model je nástrojem, nebo lze říci přístupem, který byl budován během posledních dekad po celém světě. Stěžejní pro zájem o budování, tvorbu a rozvoj business modelů, byl příchod internetu a již zmíněný turbulentní průběh 21.století. Nutno dodat, že pojem business model zde existoval již mnohem dříve, a to jako jeden z nástrojů firmy pro její podporu, v souvislosti s business plánem. Lze tedy říci, že business model je reakcí na změny ve společnosti a businessu, v řádu posledních desítek let. V zásadě tak pomáhá podnikatelům budovat firmy s ohledem na proměnlivost vnějšího prostředí firmy, tedy upouští od původního předpokladu že lze predikovat a plánovat, jak se vnější prostředí vyvíjí a že lze firmu úspěšně řídit pouze plánováním a reagováním na okolí. Namísto tohoto původního přístupu k plánování businessu, si dnešní svět dle mnohých žádá modelování podnikatelské architektury, či fakt že podnikatelé dnes pracují v prostředí plném podnětů a reakcí, s nimiž jde ruku v ruce potřeba okamžitého jednání.

Téma business modelu a jeho inovace, je v době psaní této práce velmi aktuální pro jednu z poboček softwarové společnosti Seyfor, ve které jako autor této práce osobně pracuji. Zejména proto je hlavním cílem této diplomové práce definovat prvky business modelu a inovovat jej na úrovni této pobočky pomocí metodologie CANVAS. Speciálně se zaměřením na marketing a management pobočky a konkrétního oddělení. Dílčími cíli této práce je zejména pochopit a specifikovat potřeby zákazníků a partnerů této společnosti (partneři jsou klíčovým zákazníkem společnosti), lépe poznat a definovat problémy jednotlivých úrovní manažerských, obchodních a marketingových aktivit a také přinést inovativní řešení, které pomůže firmě v plnění jejích dlouhodobých manažerských a marketingových plánů a cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Business modely, jak anglický název pojmu napovídá, jsou nástrojem stvořeným pro podnikání, konkrétně jeho podporu, vývoj a modernizaci. Pojmy podnikání a podnikatel jsou ve vztahu k této diplomové práci základními pojmy, které je potřeba objasnit.

1.1 Podnikatel

S objasněním pojmu podnikatel, jeho přínosů a základní charakteristiky je považován Richard Cantillon – francouzský ekonom a spisovatel (narozen v Irsku) žijící na přelomu 17. a 18. století. (Zichová, 2008) Definice pojmu podnikatel je v českém právu zakotvena v § 420 zákona č. 89/2012 Sb. (dále jen občanský zákoník) následovně „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, c 2010–2024) Nutno dodat, že podnikatelem může být v České republice fyzická nebo právnická osoba. Z ekonomického pohledu lze říci, že největším rozdílem mezi fyzickou a právnickou osobou je způsob vedení účetnictví a způsob jakým je vypočítán daňový základ.

1.1.1 Fyzická osoba

Fyzická osoba je typem právního subjektu, který označuje či definuje každého člověka jako jednotlivce. Z pohledu fyzické osoby je důležitá definice dle § 23 občanského zákoníku „Člověk má právní osobnost od narození až do smrti.“ a § 24 „Každý člověk odpovídá za své jednání, je-li s to posoudit je a ovládnout. Kdo se vlastní vinou přivede do stavu, v němž by jinak za své jednání odpovědný nebyl, odpovídá za jednání v tomto stavu učiněná.“ Lze tedy říci, že pro účely podnikání ve vztahu k fyzické osobě, je důležitý zejména fakt odpovědnosti za své jednání a vystupování pod svým křestním jménem a příjmením. Nutno podotknout že pro získání oprávnění k podnikání pro fyzickou osobu je také potřeba splňovat například plnoletost, bezúhonnost a další náležitosti.

1.1.2 Právnická osoba

Právnická osoba je druhým typem právních subjektů a řadí se tak jako další možnost, jak podnikat namísto osob fyzických. Dle § 20 občanského zákoníku je právnická osoba „Organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a

povinnosti, které se slučují s její právní povahou.“ Právní osoba vzniká několika způsoby, jak vykládá § 122 občanského zákoníku „Právní osobu lze ustavit zakladatelským právním jednáním, zákonem, rozhodnutím orgánu veřejné moci, popřípadě jiným způsobem, který stanoví jiný právní předpis.“ Toto zakladatelské právní jednání musí určit název, který je jménem právnické osoby, sídlo právnické osoby, předmět činnosti a pokud není zákonem přímo stanoveno, tak také způsoby vytvoření a statutární orgány (individuální nebo kolektivní).

1.2 Podnikání

Na podnikání lze nahlížet několika způsoby, z pohledu právního, ekonomického nebo například pohledu podnikatelské teorie. Pojem podnikání jako takový, se vyvíjel zhruba od poloviny 19. století, kdy se slovo *entrepreneur*, přeneslo z francouzštiny do angličtiny, avšak ještě v původním významu slova – promotér divadelních představení. (Zichová, 2008) Jeho význam postupně nabýval dnešní podoby, tedy že podnikání jsou činnosti osoby provozující samostatnou ekonomickou činnost. Dle § 2 zákona č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník) byl pojem podnikání definován následovně: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ Obchodní zákoník byl v roce 2013 nahrazen zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, dále jen zákon o obchodních korporacích.

Dnes již v českém právu nevidujeme vymezení pojmu podnikání. Přesto s odkazem na § 420 občanského zákoníku lze podnikání definovat jako výdělečnou činnost, vykonávanou soustavně a samostatně na vlastní zodpovědnost a vlastním jménem podnikatele, a to za účelem dosažení zisku. Pochopitelně k tomu, jak pojem podnikání vnímáme dnes, zejména z pohledu podnikatelské teorie, docházelo postupem času a tento vývoj byl neodmyslitelnou součástí vývoje samotné ekonomické teorie.

1.3 Business model

Definice pojmu business model je klíčová pro teoretickou část této práce. Business model též zvaný obchodní model je často zaměňován s business plánem neboli plánem samotného podnikání. Je proto dobré hned na úvod tento rozdíl vymežit a ujasnit. Skládá se z pojmů business, tedy podnikání a model. „*Model je určitá reprezentace složité reality, která slouží konkrétnímu účelu.*“ (Adámek, Meixnerová, 2022)

1.3.1 Business plán vs. business model

Plán podnikání neboli business plán, je nejčastěji souborem dokumentů a myšlenek, sloužících zejména pro definici podstaty podnikání, nejdůležitějších strategií a cílů firmy, její struktury a vedení. Důležitým faktem je, že zakladatelé podnikání si při tvorbě business plánu kladou nejčastěji otázku „Jak vyděláme peníze?“ I proto je business plán zaměřený na finanční ukazatele jako je rozpočet, nákladovost, posouzení reálnosti ziskovosti firmy, hodnocení podnikatelského rizika apod. Nelze říci že tyto ukazatele nejsou důležité, naopak jsou velmi důležité pro společnost každé velikosti, avšak v principu právě tento finanční aspekt je tím, co odlišuje business plán od business modelu.

Nelze říci že business model se problematikou financí, nákladů a výnosů či ziskovosti nezabývá. Primárně si však klade za cíl zkoumat na první pohled méně businessové součásti podniku a podnikání. Doktorka Joan Magrettaová, známá spolupracovnice profesora Michaela Portera z Harvard Business School, definovala business modely jako příběhy firem. „Jsou to v podstatě příběhy – příběhy, které vysvětlují, jak podniky fungují. Dobrý obchodní model odpovídá na odvěké otázky Petera Druckera: Kdo je zákazník? A co zákazník oceňuje?“ (Magretta, 2022) Tento fakt je tou pravou teoretickou podstatou business modelů, jak je chápeme dnes. Zákazník, hodnota a co vše může zákazník ocenit na našich produktech či službách? Co mu způsobuje radost z nákupu a proč příště opět volí nás, nebo proč nevolí? Dr. Magrettaová (Magretta, 2022) dodává: „Odpovídá také na základní otázky, které si musí položit každý manažer: Jak v tomto podniku vyděláme peníze? Jaká je základní ekonomická logika, která vysvětluje, jak můžeme zákazníkům poskytovat hodnotu za přiměřené náklady?“ (Magretta, 2002). Určitou oklikou se tak vrací k otázce dosahování zisku jakožto základního poslání každého podnikatele. Přestože poskytnutý článek je z roku 2002, lze říci že jádro problému, tedy fakt že hlavním zájmem je pro nás zákazník, a to co oceňuje, zůstává neměnné a dodnes jej považujeme za stěžejní fakt pro dobrý business model.

1.3.2 Business model ve 21. století

Co tedy znamená sousloví business model v dnešním světě? Jak již bylo zmíněno v úvodu, mnohdy je tento pojem těžko uchopitelný, avšak můžeme říci že to jak lidé a firmy chápou business model a jeho funkci dnes, je primárně ovlivněno aktuální dobou a trendy. Zásadním pro pochopení business modelu a jeho funkce ve 21. století, je uvědomění si rozdílu mezi podnikáním a celkovou situací ve světě včera a dnes, respektive historicky a aktuálně.

Dle doktora Karla Slintáka (Slinták, 2022), lze říci že svět včerejška byl postaven na několika hlavních faktech:

- obecná stabilita prostředí
- předvídatelný vývoj
- jasné rozdělení a definice trhů (lokálně, lokální konkurence)
- kontinuální technologický vývoj = spojitě změny
- dostatečná délka fází životního cyklu produktu a s tím související možnost přizpůsobovat se včas trendům
- tyto podmínky umožňují předvídatelnost trhu

Oproti světu včerejška, svět dnes je pravým opakem. Slinták (Slinták, 2022) říká že stojí na:

- obecně nestabilní prostředí
- nepředvídatelný vývoj = zásadní a časté změny
- Složitější definice trhu a jejich rozdělení - globální trhy (lokální i globální konkurence)
- Disruptivní technologický vývoj (ničící staré trhy a přesouvající moci od velkých hráčů na trhu k nováčkům)
- Nepředvídatelný trh a nestabilita (Černé labutě)

Odpověď na otázku, „co znamená Business Model“ lze hledat a velmi dobře pochopit z pohledu jejich členění a třídění.

1.4 Členění business modelů

Jaké business modely existují a jak je nazýváme? Otázka, na kterou neexistuje zdánlivě jednoduchá odpověď. Nejvíce známé vnímání business modelů a jejich členění je dle způsobu, jak je produkt prodáván. Dle webu ManagementMania.com existuje několik základních typů business modelu: Prodejní model, freemium, reklamní model, affiliate, aukce, přímý prodej, pay as you go a model předplatného. (ManagementMania.com, c2011-2016)

Podobně se na tuto problematiku dívá Patrick Healy z Harvard Business School, jehož článek rozděluje business modely na celkem 8 druhů: Product, service, shared assets, subscription, lease/rental, insurance, reselling, agency/promotion. (Healy, 2022)

O něco více, z pohledu počtu business modelů, pak tuto problematiku rozšiřuje a popisuje Carol M. Kopp ve článku na webu Investopedia.com, která říká “Existuje tolik druhů obchodních modelů, kolik je druhů podnikání. Příkladem tradičních obchodních modelů jsou například přímý prodej, franšizing, reklama a kamenné obchody. Existují také hybridní modely, jako jsou podniky, které kombinují internetový maloobchod s kamennými obchody nebo se sportovními organizacemi, jako je NBA.” (Kopp, Brock, 2024). Ta dále rozděluje business modely dle tabulky níže:

Retailer (Maloobchodník)	Maloobchodník je poslední entita v dodavatelském řetězci. Většinou nakupuje výrobky od dodavatelů (výrobců) a zároveň komunikace a prodává koncovým zákazníkům napřímo s přírůžkou (marží), která je jeho přidanou hodnotou za poskytnutý prodej.
Manufacturer (Výrobce)	Transformace vstupů (surovin, polotovary) na konkrétní výstupy – výrobky, zakázková nebo sériová výroba, prodej distributorům, maloobchodníkům nebo zákazníkům napřímo
Fee for service (Poplatek za služby)	Namísto prodeje produktů je poskytována informace, služba nebo lidská práce, dle konkrétní smlouvy může být účtována hodinová sazba nebo pevná cena. Velmi často se jedná o společnosti velmi specializovanou na určitou oblast a nabízení informace nebo zkušenosti které nejsou známé či standardně dostupné.
Subscription (Předplatné)	Model je založen na zpoplatnění služby nebo produktu na základě pravidelné platby (např. měsíční poplatky za streamovací platformu). Často se využívá i v případě dodávek v zemědělství nebo produkci.
Freemium	Model využívá představení produktu nebo služby zákazníkovi se základní nebo omezenou funkcionalitou.

	<p>Poté se společnost pokouší zákazníka převést na prémiový produkt který vyžaduje platbu. Freemium produkt je tedy možné využívat navždy a většinou pokrývá základní potřeby klienta, avšak společnost se snaží ukázat výhody prémiového produktu, někdy i za cenu omezení funkčnosti základního produktu nebo zobrazením množství reklam (např. LinkedIn).</p>
Bundling (Sdružování)	<p>Sdružování produktů je možností jak eliminovat obavu z nákladů na přivedení nových klientů. Společnost se tedy snaží stávajícímu zákazníkovi prodat více různých produktů. Častou motivací zákazníka pro nákup je poskytnutí slevy za nákup více produktů najednou.</p>
Marketplace (Tržiště)	<p>Tržiště je on-line prostorem pro nákup aplikací / produktů. Výměnou za vystavení produktu na stránce a možnosti ji tak nabídnout zákazníkovi na viditelném místě, je poskytovatel tržiště odměněn – dostává kompenzaci. Transakce by mohla probíhat i bez tržiště avšak platforma sama o sobě má za cíl zprostředkovávat bezpečnější, snadnější a rychlejší transakce. (např. Microsoft AppSource)</p>
Affiliate	<p>U affiliate obchodních modelů je nejdůležitějším faktorem marketing. Marketing a široký dosah affiliate platformy (osoba nebo subjekt) umožňuje propagovat zboží nebo službu široké avšak přesně zacílené cílové skupině. Subjekt dostává odměnu za propagaci služby nebo produktu – nejčastěji formou pevné platby či procenta z prodeje odvozeného od konkrétní propagace.</p>
Razor blade (Břitva)	<p>Model odkazuje již podle názvu na výrobce žiletek, neznáměji společnost Gillette, kde se také jako první začal používat. Spočívá v tom prodávat trvanlivý produkt pod cenou (rukojeť břitvy) aby poté generoval prodej jednorázové součásti produktu s vysokou marží (břitva).</p>

Reverse razor blade (Obrácená břitva)	Na rozdíl od předchozího modelu břitvy je zde produkt s vysokou marží prodáván předem. Dále jsou k produktu poskytovány doprovodné produkty za nízkou cenu nebo zdarma.
Franchise (Franšiza)	Franšizový model využívá zkušenost s vedením společnosti a snaží se replikovat tuto zkušenost na novém místě, například otevření nové pobočky. Velmi často se jedná například o fitness centra či potravinářské společnosti jako McDonalds. Společnost spolupracuje s franšizantem na financování podnikání, propagaci nového místa a dohledu nad provozem. Na oplátku provozovatel (franšizant) obdrží procenta z výtěžku.
Pay as you go (Průběžná platba)	Namísto účtování fixního pravidelného poplatku jako například u modelu předplatného, je u modelu průběžné platby účtovaná částka závislá na tom jaké množství produktu nebo služby bylo za dané období použito.
Brokerage (Makléřství)	Tento model se nejvíce uplatňuje u realitních společností, kde makléřské společnosti a konkrétní makléři dostávají odměnu za prodej produktu – v tomto případě nemovitosti a to zpravidla po dokončení obchodu.

Tabulka 1 - Druhy business modelů dle Carol M. Kopp, vlastní zpracování

Významným bodem z citace je pojem hybridní modely. U těchto modelů prakticky kombinujeme více druhů business modelů a tvoříme tak ideální nástroj pro prodej našeho produktu. Tento způsob je využívám velmi často zejména dnes, jelikož naprostá většina firem využívá kombinaci prodejních kanálů k tomu zacílit co nejvíce cílových skupin tím správným způsobem.

Adam J. Bock a Gerard George, ve své knize s názvem „The Business Model Book – Design, build and adapt business ideas that thrive“, pokládají zdánlivě jednoduchou avšak důležitou otázku “Má moje organizace standardní obchodní model?” (Bock, George, 2017). Autoři dále téma rozvádějí velmi podobně jako Carroll Kopp a říkají „Seznam všech možných kompletních obchodních modelů pravděpodobně nikdy nebude.“ Z hlediska dělení business modelů se však autoři odkazují na report společnosti Accenture s názvem “Changing

Business Models: Surveying the Landscape”. Ten rozděluje business modely do 8 kategorií a dokonce na 34 druhů, z nichž některé již neexistují, avšak poskytuje nám to skvělý vhled do rozdílů mezi jednotlivými modely díky jednoduchému popisu každého z nich, včetně konkrétních příkladů známých firem. Celková tabulka je k nahlédnutí v příloze pod odkazen: [v.PDF \(businessmodels.eu\)](#)

Price models
Convenience models
Commodity-Plus Models
Experience Models
Channel Models
Intermediary Models
Trust Models
Innovation Models

Tabulka 2 - Kategorizace business modelů dle společnosti Accenture (vlastní zpracování)

Ani těchto 34 druhů však nelze považovat za kompletní seznam druhů business modelů a autoři stejně tak dodávají hlavní myšlenku tohoto reportu „Je však užitečné zamyslet se nad tím, zda váš obchodní model přiměřeně zapadá do konkrétní kategorie. Je to příležitost zjistit, zda váš obchodní model zapadá do relativně dobře definované kategorie a zda jej lze vysvětlit poměrně jednoduchou analogií. Další možností je, že váš obchodní model je kombinací kategorií nebo možná něčím zcela novým a odlišným.“ (Bock, George, 2017)

Pro práci s business modelem je tedy důležité rozklíčovat jeho podstatu a jednotlivé součásti business modelu abychom věděli co zlepšit nebo jak dobře či špatně funguje. Jednou z možností je, přirovnat vlastní business model k těmto obecným příkladům, nebo při nově vznikajícím podnikání se inspirovat tím co funguje. Zejména z posledního zdroje, tedy reportu společnosti Accenture, je však zřejmé že tato problematika hledání podobností může být poměrně komplikovaná a nepomáhá nám v případě kdy objevíme fakt že naše firma kombinuje více business modelů a jejich parametry. Nabízí se otázka, jak tedy rozklíčovat parametry business modelu tak, aby to bylo co nejvíce transparentní a systematické? Existuje tedy nějaký způsob jak rozklíčovat tuto záhadnou a komplexní problematiku business modelu v dnes tak komplexní a rychle se měnící době? S touto otázkou přichází i zdánlivě jednoduchá odpověď v podobě jednoho z nástrojů s názvem Business Model CANVAS.

1.5 Business Model CANVAS

Business Model CANVAS je odpovědí na otázku jak identifikovat existující business model. BMC a najít tak silná a slabá místa, respektive prostor pro inovaci business modelu. Jelikož historie tohoto nástroje není tak dávná a je dobře zmapovaná, v následující části bude rozebrána právě historie a její objasnění následně pomůže vysvětlit samotnou podstatu tohoto nástroje a porovnání s dalšími.

1.5.1 Business Model CANVAS – Historie

Historie Business Modelu CANVAS je spojována se jménem doktora Alexandra Osterwaldera a sahá konkrétně do roku 2005. Dr. Alexander Osterwalder je Švýcarský podnikatel, knižní autor, speaker a poradce světoznámých firem, který se zaměřuje zejména na téma business modelů a práce s přidanou hodnotou ve firmách. Alexander Osterwalder definoval pojem a metodiku Business Model CANVAS, jakožto nástroje pro rozklíčování podstatných částí existujícího business modelu. Nástroj vytvořil a definoval v rámci své disertační práce, během studií na Švýcarské University of Lausanne. Dále, během práce s tímto konceptem a využíváním Business Modelu CANVA v praxi, také vytvořil několik nástrojů, které tento koncept podporují. Těmito nástroji jsou například Value Proposition CANVAS nebo Portfolio Map. Sám Dr. Osterwalder, respektive společnost Strategyzer, založená právě Dr. Osterwalderem a jeho společníky, popisuje Business Model CANVAS jako „Nástroj strategického řízení, který popisuje, jak organizace vytváří, dodává a zachycuje hodnotu.“ (Strategyzer AG, 2024) Business Model CANVAS po svém vzniku a aplikování v reálném podnikatelském prostředí, prorazil jako novodobý a téměř revoluční nástroj. Nutno podotknout, že se setkal i s kritikou. Jinými slovy, lze říci že tento koncept se setkal s podněty z externího a zejména reálného prostředí, které reagovaly na jeho využití pouze v určitých, zejména již existujících společnostech a business modelech. Zejména čelil kritice a návrhům na zlepšení pro využití ve společnostech v moderní a turbulentní době.

1.5.2 Business Model CANVAS vs. Lean CANVAS

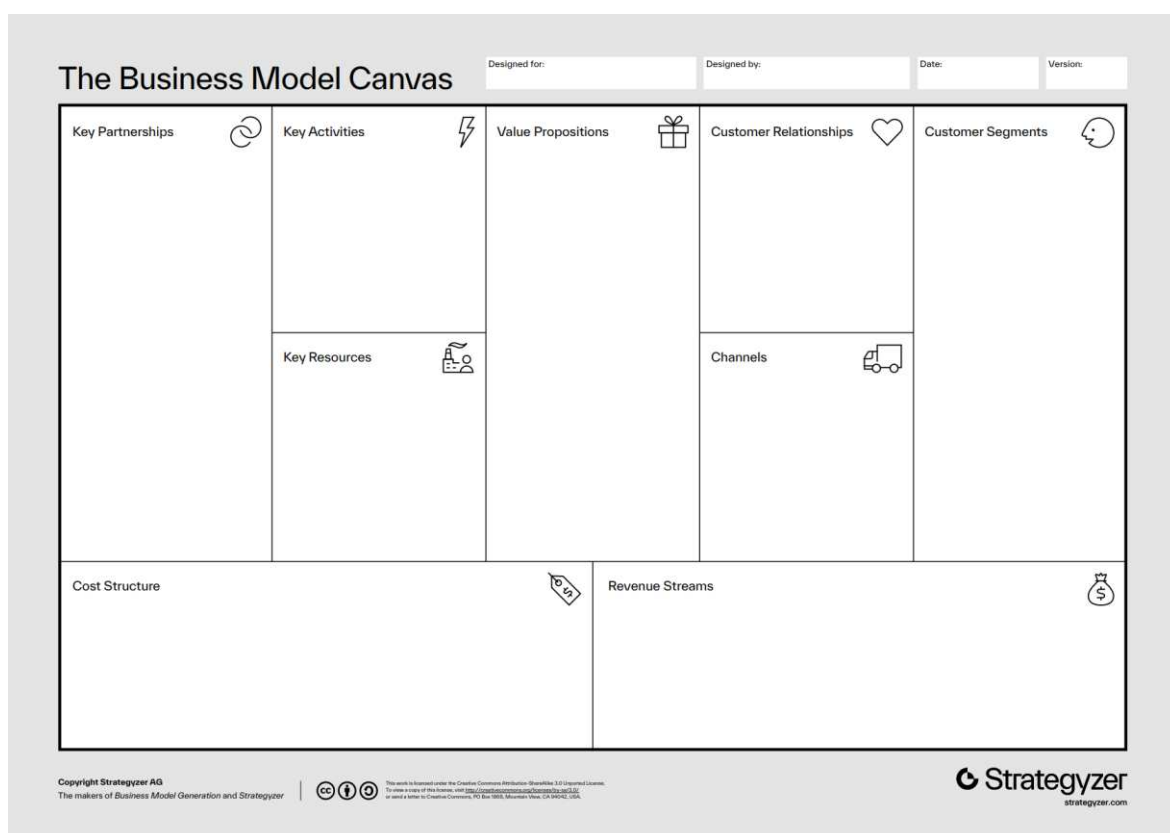
Na teorii a praxi doktora Osterwaldera a samotného Business Modelu CANVAS, navázal Ash Maurya, americký inovátor, zakladatel projektu LEANSTACK a autor mnoha publikací věnujících se zejména budování a rozvoji nových podniků a trendu start-upů. Nelze říci, zda je Ash Maurya vyloženým kritikem přístupu Business Modelu CANVAS, avšak zejména on upozornil na hlavní problematiku tohoto nástroje, kterou je velmi silné zaměření na již

existující společnosti a praktickou nepoužitelnost pro společnosti teprve vznikající. Tento fakt je dle mého názoru způsobený zejména zaměřením obou autorů, tedy soustředěním se na problematiku a inovace existujících firem, z pohledu Osterwaldera a problematiky tvorby nových a prosperujících firem z pohledu Mauryi.

Ash Maurya je velkým příznivcem metodologie Lean Startup, kterou definoval americký podnikatel, inovátor a autor publikace „*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*“ Eric Ries. Principy štíhlého podnikání, tedy lean principy, vznikly v 70. letech 20. století v Japonsku, konkrétně v automobilové společnosti TOYOTA. (Womack, Jones, 2003) Štíhlé podnikání je dle webu PwC Česká republika definováno jako „Lean podnikání je manažerský přístup a filozofie, která se zaměřuje na minimalizaci plýtvání zdroji a maximalizaci efektivity a hodnoty pro zákazníka. Jeho základem je myšlenka, že jakýkoliv proces lze zlepšit tak, aby byl účinnější a efektivnější.“ (PwC Česká republika, c2017–2024) Ash Maurya tedy není vyloženým kritikem Business Modelu CANVAS, v tomto případě jde spíše o fakt inspirace v tomto přístupu a jeho přenesení do problematiky vznikajících podniků. Na webu leanfoundry.com, který Ash Maurya využívá pro promo svého podnikání a konzultační činnosti, definuje Lean CANVAS jako „Jednostránková šablona obchodního plánu vytvořená Ashem Mauryou, která vám pomůže rozložit váš nápad na jeho klíčové předpoklady. Je převzatý z Business Model Canvas Alexe Osterwaldera a optimalizovaný pro Lean Startups. Nahrazuje propracované obchodní plány jednostránkovým obchodním modelem.“ (LEANFoundry, LLC, c2024)

1.6 Business Model CANVAS – popis modelu a rozdělení

Business model CANVAS je výhodný zejména díky jeho grafickému zobrazení a rozdělení. Jak lze vidět na Obrázek 1 - Plátno modelu (Strategyzer AG, 2024), business model je rozdělen na 9 strategicky významných stavebních prvků, které odráží důležitá témata pro každou společnost. Jedná se o Zákaznické segmenty, Hodnotovou nabídku, Vztahy se zákazníky, Kanály, Zdroje tržeb, Klíčové aktivity Klíčové zdroje, Klíčová partnerství a Nákladovou strukturu. Předchozí posloupnost je důležitá z pohledu budování business modelu, protože přesně v této posloupnosti by měl uživatel tohoto nástroje přemýšlet a postupovat.



Obrázek 1 - Plátno modelu (Strategyzer AG, 2024)

Zákaznické segmenty

Segmenty zákazníků jsou první důležitou částí, která musí být v business modelu definována. Aby firma věděla kde jsou úzká místa již existujícího business modelu, je potřebné nejdříve rozklíčovat kdo jsou zákazníci. Důležitým poznatkem je, že není podstatou pouze vydefinovat typy společností nebo koncových uživatelů produktu či služby, kteří jsou našimi přímými zákazníky, avšak zaměřit se také na uživatele, kteří nám negenerují příjmy napřímo.

Při zjišťování kdo jsou naši zákazníci je dle společnosti Strategyzer.com (Strategyzer AG, b. r.), vhodné využít následující otázky:

- Pro koho vytváříme hodnotu?
- Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci, klienti nebo uživatelé?

Hodnotová nabídka

Jakmile jsou vydefinovány segmenty zákazníků, je potřeba se zaměřit na to, jakou hodnotu jim náš produkt nebo služba přináší. Poskytování hodnoty je základním kamenem ideologie business modelů a i proto se jedná o jednu s klíčových částí business modelu, které je nutno detailně promyslet a rozvést při samotné tvorbě business modelu.

„Váš Value Proposition je důvodem, proč se zákazníci obracejí na vaši společnost a ne na jinou. Řeší problém vašeho zákazníka nebo uspokojuje jeho potřebu. Každé Value Proposition se skládá z vybraného balíčku produktů a/nebo služeb, které uspokojují požadavky konkrétního zákaznického segmentu. V tomto smyslu je vaše Value Proposition souhrnem nebo balíčkem výhod, které vaše společnost zákazníkům nabízí.“ (Strategyzer AG, b. r.)

Při vytváření a definici potřeb je dobré ptát se na následující otázky (Strategyzer AG, b. r.):

- Jakou hodnotu přinášíme zákazníkovi?
- Který z problémů zákazníka pomáháme řešit?
- Který úkol pomáháme zákazníkovi splnit?
- Které potřeby zákazníka uspokojujeme?
- Jaké balíčky produktů a služeb nabízíme jednotlivým segmentům zákazníků?

Vztahy se zákazníky

Dalším navazujícím tématem je část týkající se vztahu se zákazníky. Hledáme zde odpověď na to, jakými způsoby budujeme a udržujeme vztahy se zákazníky. Je však nutné také objevovat formy budování vztahu očekávané samotným zákazníkem. Tak jako celý business model, i tato část je silně směřována pro zákaznický. To znamená že při hledání odpovědí, je nutné vcítit se do role zákazníka, případně podniknout aktivní kroky k tomu, abychom zjistili a rozklíčovali, jakými způsoby je nejvhodnější vztahy se zákazníky budovat a udržovat. *„Vaše společnost by si měla ujasnit, jaký typ vztahu chce navázat s jednotlivými segmenty zákazníků. Vztahy se navazují prostřednictvím různých kanálů. Vztahy mohou být*

od osobních po automatizované, od transakčních po dlouhodobé a jejich cílem může být získání zákazníků, udržení zákazníků nebo zvýšení prodeje“ (Strategyzer AG, b. r.)
Důležitým aspektem je právě fakt že nejde pouze o to jaký typ vztahu navazujeme, avšak také rozdílnost těchto vztahů s určitým typem zákazníků a zejména je důležité definovat účel tohoto vztahu. Z pohledu účelu se rozdělení týká zejména získání nových vztahů se zákazníky, nebo udržování stávajících vztahů. Potenciálně může být účel získání definován jako měřitelná metrika, například zvýšení prodejů určitého produktu na daném trhu. Důležitým aspektem je také fakt existence více druhů vztahů s různými zákaznickými segmenty. To umožňuje definovat specificky nejvhodnější způsob, pro navazování vztahů s danými zákaznickými segmenty.

Dále Strategyzer (Strategyzer AG, b. r.) rozlišuje několik typů vztahů se zákazníky. Názvy jednotlivých typů jsou přeloženy a v závorce je použitý originální název dle zdroje:

1.6.1.1 Transakční (Transactional)

Podstatou transakčního typu vztahu je, že ve skutečnosti žádný přímý vztah neexistuje. Jedná se tedy o typ vztahu, kdy zástupce společnosti ani společnost sama nejedná se zákazníkem napřímo. Tento typ vztahu je využíván například leteckými společnostmi na letištích, u tzv. self-checkin kiosků (automatů k odbavení před letem bez nutnosti chodit na přepážku.

1.6.1.2 Dlouhodobé (Longterm)

Dlouhodobé vztahy jsou založené na pravidelné a dlouhodobé komunikaci. Avšak dlouhodobý a kvalitní zákaznický vztah nelze vybudovat pouze na základě pravidelné komunikace, nýbrž je potřeba vybudovat si u klienta důvěru v produkt či službu, a důvěru v kvalitu naší značky. Tento typ vztahu je nejčastěji podporován například věrnostními programy, typickými pro supermarkety a obchodní řetězce různých typů. Dnes už většina řetězců s potravinami či módou má určitý typ věrnostního programu. Jejich podstatou je právě budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem a samozřejmě schopnost přinutit zákazníka k dalšímu nákupu u nás, a ne u konkurence. Většinou zákazníci při pravidelných nákupech v řetězcích mohou sbírat body, za které následně mohou nakupovat zboží se speciální slevou, nebo dostávat přednostně výhodné nabídky.

1.6.1.3 Osobní asistence (Personal assistance)

Jak název napovídá, tento typ vztahu je založen na podstatě osobního kontaktu zákazníka se zástupcem společnosti. Samozřejmě největší rozdíly v uplatnění osobní asistence, jsou možnosti dané firmou, jak se zákazníkem komunikovat. Osobní asistence může být totiž pouze spojena s konkrétní osobou ve firmě, avšak může probíhat on-line. I tento způsob je dnes považován za osobní kontakt a cílem marketérů a obchodníků je tak najít ten nejlepší možný komunikační kanál pro poskytnutí nejlepší asistence klientovi a budování vztahu. Nejčastěji zde ale mluvíme o typu vztahu mezi prodejcem na pokladně (například v supermarketu) a klientem. Budujeme tak vztah mezi firmou a klientem skrze třetí osobu.

1.6.1.4 Specializovaná osobní asistence (Dedicated personal assistance)

Na rozdíl od osobní asistence v podobě prodáváče na pokladně, nebo on-line komunikace konkrétního člověka s klientem, v tomto případě se jedná o budování konkrétního vztahu mezi zástupci klienta a zástupcem firmy. „*Tento vztah zahrnuje vyhrazení zákaznického zástupce speciálně pro jednotlivého klienta. Představuje nejhlubší a nejintimnější typ vztahu a obvykle se rozvíjí po dlouhou dobu. Například ve službách privátního bankovníctví obsluhují vyhrazení bankéři osoby s vysokým čistým jměním.*“ (Strategyzer AG, b. r.) V případě IT společnosti je toto jednoznačně jeden z velmi využívaných typů budování a udržování vztahů, jelikož většinou má každý prodáváný produkt svého obchodního zástupce / manažera vztahů se zákazníky a ten tak buduje s klienty vztah a zařizuje jeho spokojenost s výhledem dalšího nákupu v budoucnu.

1.6.1.5 Samoobsluha (Self-service)

Samoobsluha je pro většinu lidí známá typicky jako obchod se smíšeným zbožím. Klient si tedy vybere produkty, o které stojí nebo které potřebuje, a u pokladny na konci nákupu pouze zaplatí. Nutno podotknout že tento typ vztahu je obecně definován jako vztah kde společnost neudrží žádný přímý vztah se zákazníky. „*Společnost poskytuje zákazníkům všechny potřebné prostředky, aby si mohli pomoci sami.*“ (Strategyzer AG, b. r.) Přesto však klient má většinou možnost zeptat se obsluhy prodejny na potřebné informace nebo si nechat poradit s výběrem vhodného produktu. Může se zdát že tento typ vztahu není proklientský a není využitelný v dnešním světě. Jeho důležitost však vyniká, jelikož dává základ dalšímu

z typů vztahů, který je pravděpodobně nejvíce klíčový v dnešním světě a společnost Strategyzer AG (Strategyzer AG, b. r.) jej nazývá Automatizované služby.

1.6.1.6 Automatizované služby (Automated Services)

Přenesení možností samoobsluhy do online prostředí, bylo jedním s klíčových úkolů na začátku éry on-line nakupování a boomu internetu. Tento typ vztahu kombinuje sofistikovanější formu samoobsluhy zákazníků s automatizovanými procesy. Největší využití dnes vidíme na trhu on-line obchodů jako je Alza.cz nebo Rohlík.cz. Ve skutečnosti je tento typ budování vztahů využitelný již téměř v jakémkoliv odvětví, ať už se jedná o prodej elektroniky, automobilů (např. konfigurátory vozů na stránkách dealerství), srovnávačů finančních produktů či prodej potravin on-line. Základní myšlenka jednoduchého nákupu odkudkoliv, v kombinaci s rychlým doručením, je dnes významně podporována personalizací. Personalizace zde nahrazuje faktor zástupce společnosti na prodejně, tedy jakéhosi rádce a průvodce nákupem pro klienta. *„Například osobní online profily umožňují zákazníkům přístup k přizpůsobeným službám. Automatizované služby dokáží rozpoznat jednotlivé zákazníky a jejich charakteristiky a nabídnout informace související s objednávkami nebo transakcemi. V nejlepším případě mohou automatizované služby stimulovat osobní vztah (např. nabídka doporučení knih nebo filmů).“* (Strategyzer AG, b. r.)

1.6.1.7 Komunity (Communities)

Budování komunit nebylo nikdy snazší než dnes, v době on-line světa. Budování komunit je klíčovou součástí kultury lidstva, a ono slučování stejně smýšlejících lidí do skupin, které si mohou následně navzájem radit a pomáhat s daným tématem či problémem, je zkrátka i efektivní cestou jak budovat vztahy se zákazníky. Budování komunit je klíčovým nástrojem budování vztahů v IT prostředí. Nutno podotknout že například společnost Microsoft se svým portálem Microsoft Learn buduje komunitu pro specialisty, kteří rozumí řešením společnosti Microsoft a zároveň chtějí pomáhat druhým s řešením jejich problému na platformách Microsoftu. *„Společnosti stále častěji využívají uživatelské komunity, aby se více zapojily do kontaktu se zákazníky/zákazníky a usnadnily propojení mezi členy komunity. Mnoho společností udržuje online komunity, které umožňují uživatelům vyměňovat si znalosti a vzájemně řešit své problémy. Komunity také mohou společností pomoci lépe porozumět svým zákazníkům.“* (Strategyzer AG, b. r.) Dále uvádí konkrétní příklad

vypovídající o tom, proč je budování komunit klíčové pro dnešní firmy. „*Farmaceutický gigant GlaxoSmithKline spustil soukromou online komunitu, když představil alli, nový přípravek na hubnutí bez předpisu. Společnost GlaxoSmithKline chtěla lépe porozumět problémům, s nimiž se potýkají dospělí lidé s nadváhou, a naučit se tak lépe řídit očekávání zákazníků.*“ (Strategyzer AG, b. r.) Tvorba komunit tak může být klíčovou součástí budování vztahů, jak se zákazníky či partnerskými a dodavatelskými firmami.

1.6.1.8 Spoluvytváření (Co-creation)

Tento způsob tvoření a udržování vztahů se zákazníky prakticky podtrhuje podstatu business modelu – tedy tvorbu a dodání přidané hodnoty klientovi. Strategyzer AG (Strategyzer AG, b. r.) uvádí že stále více společností se snaží o tvorbu hodnot společně se zákazníky, a téměř tak zaniká tradiční vztah zákazník – prodejce. Dnes existuje nespočet způsobů, jak zákazníky přimět ke spoluvytváření přidané hodnoty. Obecně lze říci, že vše je založeno na zákaznickové zážitku s naším produktem nebo službou. Z pohledu IT sektoru se nejčastěji firmy zaměřují na zpětnou vazbu klientů na produkt (tedy hodnocení produktu na webu nebo tvorba případových studií) případně možnosti pro sdílení návrhů nových produktů či funkcionalit do produktu. Právě díky tomuto přímému vlivu, lze produkt pro dané publikum / uživatele posouvat vývojově tím správným směrem. „*Amazon.com vyzývá zákazníky, aby psali recenze a vytvářeli tak hodnotu pro ostatní milovníky knih. Některé společnosti zapojují zákazníky, aby pomáhali s návrhem nových a inovativních produktů. Jiné, jako například YouTube.com, vyzývají zákazníky, aby vytvářeli obsah pro veřejnou spotřebu.*“ (Strategyzer AG, b. r.)

1.6.1.9 Náklady na změnu dodavatele (Switching costs)

U tohoto typu zákaznických vztahů je velmi obtížné definovat, zda se opravdu jedná o způsob budování vztahu nebo pouze o jeden z nástrojů. Nicméně Strategyzer AG definuje tento způsob jako jeden z velkých vlivů na to jak budovat zákaznické vztahy. Nutno podotknout že se jedná o poněkud agresivní způsob budování vztahu. V podstatě věci, náklady na přechod k jiné alternativě dostupné na trhu, udávají zda je snadné nebo obtížné přejít ke konkurenci, tedy vyměnit náš produkt nebo službu za jiný. U masově prodávaných produktů jako jsou potraviny nebo alkohol, lze říci že tento přechod na jiný produkt není pro jednotlivé výrobce až tak citlivým tématem. Z pohledu IT sektoru se jedná o velmi citlivé a důležité téma. „*Pokud například zákazník poskytovatele datových úložišť ukládá všechna*

svá data v proprietárním formátu, může pro něj být obtížné přejít k alternativnímu poskytovateli.“ (Strategyzer AG, b. r.) Právě zmíněný citát je skvělou možností jak vysvětlit situaci IT firem a pravděpodobně největší téma dnešního světa – ukládání dat. IT společnosti na jednu stranu bojují o každého klienta, na stranu druhou dnes není ničím výjimečným na telefonu od společnosti Apple, obsluhovat Cloudové služby společnosti Microsoft. Existuje zde tedy jakási diverzita. Na druhou stranu lze říci, že pro jakoukoliv společnost na světě je cílem udržet si zákazníka a takzvaně si jej zaháčkovat na co nejdéle, ideálně na pořád. I proto společnosti uvažují nad náklady na změnu dodavatele. Cílem každého je tyto náklady co nejvíce snížit, na druhou stranu ono zaháčkování si klienta, má způsobit to, aby přechod k jinému dodavateli nebyl jen drahý, ale také náročný, což spolu bezesporu souvisí ruku v ruce. Tento způsob budování vztahů tedy jakýmsi způsobem vyzývá klienta k opakovaným nákupům od jedné společnosti a zároveň tím poskytuje mnoho výhod. Budoucí nevýhoda dražšího přechodu k jinému dodavateli, je však informací, která nebývá transparentně zmiňována, a cílem firmy, by mělo být mít tak dobré produkty a ekosystém, že zákazník nebude uvažovat nad přechodem ke konkurenci.

Kanály

Jakmile si v rámci Business Modelu firma vydefinuje segmenty zákazníků a způsoby tvorby vztahů, automaticky se začnou objevovat náznaky, jakými způsoby se zákazník firma komunikuje a lze tak definovat takzvané kanály komunikace. Opět je zde důraz na poskytování hodnoty, to znamená že každý komunikační kanál by měl být posuzován z principu poskytování hodnoty danému segmentu. *„Komunikační, distribuční a prodejní kanály tvoří rozhraní vaší společnosti se zákazníky. Kanály jsou kontaktní místa se zákazníky, která hrají důležitou roli v zákaznické zkušenosti. Vaše kanály plní několik funkcí, včetně:*

- *Zvyšování povědomí zákazníků o produktech a službách společnosti.*
- *Pomáhají zákazníkům vyhodnotit nabídku hodnoty společnosti.*
- *Umožňují zákazníkům zakoupit konkrétní produkty a služby*
- *Poskytování hodnotové nabídky zákazníkům*
- *Poskytování podpory zákazníkům po nákupu“ (Strategyzer AG, b. r.)*

Pro správné vydefinování distribučních a komunikačních kanálů lze pokládat několik důležitých otázek. Dle Strategyzer AG (Strategyzer AG, b. r.) je klíčové zaměřit se na následující otázky:

- Prostřednictvím jakých kanálů chtějí být naše zákaznické segmenty osloveny?
- Jak je oslovujeme nyní?
- Jak jsou naše kanály integrovány? Které z nich fungují nejlépe?
- Které z nich jsou nákladově nejefektivnější?
- Jak je integrujeme s rutinními postupy zákazníků?

Kanály lze dělit na přímé a nepřímé, potenciálně na vlastní a partnerské. Důležitým aspektem je že kanály mají 5 fází a každý z kanálů může pokrýt buď jen některé, nebo všechny z fází. Fáze jsou popsány na Obrázek 2 - Fáze kanálů a jejich typy (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Typ kanálu		Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé					
	Prodejci					
	Prodej přes web	1. Povědomí Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	2. Hodnocení Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	3. Nákup Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?	4. Předání Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	5. Po prodeji Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?
Partnerské	Nepřímé					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

Obrázek 2 - Fáze kanálů a jejich typy (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Zdroje příjmů

Další část business modelu již navazuje na finanční smýšlení dané firmy, a klíčovou otázkou zde je „Jak naše firma generuje příjmy, respektive jakými způsoby?“. Opět zde z pohledu teorie a zásad tvorby Business Modelu dle metodologie CANVAS, dochází k soustředění se na přínosy z hodnoty, kterou klientovi přinášíme. „*Musíte si položit otázku, za jakou hodnotu je každý segment zákazníků skutečně ochoten zaplatit? Úspěšné zodpovězení této otázky umožní vaší firmě generovat jeden nebo více toků příjmů z každého segmentu zákazníků.*“ (Strategyzer AG, b. r.) Při převedení této problematiky na úroveň reálné firmy, lze otázku přeformulovat jednoduše na „Za co vše zákazníkovi vystavuji fakturu a obdržím platbu?“. Důležitým aspektem však je, že každý z těchto zdrojů příjmů může pracovat na principu jiného cenového mechanismu, což bezesporu souvisí s daným produktem či

službou, která je předmětem prodeje a jednoznačně souvisí také s danou cílovou skupinou zákazníků. Proto lze rozlišovat několik základních principů jak tyto kanály vznikají:

1.6.1.10 Prodej majetku (Asset sale)

Prakticky nejrozšířenějším způsobem budování příjmů je přímý prodej, nebo také prodej majetku. V principu se jedná o prodej vlastnických práv k fyzickému produktu, který je poté klient schopen užívat, či prodat / pronajmout dále. Z podstaty věci může tento prodej probíhat napřímo fyzicky či on-line. „*Amazon.com prodává knihy, hudbu, spotřební elektroniku a další produkty online. Fiat prodává automobily, které mohou kupující volně řídit, dále prodávat, nebo dokonce zničit.*“ (Strategyzer AG, b. r.)

1.6.1.11 Poplatek za užívání (Usage fee)

Typickým zástupcem poplatku za užívání může být telekomunikační společnost / operátor, poskytující telefonování, SMS či mobilní data. Principem tedy je poskytnout službu, za kterou klient platí s ohledem na množství využití dané služby. Již zmíněný operátor účtuje klientovi poplatky dle minut strávených telefonováním z jeho zařízení, případně množství spotřebovaných mobilních dat či roamingu. Například z pohledu hotelnictví lze tento způsob využít pro vypočítání nocí strávených v ubytovacím zařízení a využití doplňkových služeb jako je snídaně, wellness apod. Každá ze služeb je speciálně oceněna a v rámci využití je klientovi naúčtován počet těchto služeb během doby pobytu. Z pohledu IT businessu lze například využít tzv. time&material způsob. Jedná se o vyčíslení poskytnutého času specialistů na straně IT dodavatele, za určité období, které je konkrétně prokázáno klientovi a následně vyfakturováno. Klient má tak transparentní informace o spotřebě času na jeho projektu a platí pouze práci která byla odvedena.

1.6.1.12 Předplatné (Subscription)

Velmi populárním způsobem napříč odvětvími, avšak zejména v oboru on-line podnikání je metoda předplatného. V principu lze říci že je předplatné podobné poplatku za užívání, avšak v tomto případě není nijak počítána reálná spotřeba služby či produktu klientem. To znamená že po zaplacení předplatného, má klient po určitou dobu neomezený přístup k dané službě. Nutno podotknout že i předplatné může mít formy různých úrovní. To znamená že

společnost poskytující předplatné může určitým způsobem omezovat jednotlivé úrovně předplatného, ať už co se týče funkcionalit, nejčastěji však formou omezení reklam na dané platformě. Při soustředění se na IT business je předplatné velmi využívaným trendem. Například společnost Microsoft pomocí předplatného svých online nástrojů motivuje klienty, k jednoduššímu používání jejich systémů, bez nutnosti instalace, s velkým důrazem na používání nástrojů on-line. I sama společnost Seyfor a oddělení OneCore (detailní popis je v praktické části práce) využívá pro své produkty možnosti předplatného, kdy klient platí měsíčně či ročně dopředu za užívání konkrétního systému a odemýká se mu tak plná funkcionalita daného systému bez omezení. V opačném případě kdy klient nezaplatí je společnost schopná toto předplatné omezit či úplně zastavit a klient o funkcionalitu přichází.

1.6.1.13 Půjčování/pronájem/leasing (Lending/Renting/Leasing)

Půjčování, pronájem či leasing jsou bezesporu na výsluní. Z pohledu globální ekonomiky se jedná o trend, který hýbe světovou ekonomikou. Půjčování, pronájem či leasing majetku jsou legislativně tři rozdílné věci, avšak podstata všech je ze zásady stejná. „*Tento tok příjmů vzniká dočasným poskytnutím výhradního práva na užívání určitého aktiva na pevně stanovenou dobu za poplatek. Pro věřitele to představuje výhodu opakujících se příjmů. Pronajímatelé nebo nájemci naopak využívají výhod, které jim plynou z toho, že nesou náklady pouze po omezenou dobu, místo aby nesli veškeré náklady spojené s vlastnictvím.*“ (Strategyzer AG, b. r.)

1.6.1.14 Licencování (Licencing)

Licencování je svou podstatou, velmi podobné jiným typům generování příjmů, zejména poplatku za užívání a předplatnému. Lze říci že firmy se dnes nesoustředí na nutné využití jednoho z předešlých, či následujících způsobů generování příjmů. Velmi častým, moderním a efektivním postupem, je určitým způsobem kombinovat jednotlivé výhody každého z nich. Z pohledu standardního způsobu metody licencování, jde zejména o možnost využívat vlastnická práva na užívání určitého produktu (patentu). To znamená že vlastník patentu na základě licence, umožňuje zákazníkovi využít daný produkt pro svůj účel. „*Licencování je běžné v mediálním průmyslu, kde si majitelé obsahu ponechávají autorská práva a zároveň prodávají licence na používání třetím stranám.*“ (Strategyzer AG, b. r.) Nutno podotknout že tento způsob je velmi využívaným například v technologickém a pro účely této práce je nutné zmínit také IT prostředí. „*Podobně v technologických odvětvích poskytují držitelé*

patentů jiným společností právo používat patentovanou technologii výměnou za licenční poplatky.“ (Strategyzer AG, b. r.) U společností vyvíjejících a prodávajících software je licencování, většinou v určité hybridní formě, velmi často využívané zejména s ohledem na velký trend vývoje cloudových a on-line aplikací. Firmy tak umožňují klientovi přístup pomocí licence, která když není placena, může být klientovi právo na užívání odebráno.

1.6.1.15 Poplatky za zprostředkování (Brokerage fees)

Tento typ tvorby generování příjmu je zaměřen zejména na principu získávání peněz za poskytování určité služby. Typickým příkladem jsou například poskytovatelé kreditních karet jako je společnost VISA či Mastercard. Tyto firmy získávají zdroje příjmů zejména proto, že jsou na trhu unikátní a existují dlouhou dobu – tvoří oligopol a právě tyto společnosti jsou v tomto oligopolu dominantními firmami s globálním podílem 57,5% u VISA a 37,5% pro Mastercard (Upgraded Points™, 2022). Právě díky dominantnímu postavení v oligopolu, a celkově úzkému segmentu výrobců karet, mají možnost generovat příjmy z toho že akceptují poplatky z transakcí z jednotlivých karet zákazníků. Zprostředkováním služby tedy lze v určitých segmentech uplatnit jako možnost generování příjmů, podobně tomu může být například u realitních makléřů, kteří za propojení zákazníka s prodejcem a nutno dodat zejména za úspěšný obchod, generují provizi.

1.6.1.16 Reklama (Advertising)

Generování příjmů z reklamy bylo do určité doby specifickým odvětvím pro mediální průmysl. (Strategyzer AG, b. r.) Faktem je že televize, rádio či další multimediální platformy stále nejvíce vydělávají na způsobu propagace dalších značek a firem na svých platformách. Samozřejmě ve světě on-line platform jako je Google, Facebook nebo LinkedIn jsou příjmy z reklamy dnes již významnou součástí výsledovky. Přestože idea těchto platform a jejich business model byly zpočátku zaměřeny na jinou přidanou hodnotu, například Google původně vznikl pouze jako vyhledávač ale svým vývojem a potřebami jeho uživatelů dnes obsahuje e-mailové řešení Gmail, úložiště v podobě GoogleDisk apod. Přesto v návaznosti na všechny tyto produkty, je Google vyhledávač a platforma obecně, jednou z nejvyužívanějších pro potřeby on-line reklamy. Podobně je tomu i v případě platformy LinkedIn, která vznikla jako kariérní sociální síť ale dnes generuje příjmy, z možnosti publikovat reklamní příspěvky s dosahem na správnou cílovou skupinu, z čehož následně plyne provize také LinkedInu.

1.6.1.17 Cenotvorné mechanismy

Posledním důležitým aspektem generování příjmů, jsou mechanismy cenotvorby. Každý ze zdrojů příjmů může využívat jiné mechanismy cenotvorby, které poté mají dopad na celkový objem generovaných příjmů. (Osterwalder, Pigneur, 2012) Osterwalder a Pigneur (Osterwalder, Pigneur, 2012) dále dodávají, že existují 2 hlavní typy cenotvorných mechanismů, a to fixní cenotvorba a dynamická cenotvorba.

U fixní cenotvorby je podstatou že ceny jsou předem stanoveny, založeny na reálných faktech či statistických informacích o trhu a produktu. Zákazník tak přichází k nákupu s tím že ví kolik produkt stojí a za tuto hodnotu si produkt odnáší k další potřebě. Je však možné fixní cenotvorbu uplatnit nejen v prodeji ale i dalších způsobech generování příjmů. Dynamická cenotvorba naopak, jak název napovídá, svou dynamičností udává ceny dle tržních podmínek, které se neustále mění. Zde je důležité že se uplatňuje zejména tam kde je zapotřebí vyjednávat, například v IT či technologickém businessu. Cenu může ovlivnit spousta faktorů jako například náročnost výroby, kvalita zpracování, stavu zásob a času nákupu aj. Základní myšlenka a principy jsou popsány viz. Obrázek 3 - Cenotvorné mechanismy (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Cenotvorné mechanismy			
Fixní cenotvorba		Dynamická cenotvorba	
Předem stanovené ceny jsou založeny na statických proměnných		Ceny se mění podle tržních podmínek	
<i>Ceníková cena</i>	Pevné ceny u jednotlivých výrobků, služeb a dalších hodnotových nabídek	<i>Vyjednávání (smlouvání)</i>	Cena dohodnutá dvěma či více partnery, která vychází z vyjednávací pozice a vyjednávacích dovedností
<i>Cena závislá na charakteristikách produktu</i>	Cena závisí na počtu či kvalitě prvků hodnotové nabídky	<i>Yield management</i>	Cena závisí na stavu zásob a času nákupu (užívá se zpravidla u netrvanlivých produktů, např. hotelových pokojů či sedadel v letadle)
<i>Cena závislá na zákaznickém segmentu</i>	Cena závisí na typu a charakteristice zákaznického segmentu	<i>Aktuální stav na trhu</i>	Cena je stanovena dynamicky na základě nabídky a poptávky
<i>Cena závislá na objemu</i>	Cena jako funkce zakoupené kvantity	<i>Aukce</i>	Cenu určuje výsledek konkurenčního aukčního procesu

Obrázek 3 - Cenotvorné mechanismy (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Klíčové zdroje

Jaká aktiva jsou nejdůležitější pro funkci business modelu / firmy? Tato otázka je základem pro rozklíčování klíčových zdrojů našeho business modelu. Existuje zde provázanost s tématem klíčových aktivit, stavebním prvkem BMC rozebíraném v další části. Jednoduše podle toho jaké máme zdroje, většinou děláme aktivity a naopak. „*Klíčové zdroje potřebuje každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. V závislosti na typu business modelu jsou zapotřebí různé klíčové zdroje.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) Autoři poté opět představují klasifikaci, na několik klíčových kategorií, a to *fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje*. Důležitým aspektem je že zdroje firma nemusí pouze vlastnit, ale velmi populární je také klíčové zdroje pronajímat nebo nakoupit od klíčových partnerů a dále využít. (Strategyzer AG, b. r.) Samozřejmě každá z kategorií klíčových zdrojů v kombinaci

Klíčové aktivity

Klíčové aktivity, nebo také klíčové činnosti, jsou odpovědí na otázku „Co musíme dělat aby Business Model fungoval?“ Jedná se tedy o klíčové aktivity, které ovlivňují úspěšné fungování firmy a které musíme podniknout aby byla dodána přidaná hodnota zákazníkovi. Nutno podotknout že klíčové aktivity se velmi liší dle toho, co firma provádí za podnikatelskou činnost a na čem je závislá, tedy zda se zabývá nákupem a prodejem, výrobou nebo službami. Pro každou firmu budou klíčové aktivity zcela jiné a podstatou je definovat je zevnitř dle reálného stavu. „*Například u Microsoftu, který vytváří software, bude do klíčových zdrojů patřit vývoj softwaru. U Dellu jako výrobce PC to bude řízení dodavatelského řetězce. U konzultační společnosti McKinsey pak řešení problémů.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Klíčové činnosti lze také kategorizovat, Osterwalder s Pigneurem uvádí, že klíčové činnosti lze rozdělit na *výrobu* (zejména pro výrobní firmy), *řešení problémů* (konzultační společnosti, nemocnice, služby obecně) a tzv. *platformu/síť* (poskytovatelé softwarů a platformem s různými produkty či službami, např. Microsoft).

Klíčová partnerství

„*Díky naší globální partnerské síti jsme vám všude nablízku, bez ohledu na to, ve které části světa žijete.*“ (Seyfor OneCore, c2024) Předchozí citace odkazuje na konkrétní web BU54 incadea&OneCore, jednu z obchodních jednotek společnosti Seyfor, ke které se konkrétně vztahuje tato diplomová práce. Tímto citátem lze vysvětlit podstatu partnerství pro tuto

konkrétní obchodní jednotku – tedy možnost být klientovi nablízku kdekoliv na světě. Partnerství z pohledu business modelu může mít však více významů. „*Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) a dodávají, že lze rozlišovat mezi 4 typy partnerství:

- Strategická spojení mezi nekonkurujícími si subjekty
- Strategická spojení mezi konkurujícími si subjekty (spolupráce)
- Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty
- Vztahy mezi dodavateli a kupujícími (pro zajištění si spolehlivé dodávky)

Při rozklíčování typů partnerství, Osterwalder s Pigneurem (Osterwalder, Pigneur, 2012) zmiňují ještě jeden důležitý prvek či pojem, nad kterým je potřeba se při tvorbě zamyslet. Jedná se o důvody motivace partnerů k uzavírání či setrvávání v partnerství. Motivaci k partnerství lze opět rozdělit na několik kategorií, dle Osterwaldera a Pigneura (Osterwalder, Pigneur, 2012) konkrétně na tři, které autoři nazývají *Optimalizace a úspory z rozsahu, Snížení rizika a nejistoty a Získání určitých zdrojů a činností.*

Struktura nákladů

„*Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) Náklady jsou záměrně posledním stavebním prvkem, protože bez vytvoření levé a pravé strany modelu, které reprezentují efektivitu na straně levé a hodnotu na straně pravé, by se náklady vyčíslily těžko. U struktury nákladů je třeba se zamyslet nad způsoby jakými jsou tvořeny například v souvislosti s kanály nebo zákaznickými segmenty, případně kvůli dopadům klíčových aktivit, partnerství nebo zdrojů. U každého podnikání a tím i business modelu, je přirozeným cílem náklady minimalizovat. Osterwalder s Pigneurem (Osterwalder, Pigneur, 2012) dále uvádí že je užitečné rozlišovat mezi dvěma přístupy z pohledu struktury nákladů a to mezi modelem motivovaným náklady, nebo modelem motivovaným hodnotou. Tyto 2 přístupy jsou si na pomyslné mapě přístupů zcela vzdáleny, to znamená že tvoří jakési hranice, mezi kterými se nachází většina ostatních business modelů.

2 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

Vzhledem k povaze a zaměření této práce je kladen velký důraz na propojení business modelu s marketingem a managementem konkrétní společnosti. I v rámci pozdější definice modelu budou použity analytické nástroje zmíněné v následující části. Ty byly vybrány jednak kvůli zkušenostem s využitím v konkrétní společnosti, avšak také kvůli zaměření těchto nástrojů na konkrétní témata a problémy dané společnosti.

2.1 Analýza makroprostředí - PESTLE analýza

PESTLE analýza se řadí mezi základní nástroje pro analýzu vnějšího prostředí společnosti. Analýza vnějšího prostředí je důležitá jak u národního tak mezinárodního strategického řízení. Cílem společnosti při této analýze je poznat blíže vnější faktory, které společnost a budoucí či stávající podnikání mohou ovlivnit. „*Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického.*“ (Machková, 2015) PEST analýza je jednodušší formou, dle Machkové (Machková, 2015), základním nástrojem pro mezinárodní marketing.

Modifikace PESTLE analýzy jsou způsobeny zejména historickým vývojem předchůdců analýzy, jež započal v 60. letech, kdy Francis J. Aguilar vytvořil ETPS analýzu. ETPS analýza byla určena pro analýzu vnějšího prostředí organizace na základě právě čtyřech faktorů (odtud čtyř písmenná zkratka), a to faktoru ekonomického, technického, politického a sociálního. Krátce na to přišla modifikace tohoto nástroje jistým Arnoldem Brownem. „*Krátce po publikaci ETPS analýzy vytvořil Arnold Brown z Institutu životního pojištění (USA) reorganizovaný model, který nesl název STEP (Strategic Trend Evaluation Process - proces hodnocení strategického trendu), a představoval způsob, jak organizovat výsledky z předcházejícího monitorování prostředí.*“ (Grasseová et al., 2010) Následně byl STEP model opět modifikován a přidán byl ekologický faktor. Z toho vznikl nástroj s názvem STEPE a poslední významnou modifikací prošel model v 80. letech, kdy byl přidán prvek legislativního faktoru. Ve skutečnosti byla legislativní část osamostatněna od faktoru politického, do té doby byla totiž legislativa řešena v rámci politického faktoru. Následně se někteří autoři pouze přeli o to v jakém pořadí faktory řešit a tím se měnily verze názvu. Nejvíce se však ujal název PESTLE. (Grasseová et al., 2010)

Grasseová a kolektiv (Grasseová et al., 2010) dále uvádějí že účelem PESTLE analýzy je odpovědět na 3 základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části (např. SBU)?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

2.1.1 Politické faktory

Z hlediska problematiky jak národního, tak mezinárodního působení firem, je politické prostředí velmi důležité. Existuje několik typů politických faktorů, se kterými je nutno pracovat. Jedná se například o politickou stabilitu na daném trhu. Tu může ovlivnit například forma vlády, typy vládních úřadů, vliv politických osobností, politická strana, která je aktuálně u moci, atd.). Dále je nutné brát v úvahu politický postoj na daném trhu, zejména postoj vůči zahraničním či privátním investicím, vůči privátnímu sektoru obecně či vztah ke státnímu průmyslu. Neméně důležité je hodnocení externích vztahů. Je daný region politicky stabilní či nestabilní? Existují zde zahraniční konflikty nebo zde snad hrozí?. (Grasseová et al., 2010) Nutno podotknout, že aktuálně je celá Evropa součástí konfliktu na Ukrajině. Tento konflikt však dosáhl obrovských rozměrů a aktuálně má vliv na jakýkoliv druh obchodu po celém světě. Právě teď se ukazuje jak stabilní jsou jednotlivé státy a jaká je reálná síla a vliv Evropské Unie. Machková (Machková, 2015) dodává, že z pohledu mezinárodního podnikání, je zde nutnost zaměřit se na členství daných zemí v regionálních integračních uskupeních (např. EU), na zájmové skupiny jako profesní svazy nebo sdružení na ochranu spotřebitele, zejména z důvodu lobbingu. Dále způsoby řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty či podmínky pro zaměstnávání cizinců. Zde však promítá i právní aspekty, zejména kvůli práci se zjednodušenou formou analýzy PEST.

2.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, jednoznačně patří základní ukazatele makroekonomické situace daného trhu, jako například míra inflace, výše HDP, výše HDP na obyvatele a jeho vývoj, úroková míra nebo stav směnného kurzu. Dále jaký je v dané zemi přístup k finančním zdrojům, například náklady na půjčky, bankovní systém a jeho flexibilita, formy úvěrů a dostupnost úvěrů. V neposlední řadě jsou důležitým tématem daňové faktory, jako výše daňových sazeb a jejich vývoj, cla, daňová zatížení apod. Všechny výše zmíněné jsou velmi

důležité také pro společnost Seyfor, jejich produktů a business modelu, které budou rozebírány v další části této práce. Machková ((Machková, 2015), nahlíží na toto téma spíše z pohledu tzv. zahraničněobchodní politiky, tedy že ekonomické prostředí v zahraničním obchodě je závislé na prostředí politickém, stát je hybatelem ekonomiky a zároveň orgánem, který ekonomiku limituje, resp. Může limitovat. Velmi dobře také nahlíží na problematiku nástroje této obchodní politiky.

2.1.3 Sociální faktory

K sociálním faktorům se řadí i faktory kulturní. Definice pojmu kultura je důležitá pro správné vnímání sociálně kulturních faktorů ovlivňující společnost celkově ale zejména jakoukoliv firmu na světě. Přeci jen jsou to lidé, kdo jsou hybateli světa a kdo ovlivňuje ono „chování“ firem a trhů. Sociologický ústav Akademie Věd ČR definuje kulturu následovně „*Pojem byl původně spojován s obděláváním zemědělské půdy (agri cultura). M. Tullius Cicero v Tuskulských hovorech (r. 45 př. n. l.) nazval filozofii „kulturou ducha“, a tím položil základ pojetí k. jako charakteristiky lidské vzdělanosti*“ (Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2017) Machková (Machková, 2015) dodává, že kulturu lze definovat jako identitu lidí, jež udává vzorce a způsoby chování ve společnosti. Důležitým poznatkem také je že kulturu lidé vnímají jako jakousi vyšší moc, která je podvědomě silně ovlivňuje a i přes objektivně jiný názor či pravdu, jsou schopni lidé kulturou býti ovlivněni natolik, že objektivní odlišný názor nevnímají a nepřijímají (Machková, 2015). Autorka dále dodává že právě kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů, i proto se jedná o velmi důležité faktory analýzy vnějšího prostředí. Konkrétně mezi faktory sociální či sociálně kulturní řadíme například demografické charakteristiky (geografické rozložení země, rozložení etnik, velikost populace, věková struktura populace aj.), dále makroekonomické aspekty trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů aj.) a nebo právě vliv sociálně-kulturních aspektů jako životní úroveň dané země / trhu, životní úroveň obyvatel či rovnoprávnost pohlaví. Z pohledu budování firmy na cizích trzích je nezbytné také sledovat například dostupnost pracovní síly, nebo pracovní zvyklosti (schopnosti potenciálních zaměstnanců na trhu práce, možnosti vzdělávacích institucí na daném území aj.) (Grasseová et al., 2010)

2.1.4 Technologické faktory

Technologie obecně a její vývoj patří k nejsilnějším akceleratorům dnešního podnikání a světa obecně. Od pravěkých maleb na stěnách, přes psaní na papír a knihtisk, jsme se dostali do doby, kdy zaznamenat a sdílet informaci je otázka pár kliků v mobilním zařízení, či rozpoznáním hlasu vytvořit psaný záznam. Z pohledu mezinárodního budování značek a firem, jsou technologické faktory důležité pro rozpoznání potenciálu daného trhu, nejen z pohledu technologické vyspělosti daného trhu, ale také z pohledu možností využití jejich technologických a výzkumných kapacit pro rozvoj našeho produktu či služby. (Machková, 2015)

To znamená že k technologickým faktorům ovlivňujícím vnější prostředí patří jednak podpora a celkový postoj vlády v oblasti výzkumů, výše jejich investic do výzkumu, rychlost a schopnost adaptace nových technologií či obecná schopnost pracovat s technologiemi. (Grasseová et al., 2010) Z praktického pohledu, a zejména z pohledu IT společnosti vyvíjející software, se jedná o velmi klíčový faktor pro setrvání na daných trzích, ale i pro přesun na trhy nové. Z tohoto pohledu je důležité klást si základní otázky typu:

- Jaký je současný stav technologií v daném oboru?
- Jaké jsou trendy v oboru a kam technologicky obor směřuje?
- Jak udržitelná je aktuální technologie z hlediska budoucího vývoje?
- Jaké je riziko zastarání dané technologie v následujících X letech?

2.1.5 Legislativní faktory

Legislativa a její změny mohou být úskalím pro jakýkoliv obor. Z pohledu vývoje softwaru je velmi důležité mít přehled o legislativě nejen z pohledu dodavatele a schopnosti vyhovět legislativním podmínkám jako firma na daném území, avšak také mít pod kontrolou legislativní podmínky a změny oboru našich zákazníků. Mezi obecné faktory které jsou důležité v rámci analýzy vnějšího prostředí patří v první řadě existence a funkčnost právních norem v místě působnosti firmy, kam se řadí jednak právní úprava obchodu jako takového, daňové zákony a podmínky, existence regulací, případně deregulačních opatření (tedy odstraňování regulací, např. v daném oboru) případně problematika chybějící legislativy, mezer v zákonech, schopnosti vymáhat právo, apod. (Grasseová et al., 2010)

Legislativní či právní faktory souvisí s faktory politickými, protože ty jdou spolu ruku v ruce. V některých analýzách (typu PEST), se dle zdrojů politické a právní faktory slučují

a je na ně nahlíženo společně. V návaznosti na vývoj software pro různé typy společností je podchycení a porozumění legislativy klíčovou součástí úvah, zda vstupovat na nový trh nebo ne. Nutno podotknout že vstup na nový trh dnes nemusí znamenat zakládat obchodní značku v dané zemi, či budovat pobočky. Díky moderní době je velmi jednoduché prodávat a implementovat software skrze síť partnerů, tedy prodávat produkt naší značky skrz jinou obchodní firmu, vstoupit tak na nový trh ale bez potřeby zkoumat rizika a problematiku dané legislativy. Jedná se již o dobře fungující model skrze více odvětví, například dodavatelé potravin do řetězců apod. Díky předchozí úvaze, bude v praktické části, nahlíženo na legislativní faktory spíše z pohledu potenciálu trhu pro daný produkt, než pro firmu jako celek.

2.1.6 Ekologické faktory

Obecně nemají ekologické a environmentální faktory vliv na prostředí IT firem. Je však důležité upozornit na problematiku čerpání neobnovitelných zdrojů či zvyšování emisí díky skleníkovým plynům. Tyto hrozby jsou obecně platné pro lidstvo a tak jak se budeme k planetě chovat se nám vrátí. Obecně se do ekologických faktorů dále řadí klimatické změny, které mohou ovlivňovat zdánlivě nesouvisející věci s podnikáním jako změny počasí či podnebí. Velkým tématem jsou udržitelnost technologií a obecné ekologické trendy z pohledu zákazníků. V poslední dekádě je zájem lidstva a některých úzce profilovaných skupin, směřován na udržitelnost, omezování plýtvání, či snižování ekologické stopy produktů a důraz na recyklaci a udržitelnost. S tím mohou souviset i preference zákazníků finančních společností, kteří mohou přestat preferovat nákup majetků a například aut se spalovacími motory. Namísto toho je dnes trend využívat například městská kola nebo koloběžky pro pohyb po městě. Dalším tématem je snižování ekologického dopadu samotných technologických firem. Ten může způsobovat zaměření se na efektivnější procesy, podporu obnovitelných zdrojů energie (například výměna aut na fosilní paliva za elektromobily). S tím souvisí i postcovidová doba a přechod do on-line prostředí, což se projevilo v uvažování nad pořádáním konferencí, které se postupně přesunuly do on-line prostředí a ekologické faktory jsou tak snižovány zejména nižším počtem letů, potřeby vytápění budov a dodávek energie do nich, či menší spotřebou jídla.

2.2 Analýza mikroprostředí - Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil je jednou z nejpoužívanějších analýz, používaných ke zmapování mikroprostředí společnosti, neboli konkrétního oboru. Vytvořil ji americký profesor z Harvard Business School, Michael Eugene Porter, jako jeho vlastní reakci na obecnost další, velmi často používané analýzy, s názvem SWOT. (EVOLUTION MARKETING, b. r.) Porter uvažoval o analýze prostředí na základě různých sil působících v odvětví. Konkrétně definoval tyto síly jako sílu konkurence, smluvní sílu odběratelů a dodavatelů, sílu hrozby vstupu nové konkurence na trh a sílu zastupitelnosti, tedy hrozby nahradit náš produkt nebo službu jiným produktem (tzv. substituty). Všechny tyto síly jsou intenzivně provázány, také se samotným business modelem a konkrétně plátnem dle Osterwaldera. Také proto se jeví jako vhodné, při rozboru existujícího business modelu tento nástroj využít.

2.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Jednou ze silných hrozeb je bezesporu pravděpodobnost, že na trh vstoupí nový konkurent, či konkurenti. Pokud na trh, na kterém firma operuje, je jednoduché vstoupit, většinou to znamená že překážky vstupu nejsou nikterak velké a vstup je tak vcelku snadný. Většinou se jedná o obory, které nejsou náročné z hlediska potřebných certifikací nebo specializací pro vykonávání daných aktivit, případně jsou tyto bariéry velmi jednoduché k překonání. Mezi konkrétní faktory lze řadit nízké náklady na vstup do odvětví, nedostatek ochrany duševního vlastnictví (z pohledu legislativy na daném trhu), absenci zkušeností a specializovaných znalostí firem v oboru, nebo minimální požadavky na kapitál (zejména obory s nízkými náklady na technologie apod.) Samozřejmě, cílem vstupu na nový trh je získat zde určitý podíl a být schopný těžit ze slabin konkurence, případně konkurenci překonávat svou vlastní jedinečností.

2.2.2 Hrozba zastupitelnosti (substitučních produktů nebo služeb)

Další velkou hrozbou je fakt, že zákazníci přejdou na alternativní produkt nebo službu místo té, kterou poskytuje naše firma. Můžeme si pokládat jednoduchou otázku „Proč chce zákazník změnit náš produkt nebo službu, za cizí?“ Většina firem si tuto otázku nepokládá, a neuvažuje tak nad tím, jak zákazníci uvažují z pohledu porovnávání jednotlivých produktů při jejich výběru. Z pohledu business modelu, zde existuje opět vazba s dodáváním přidané hodnoty v rámci produktu či služby. Přidaná hodnota, její definice a doručení může být pro zákazníka při výběru klíčová. Je velmi důležité konkurenci mapovat a zjišťovat, co

konkurence dělá jinak, případně co více či méně nabízí klientovi, v porovnání s námi. Tím lze definovat jednotlivé faktory, vůči kterým může zákazník ke konkurenci přejít. Hrozba substituce může být způsobena například změnou či vývojem technologií, kdy konkurent díky lepším finančním možnostem může díky nové technologii být o krok napřed před námi. Dále bezesporu změnami v preferencích zákazníků, což opět odkazuje na nutnost sledovat trendy a zkoumat preference zákazníků, případně může být hrozba zastupitelnosti postavena na faktu vstupu nových, většinou revolučních produktů na trh, které z hlediska koncového zákazníka, splňují podobné potřeby jako stávající produkt, případně ho překonávají a splňují potřeby navíc.

2.2.3 Síla dodavatelů

Většina firem není závislá pouze na nové konkurenci či preferencích zákazníků, a Porter si toho byl vědom. Proto uvažoval i nad vyjednávací a celkovou silou vlivu dodavatelů. Ať už se jedná o obor výroby, vývoje v IT či službách, lze obecně říci že každý z oborů je závislý na dodavatelích. Dodavatelé mají vliv například na kvalitu a množství surovin, komponentů, pracovní síly zaměstnanců (zejména z pohledu agentur, které poskytují zaměstnance různým provozům) apod. Můžeme tedy brát v potaz, pojmy silný a slabý dodavatel. Jednoznačně se nedá vyčíslit, kdo je silným či slabým dodavatelem, avšak určení síly je rozlišné v každém odvětví, respektive v každé firmě a velkou zásluhu, na rozlišení této díly má také jakým způsobem se k analýze přistupuje. Z pohledu silných dodavatelů lze říci, že mají větší sílu ve vyjednávání, to znamená že mohou tlačit na firmy, aby zaplatily vyšší ceny za suroviny, komponenty, produkty či lidi. Z druhé strany lze také tvořit nátlak na odběratele, způsobem kdy jsou nuceni akceptovat horší smluvní, dodavatelské či obecné podmínky spolupráce. Faktory, které dělají dodavatele silnými či slabými, zahrnují jednoznačně jejich koncentraci, tedy množství podobných (substitučních) firem na daném trhu a možnost náhrady. Při velkém množství podobných dodavatelů v oboru jejich vyjednávací síla, a síla z pohledu Porterovy analýzy klesá. Dalším z faktorů může být závislost odběratelských firem na produktech nebo službách dodavatelů. Pokud je dodávaný produkt či sub-produkt specifický, a firma ví, že jiný dodavatel jej nedodá v podobném množství či kvalitě, je pro ni složité najít náhradu. Přestože může souviset s předchozími, lze brát nedostatek substitutů na trhu, jako další samotný faktor z pohledu vyjednávací síly dodavatelů. V tomto případě lze propojit rovinu analytickou s rovinou filozofickou, a platí tak slavný citát dle Hérakleita, řeckého filosofa, který pravil že *Všechno souvisí se vším*. (Kratochvíl, 2006).

2.2.4 Síla odběratelů

Stejně jako může silně působit dodavatelský řetězec na naše podnikání a jeho stav, či schopnost rozkvětu nebo úpadku, i síla odběratelů má v každém businessu své místo a svůj vliv. Opět lze o této síle uvažovat zejména jako o síle vyjednávací, tedy ve vztahu k podmínkám za jakých je odběratel ochotný odebrat náš produkt nebo službu, či produkt a službu konkurenčních firem. Největším tématem ve vztahu k síle odběratelů, je požadavek nižší ceny, který definuje silné odběratele, kvůli jejich síle ve vyjednávání. Pro příklad můžeme mluvit o odběratelích na poli specifických IT technologií, jako jsou například úvěrové softwary. Zde odběratel na jednu stranu potřebuje specifická řešení, která jsou dostupná ať už na lokálním či globálním trhu, na stranu druhou je dodavatel tlačěn do kouta skrze ne tak početnou ale silnou konkurenci a možnosti, které si klient může vybrat. Odběratel tak má silnou pozici pro vyjednávání o nižší ceně, případně lepších podmínkách za jakých bude produkt doručen. Různé typy podmínek a práce s nimi, bývají velmi často silnějším a než argumentem než cena samotná z pohledu výhodnosti pro klienta. Opět je třeba zmínit důležité faktory, které ovlivňují výsledek této části analýzy. Koncentrace odběratelů a jejich organizovanost, stejně jako u dodavatelské síly způsobuje to, že podnikatelské prostředí je, respektive trh není přitažlivý. (Grasseová et al., 2010) Grasseová a kolektiv (Grasseová et al., 2010) dodávají, že tyto požadavky odběratelů a jejich silná vyjednávací pozice, staví konkurenci proti sobě a tím snižuje zisk prodávajících. V tomto případě se musí firma ptát sama sebe „*Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků?*“ (Grasseová et al., 2010)

2.2.5 Hrozba stávající konkurence (rivalita)

Poslední částí Porterova modelu a poslední síla působící na firmu z pohledu mikrosprostředí je hrozba stávající konkurence. „*Odvětví není přitažlivé když na něm již působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje jelikož podniky mohou získat vyšší podíl klientů jedině na úkor konkurentů.*“ (Grasseová et al., 2010) Vyšší konkurence tedy znamená, že firmy jsou nuceny doslova soutěžit o zákazníky. Právě to může vést k nižším cenám v odvětví a samozřejmě výsledkem jsou menší zisky. Grasseová a kolektiv (Grasseová et al., 2010) ještě umiňují důležitý vlivný faktor fixních nákladů. Pokud jsou v daném odvětví fixní náklady vysoké, může to znamenat hrozbu při snižování prodejních cen, jelikož firmy nebudou schopné pokrýt fixní náklady a budou tak ztrátové. Otázkou je jak se na tomto trhu odlišit. Jelikož jedním z dalších faktorů je homogenita produktu, odpovědí na onu odlišnost může být opět inovace produktu a

odlišení se, v napojení na teorii business modelu opět uvažujeme o zvyšování přidané hodnoty.

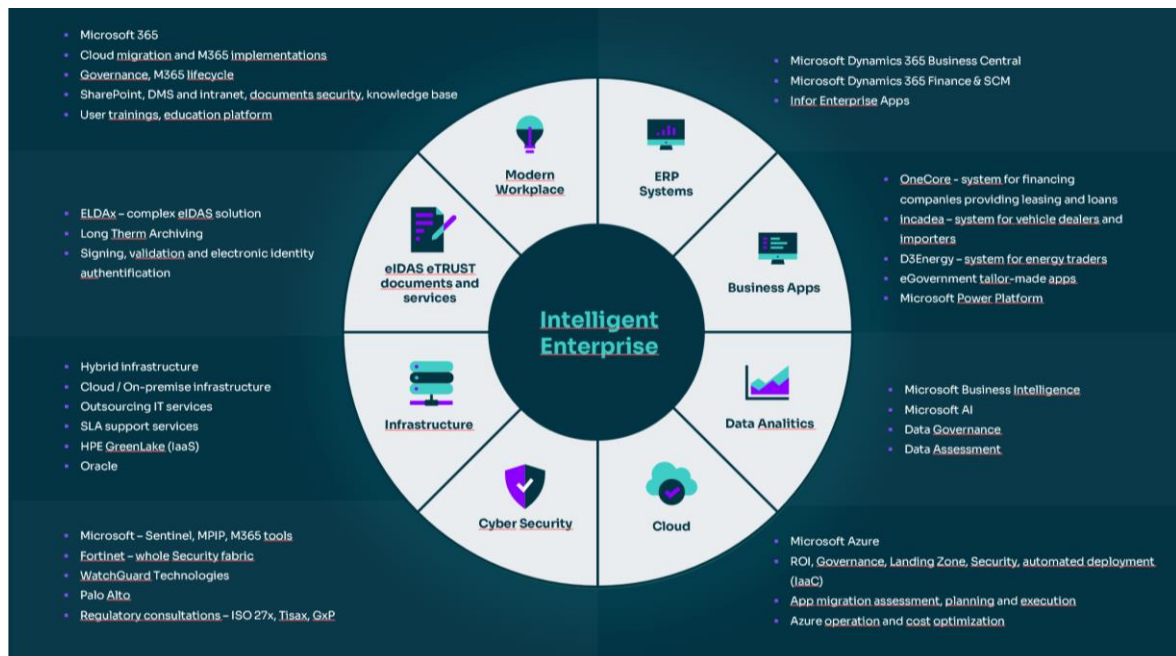
II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 O SPOLEČNOSTI

Společnost Seyfor (dříve známá jako Cígler Software, později holding Solitea, a.s.), je českou softwarovou společností aktivně působící zejména na českém a slovenském trhu. K 1. lednu 2024 má společnost své pobočky v 8 zemích Evropy a obsluhuje zákazníky dokonce ve 38 zemích po celém světě.

3.1 Seyfor

Seyfor, a.s. se zaměřuje zejména na vývoj, prodej a podporu informačních technologií. Dnes lze říci že neexistuje odvětví, ve kterém by firma neměla zastoupení a ve svém portfoliu tak má téměř všechny druhy informačních systémů. Od jednodušších řešení jako je eRecept či iDoklad (Cloudová aplikace pro živnostníky pro elektronickou fakturaci on-line), přes vlastní složitější systémy jako je Money S3, Byznys nebo Vario, HR systém Vema, pokladní systémy Dotykačka a Markeeta až po ERP a CRM systémy v partnerské spolupráci se společnostmi Microsoft či Infor. Společnost se zaměřuje na akvizice menších či středních, strategicky vyhovujících firem na vybraných trzích, které tak postupně doplňují portfolio a posilují pozici Seyforu, jako jedné z největších IT společností ve střední Evropě.



Obrázek 4 Portfolio společnosti Seyfor, a.s.

3.1.1 Historie

Historie společnosti se datuje až do 90. let, konkrétně do roku 1990, kdy Martin Cígler založil v Brně společnost Cígler Software. Cígler Software byla zpočátku firmou o jednom

člověku a Martin Cígler se zabýval zejména vývojem účetního softwaru Money, v rámci spolupráce na Veterinární Univerzitě v Brně. Zadání bylo jasné, a přestože vyplynulo z neformálního posezení s přáteli, Martin Cígler pochopil že v ranných 90. letech, kdy bylo hlavním úkolem všech privatizovat, bude potřeba jinak pracovat s účetnictvím a celkově změnit způsoby práce ve firmách. A právě veterináři byli ti, kterých se to týkalo velmi silně. Cígler Software měl tedy první zakázku – naprogramovat účetní systém pro veterináře, Money. V průběhu 90 let a na počátku nového milénia, se společnost začala zabývat také dalšími ekonomickými a podnikovými informačními systémy a jejich vývojem. Každá firma musí jít s dobou a zlom pro Cígler Software přišel v roce 2013, kdy společnost provedla akvizici firmy Altus Software. Tato akvizice položila základ holdingu Solitea, a.s. (z latinského *solutio* – řešení, uvolnění) Již v té době byla Solitea lídrem ve vývoji informačních technologií na českém trhu. Rozmach IT a neustále se měnící se prostředí po celosvětové krizi v roce 2008, umožnilo firmě růst a díky tomu se pustit do dalších akvizic. Do portfolia se připojovali další významní hráči z českého a slovenského trhu, jak je patrné z Obrázku 2.



Obrázek 5 Akvizice společnosti Seyfor v letech 2013-2023

3.1.2 Akvizice společnosti AXIOM PROVIS Int. s.r.o.

Pro účely této práce je důležitý rok 2020. Tehdy proběhla akvizice zlínské společnosti AXIOM PROVIS Int, s.r.o. (dále jen AXIOM PROVIS, pozn. autora). AXIOM PROVIS byla společností zabývající se ERP systémy NAVISION a Microsoft Dynamics 365

Business Central, vyvinutými společnostmi Microsoft. Firma měla v té době okolo 50 zaměstnanců, více než 20. letou tradici a byla jedním z nejzkušenějších partnerů společnosti Microsoft na území ČR, v oblasti implementací a údržby těchto ERP systémů. Na českém trhu však zdaleka nebyla jediná s tímto zaměřením, a proto časem zaměřila své schopnosti na 2 klíčové obory: finanční služby a automotive zákazníci. Pro každý z těchto sektorů firma implementovala určité rozšíření pro standardní aplikaci NAVISION, potažmo Business Central. Pro automotive sektor se jednalo o incadea.dms (zkratka dms znamená Dealer Management Systém, tedy specializované řešení pro dealery automobilů). Z pohledu sektoru finančních služeb se jednalo o vlastní rozšíření s názvem OneCore, zaměřené zejména na společnosti poskytující leasing, úvěry a podobné druhy financování. Implementace těchto rozšíření prakticky vylepšuje standardní funkčnosti ERP systému a podporuje jeho základní roli – optimalizovat, automatizovat a zrychlovat základní procesy firmy na všech důležitých úrovních. Sama společnost Microsoft prezentuje tuto problematiku následovně *„Plánování podnikových zdrojů (ERP) je typ softwarového systému, který organizacím pomáhá optimalizovat výkon pomocí automatizace a řízení základních obchodních procesů. Tento typ softwaru umí propojit aktivity podnikových financí, dodavatelského řetězce, provozu, obchodu, výkaznictví, výroby a personalistiky v rámci jediné platformy.“* (Microsoft, c2024a)

Dlouhodobá zkušenost, nejvyšší úroveň partnerství s Microsoft a zaměření na sektor automotive a finančních služeb, byly hlavní argumenty k odkupu 100% podílu právě společností Solitea, a.s.

3.1.3 Vlivy na strukturu a formování společnosti

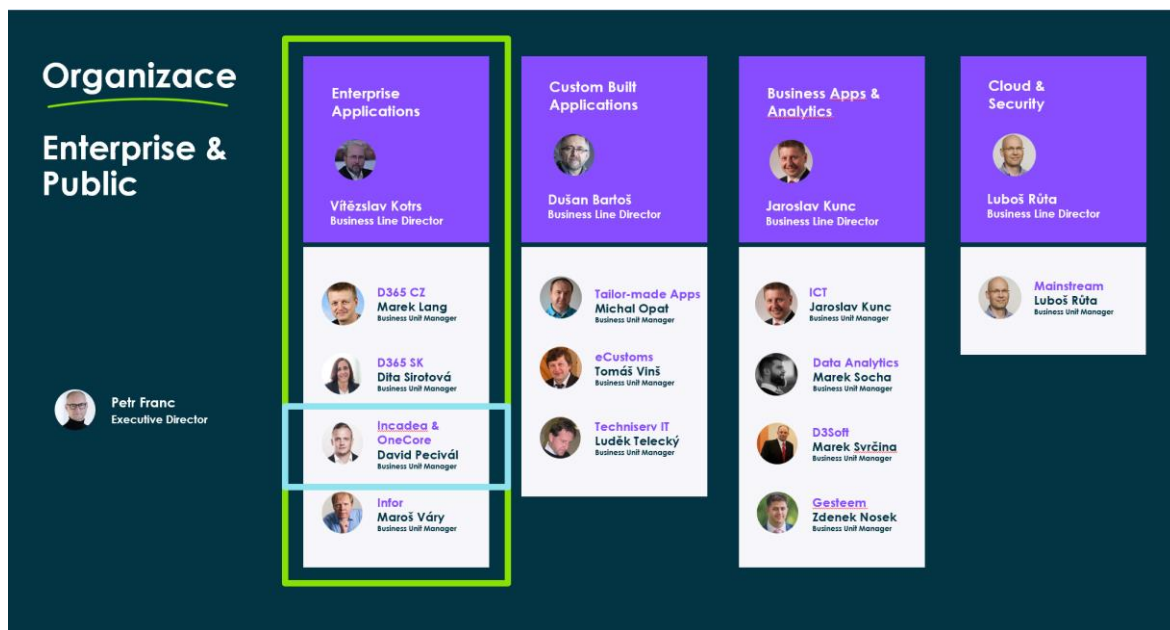
Do roku 2020, každá společnost patřící pod holding Solitea, pokračovala ve svém fungování tak jako před akvizicí. Společnosti vystupovaly pod svým vlastním názvem, měly své osvědčené druhy komunikace a téměř nic neprobíhalo centrálně. Jednalo se tak o fungování několika firem v jedné firmě. Samotná struktura společnosti se časem samozřejmě měnila. S přibývajícím portfoliem, počtem zaměstnanců poboček a měst bylo úkolem nejen být jednotnou firmou avšak také jednotně a systematicky přistupovat k zaměstnancům, zákazníkům a komunikovat značku na venek. Z pohledu oddělení IT, lidských zdrojů a marketingu se jednalo o poměrně složitou změnu. K 1.7.2020 došlo k jedné z největších fúzí v IT sektoru na území české a slovenské republiky – Solitea fúzovala 23 českých a 7 slovenských firem pod společnost Solitea, a.s, dceřinou společnost Solitea Slovenská Republika a dalšími dceřinými společnostmi v 9 evropských zemích (Seyfor, a.s., 2020)

Solitea svým růstem a akvizičním působením rozšiřovala své portfolio do mnoha zemí a odvětví. I díky tomu, začalo vyplouvat na povrch že název Solitea je poměrně ošidný. Je zde patrná podoba a souvislost s anglickým slovíčkem *solution* – řešení, což je časté slovo využívané v názvu technologických společností po celém světě. Zejména z právního pohledu při vstupu na jednotlivé trhy, a tím více v IT oblasti, mohlo dojít a také došlo k možnosti záměny s jiným produktem a konfliktu na daném trhu. Solitea tak stála před novou výzvou, co dělat aby k těmto konfliktům nedošlo a zároveň jak neztratit vybudovanou reputaci? Odpovědí byla změna identity, kterou Solitea vzala jako příležitost namísto hrozby a v listopadu 2022 se ze Solitey stal Seyfor. Nešlo pouze o změnu názvu ale o změnu celkové identity firmy, jejích produktů, poslání a zejména modernější pojetí a omládnutí značky jako takové. Daniel Šturm, marketingový ředitel Seyforu, ideu nové identity popsal následovně *„Základem naší práce je pečlivě naslouchat. Bez toho bychom nemohli vyvíjet produkty a služby, které by si zákazníci koupili. Téma naslouchání je proto hlavním motivem nové identity a firemní kultury spolu se sloganem Just sey it, we are listening,“* (Seyfor, a.s., 2022)

3.1.4 Struktura

Především fúze v roce 2020 umožnila změnit, respektive nastavit strukturu společnosti do smysluplného rozdělení. Struktura společnosti je ovlivněna jednak vlastnickými poměry, avšak zejména je důležité funkční rozdělení do 4 divizí, které se dále rozdělují na tzv. Business Lines, ve kterých jsou pak zařazeny jednotlivé obchodní jednotky neboli Strategic Business Units (SBU, dále jen BU). Divize jsou rozděleny dle velikosti klientů, kteří jsou jejich pomocí obsluhováni, tedy: Payroll & Human resources, Small Business, Medium Sized Business a Enterprise & Public (jedná se o konkrétní názvy jednotlivých divizí, každá z divizí má svého nejvyššího ředitele, člena správní rady).

Pro účely této práce je důležité se zaměřit na divizi Enterprise & Public, do které náleží bývalá společnost AXIOM PROVIS, nyní nazývaná Business Unit incadea&OneCore, nebo také BU54 (dále jen BU54). Enterprise & Public je rozdělena na 4 Business Lines: Enterprise Applications, Business Apps & Security, Custom-built Applications, Cloud & Security, také zde má každá Business Line svého ředitele, který má na starost danou oblast a jeho podřízenými jsou ředitelé jednotlivých BU. Detailní přehled organizace této divize viz. Obrázek 6 - Organizace divize Enterprise & Public.



Obrázek 6 - Organizace divize Enterprise & Public (Seyfor, 2024)

3.1.5 Aktuální situace BU54 - incadea&OneCore

Aktuálně tedy BU54 spadá do Business Line s názvem Enterprise Applications. Šéfem BU54 je pan David Pecivál, který ve zlínské pobočce působí již více než 15 let a byl u všech důležitých historických milníků, včetně přechodu pod společnost Solitea, potažmo Seyfor. Zameření této BU je zejména na B2B trh, tedy jako dodavatel softwaru pro firemní zákazníky, kteří dále využívají produkty a zboží k prodeji či výrobě. (Kotler, Keller, 2013) I samotná BU54 má svoji organizační strukturu. Prakticky se dělí na oddělení OneCore a oddělení incadea, které jsou dále detailněji členěny. Pro účely práce a popis business modelu bude rozebíráno pouze oddělení OneCore.

Oddělení OneCore nabývá v roce 2022 celkem 35 zaměstnanců, rozdělených převážně do 2 poboček, ve Zlíně a Bratislavě. Tyto týmy velmi úzce spolupracují a jelikož během pandemie koronaviru v Česku a na Slovensku, nebylo možné pracovat na pracovišti, velmi se osvědčilo pracovat on-line skrze platformy jako Microsoft Teams nebo ZOOM. Hierarchicky jsou tito zaměstnanci rozděleni na 3 týmy: obchodně marketingový, vývojový a implementační tým. Jedním z faktů je že někteří ze zaměstnanců spadají jak do vývojového tak do implementačního týmu, například analytici či vývojáři. Právě díky adaptaci na on-line platformy a fakt že hlavními komunikačními nástroji interně i se zákazníky jsou e-mail a MS Teams, tato spolupráce na dálku není problémem, jelikož dnes implementace systémů,

školení a konzultace probíhají převážně na dálku pokud je to možné. Tímto faktem lze navázat na produktové portfolio a cílové skupiny zákazníků.

3.2 Produktové portfolio OneCore oddělení

Pro pochopení produktů OneCore, je potřeba nejdříve pochopit hierarchii produktů společnosti Microsoft. Společnost Microsoft je známá zejména svým zaměřením na vývoj softwarových produktů pro jednotlivce, školy či firmy, jako je Microsoft Office (dnes Microsoft 365) či operační systém Windows. Lze říci že na poli operačních systémů a kancelářských aplikací je jedničkou na světě v počtu prodejů i uživatelů.

OneCore oddělení z pohledu produktů, nabízí zejména vlastní řešení s názvem OneCore a řešení pro menší firmy s názvem Express Apps. Z pohledu dalších produktů lze říci, že se BU54 snaží využít podpory společnosti Microsoft, a svým zákazníkům tak nabízí zejména produkty z dílny právě společnosti Microsoft nebo vlastní produkty vybudované na platformách společnosti Microsoft.

3.2.1 Seyfor OneCore – leasingový software

Z technického hlediska je Seyfor OneCore certifikovaným add-onem pro ERP systém Microsoft Dynamics 365 Business Central. Znamená to že OneCore rozšiřuje funkcionalitu klasického ERP o potřeby pro leasingové či úvěrové společnosti. Pro pochopení problematiky add-onů či rozšíření, je nutné vysvětlit význam partnerství se společností Microsoft. Být partnerem společnosti Microsoft vyžaduje nejen zkušenosti, avšak partnerství je také podmíněno dobou působení na daném trhu, kvalitou implementací řešení Business Central, a také je nutné aby zaměstnanci dané partnerské firmy (v tomto případě Seyfor a BU54) byli certifikováni pro vykonávání činnosti implementace, školení a úprav systému Business Central. Společnost Microsoft na svém webu uvádí *„Jako vývojář Microsoft Dynamics 365 Business Central jste zodpovědní za návrh, vývoj, testování a údržbu řešení založených na Dynamics 365 Business Central. V této roli vyvíjíte aplikace, které rozšiřují Business Central, včetně přizpůsobování nebo přidání dalších funkcí.* (Microsoft, c2024b) Jelikož BU54 za celou dobu své existence figurovala jako jeden z nejvýznamnějších partnerů Microsoftu na území ČR, právě to ji činí ideálním partnerem pro přizpůsobování systému Business Central, zejména pro klientelu se specifickým zaměřením. BU54 a její vedení si toho byli vědomi již delší dobu a proto již v letech 2004-2006 byl vyvinut systém OneCore, který se specializuje na problematiku společností poskytujících leasing a úvěry koncovým zákazníkům. OneCore rozšiřuje ERP Business

Central o možnost kalkulace leasingu, evidenci a práci s leasingovým majetkem, správu smluv, schvalovací proces, fakturaci, správu pohledávek a plateb a v neposlední řadě ukončení smluv a vypořádání. (Seyfor, a.s., c2024a) Důležitým aspektem produktu OneCore je, že je poměrně komplexní z pohledu nastavení a obsluhy. To je způsobeno zejména cílovou skupinou, kterou jsou leasingové společnosti poskytující operativní leasing, finanční leasing, úvěry či pronájem majetku. Poskytované služby zmíněné v předchozí části lze nazývat jako finanční produkty. Ona komplexita je způsobena zejména kombinací těchto služeb a velikostí společností využívajících tento software. Jedná se zejména o společnosti patřící pod značky významných bankovních domů a nadnárodních korporací, kde právě důraz na kontrolu, kvalitu a komplexnost procesů je obrovský.

3.2.2 Seyfor Express Apps

Můžeme říci že Seyfor Express Apps jsou jistým sub-produktem, v porovnání s řešením OneCore. Technicky se jedná o emisi jednotlivých funkcionalit z řešení OneCore a uzpůsobení pro firmy s jasným zaměřením na určitý finanční produkt. Cílem této produktové řady je využívat partnerství s jinými firmami po celém světě a pomocí těchto partnerů implementovat řešení Express Apps na nových trzích. K lednu 2023 existuje v portfoliu Express Apps 5 produktů:

- Loans Express App
- Financial Leasing Express App
- Instalment Sale Express App
- Rental Express App
- Funding Express App

3.2.2.1 Loans Express App

Loans Express App je řešení pro společnosti poskytující úvěry. Jako všechna řešení od BU54 je postavené na platformě Microsoft Dynamics 365 Business Central. Znamená to že standardní ERP funkcionalitu rozšiřuje a možnost vypočítat a poskytnout úvěr fyzickým či právnickým osobám. Z pohledu funkcionality je nejdůležitějším faktem pokrytí celého úvěrového procesu – od on-boardingu klienta, přes tvorbu kalkulace a schvalovací proces až po správu aktivní smlouvy a provádění změn, fakturace a dalších operací. Toto řešení je nejpokročilejším softwarem z dílny BU 54 pro malé a střední firmy. Je implementované na všech kontinentech po celém světě a mezi jeho uživatele patří nejen mikro poskytovatelé

půjček, avšak od roku 2024 také jedna vládní organizace z Evropy, která poskytuje půjčky obyvatelům daného státu.

3.2.2.2 *Financial Leasing Express App*

Tato aplikace rozšiřuje ERP funkcionalitu o možnost poskytovat finanční leasing. Finanční leasing lze definovat jako „*finanční leasing, kdy uživatel užívá předmět leasingu, který je následně za předem stanovených podmínek převeden do jeho vlastnictví. V účetní legislativě je definice finančního leasingu v 28 odst. 3 zákona o účetnictví, podle které se finančním leasingem rozumí poskytnutí majetku za úplatu do užívání, jestliže je uživatel oprávněn nebo povinen v průběhu užívání nebo po jeho ukončení nabýt vlastnické právo k poskytnutému majetku.*“ (Seyfor, a.s., 2023)

Technicky je řešení na podobné Loans Express App, zejména skladbou funkcí. Na prvním místě se jedná o podobnou logiku práce s klientem a smlouvou, v rámci ERP systému Business Central. Nutno podotknout že u leasingu, je pro klienty nutno právě propojit financování s určitým objektem (majetkem). Typy majetků mohou být různé a proto je ve standardní verzi aplikace obecný popis majetku a jeho třídění do skupin, kde poté pro každého zákazníka je tato část upravena na míru dle jeho potřeb. V praxi to znamená, že pokud zákazník poskytuje leasing automobilů, systém se rozšíří o možnost zapisovat informace o automobilu jako například VIN číslo, typ paliva, objem motoru a výkon či rozměry. V případě jiného zaměření se řešení upravuje dle potřeby klienta.

3.2.2.3 *Installment Sale Express App*

Installment sale, neboli splátkový prodej, je jedním z typů financování, které dnes poskytují různé typy společností. Jedná se o typ financování, který je nabízen napřímo prodejcem a nabízí zákazníkovi vlastnit produkt ihned po koupi avšak s odloženými splátkami. (Finance.cz, c1997–2024) Velmi často se využívá v prodejnách elektroniky či nábytku, kde je nutné na základě faktury za zboží vystavit klientovi splátkový kalendář. Společnosti využívající toto konkrétní řešení mají možnost veškerou správu klientů, produktů, faktur a splátkových kalendářů provádět z jednoho místa a mít efektivně přehled o všem důležitém pro chod firmy. Technicky opět systém přejímá základy z řešení Loans Express App (zejména co se týká způsobu práce s fakturami, zákazníky, výpočtem splátkového kalendáře apod.)

3.2.2.4 *Rental Express App*

U tohoto řešení je hlavní podstatou, umožnit uživatelům řešení Business Central pronajímat majetek nebo položky z inventáře / skladu společnosti. Funkcionalita Business Central sice obstará skladové hospodářství či evidenci majetku a práci s ním, včetně odpisování, avšak nemá možnost jednoduše vypočítat dobu pronájmu a zkompletovat proces pronájmu. Proto v rámci tohoto řešení přibývá možnost tvorby tzv. položek pronájmu, ceníků do kterých jsou jednotlivé položky řazeny a možnost tvořit rezervace a pronájmy těchto položek, kde výpočet celkové ceny závisí na délce a typu pronájmu. Do podzimu roku 2022 bylo řešení Rental Express App vyvinuto výhradně pro pronájem automobilů. Díky konkrétní poptávce o úpravu pro jiné zaměření, od klienta z Kanady, bylo rozhodnuto na těchto základech vybudovat ve spolupráci s tímto klientem řešení pro pronájem obecnějšího charakteru. Technicky to znamenalo zobecnit zejména definici předmětu, která do této doby byla velmi silně zaměřena na pronájem automobilů (zejména identifikační údaje typické pro automobily a stroje). Do konce roku 2022 bylo vyvinuto toto řešení a bylo rozhodnuto rozšířit portfolio o další řešení. Nastala však otázka jak toto nové řešení nazývat. Původní řešení tak bylo díky zaměření na automobily přejmenováno na „Car Rental Express App“ a nové řešení převzalo název „Rental Express App“.

3.2.2.5 *Funding Express App*

Pro pochopení podstaty tohoto řešení je potřeba vysvětlit pojem slova funding. Dle Cambridge University Press má toto slovo několik významů avšak všechny se shodují v jasné podstatě, tedy že funding jsou peníze poskytnuté na určitý účel (Cambridge University Press & Assessment, c2024)

Podstata tohoto řešení spočívá v možnosti monitorovat, evidovat a spravovat různé druhy obdržených půjček a investic do společnosti, a jednoduše mít možnost kontroly nad celým tímto portfoliem včetně správy splátkových kalendářů a plateb. Idea byla vytvořit podpůrné řešení pro finanční společnosti poskytující úvěry, jelikož často dochází k tomu že tyto společnosti půjčují klientům již půjčené peníze z jiných zdrojů. Nutno podotknout že toto řešení bylo vyvinuto jako takzvaný Minimum Viable Produkt (MVP), tedy produkt vyvinutý s jeho klíčovými funkcionalitami a otestovaný v provozu na zákaznících, pro získání zpětné vazby pro další verze a vylepšení (Gartner, Inc., c2024) Tento přístup byl zvolen jako vhodný, zejména kvůli nutnosti rychle reagovat na poptávku na trhu, avšak také proto že je obecně čím dál více využíván právě IT společnostmi a startupy.

4 BUSINESS MODEL ODDĚLENÍ ONECORE

Nástroj Business Model CANVAS, byl pro analýzu vybrán zejména skrze již existující a zaběhlé procesy v samotném business modelu oddělení OneCore. Model byl analyzován během prvního kvartálu roku 2022. Některé součásti modelu jako zákaznické segmenty, jsou obchodním oddělením rozebírány na pravidelné bázi, zejména kvůli složitosti zacílení na světové trhy. Během analýzy prostředí, bylo důležité zjistit jaké je interní vnímání pojmů spojených s problematikou tvorby Business Modelů a podobných témat, a to zejména proto že BU54 chce zapojovat zaměstnance do změn na pobočce. Dále proběhla analýza konkurence na poli ISV dodavatelů řešení Business Central. Samotný business model byl následně analyzován po jednotlivých částech dle metodologie CANVAS.

4.1 Analýza oddělení OneCore

4.1.1 Interní šetření – dotazník (vnímání pojmů interně)

Z pohledu interní analýzy business modelu, bylo důležité uskutečnit interní šetření mezi zaměstnanci na téma business modelu a pojmů ohledně moderních, zejména agilních přístupů k vedení projektů a firmy celkově. Jelikož BU54 funguje spíše jako rodina, kde se všichni znají a historicky si zakládá na zkušenostech, znalostech a názorech zaměstnanců, bylo rozhodnuto provést interní šetření mezi zaměstnanci, na téma znalostí business modelů a souvisejících pojmů. Základem bylo vytvoření několika testovacích hypotéz a na jejich základě konkrétních otázek v dotazníku. Dotazník se skládal ze šesti otázek, z nichž 5 bylo uzavřených a jedna otevřená. Testovací hypotézy a konkrétní otázky, na ně navazující, jsou zmíněny níže:

- Hypotéza o pojmu Business Model – Zaměstnanci BU54 ví, co je business model.
 - „Víte co znamená pojem Business Model?“
 - „Prosím krátce popište, zda víte co pojem znamená, případně co si pod tímto pojmem představujete.“
- Hypotéza o klíčovém tématu Business Modelu - Zaměstnanci BU54 ví, na co se business model zaměřuje.
 - „Co je podle Vás hlavním tématem business modelu?“
- Hypotéza o moderních pojmech a metodologiích obecně – Zaměstnanci BU54 mají přehled o moderních pojmech a přístupech k řízení firmy a projektů.

- „Zaklikněte, které z následujících pojmů znáte.“
- Hypotéza o interním vnímání konkrétních business modelů v rámci BU54 – Zaměstnanci BU54 ví, jakými způsoby se naše produkty prodávají.
 - „Jaké z business modelů využívá naše BU incadea&OneCore k prodeji?“
- Hypotéza o podílení se na tvorbě a inovaci business modelu (o spolupráci) – Zaměstnanci BU54, se chtějí podílet na inovacích.
 - „Myslíte si že zaměstnanci by se měli podílet na inovaci business modelu společnosti?“

Základem těchto hypotéz, bylo zejména zjistit jakým způsobem, zda správně nebo nesprávně, zaměstnanci BU54 tento pojem chápou. Interní vnímání moderních pojmů a práce s nimi, je pro konkrétní obchodní jednotku velmi důležité. Právě konkrétní odpovědi, by měly pomoci osvětlit nejen znalosti pojmů, avšak také otevřenost zaměstnanců se podílet na rozvoji business modelu a podnikání společnosti obecně. Průzkum byl odeslán v březnu 2023, formou on-line dotazníku, na všech 34 zaměstnanců oddělení OneCore, následně ještě na dva členy vyššího managementu BU54, kteří nejsou součástí BU napřímo, avšak ochotně přijali pozvání k vyplnění. Dotazník vyplnilo celkem 26 respondentů, z celkem 36 rozesílek, což činí úspěšnost 72,22 %. Nutno podotknout že dotazník byl anonymní a bez ohledu na konkrétní pozice či znalosti tématu jednotlivými respondenty. V následující části budou rozebrány jednotlivé otázky dotazníku v návaznosti na hypotézy a výsledky průzkumu.

4.1.2 Hypotéza o pojmu Business Model – Zaměstnanci BU54 ví, co je business model.

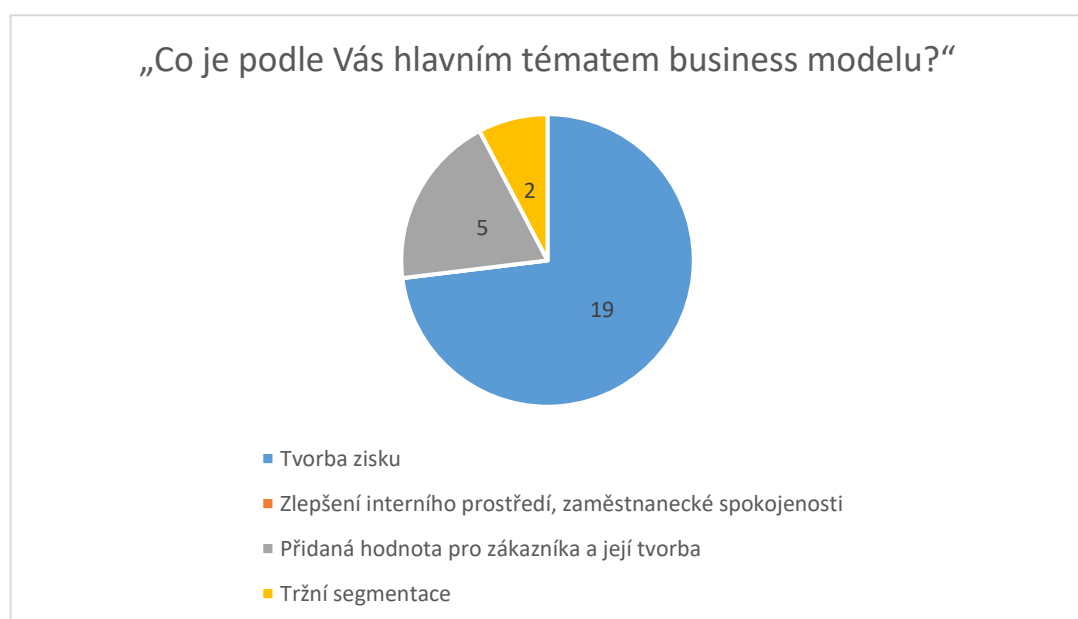
Na základě této hypotézy byly položeny dvě konkrétní otázky v dotazníku v následujícím znění: „Víte co znamená pojem Business Model?“ s možností odpovědi „Ano“ a „Ne“, a následně otázka „Prosím krátce popište, zda víte co pojem znamená, případně co si pod tímto pojmem představujete.“, s možností otevřené odpovědi. Z 26 respondentů celkem 20 odpovědělo na první otázku „Ano“, tedy že ví co znamená pojem business model. Zbylých 6 odpovědělo „Ne“. Klíčová však byla otázka číslo dvě, a to krátký popis pojmu vlastními slovy. Tato část byla nejnáročnější na získání výsledků jelikož jednotlivé odpovědi se lišily, avšak principem bylo zjistit jak obecně zaměstnanci pojem vnímají a dát jim prostor na vlastní projev. Nejzajímavějším zjištěním bylo časté zmiňování finančního aspektu ve formě „Tvorby zisku“, tedy principem tohoto přístupu je jak tvořit zisk – celkem 7 odpovědí (19,44

%). Překvapivé také bylo že 3 respondenti (8,33 %) konkrétně pojem business model označili jako synonymum pro business plán. U ostatních odpovědí bylo zjištěno, že respondenti chápali princip zaměření business modelu na tvorbu strategie, či přístupu pro správné fungování a blaho firmy a dobré ekonomické výsledky, které s business modelem bezesporu souvisí. Naopak pouze 3 respondenti (8,33 %) odpověděli konkrétně, že cílem business modelu je soustředění se na přidanou hodnotu dodávanou zákazníkovi. Na základě této části dotazníku se nepodařilo prokázat, že většina zaměstnanců pojmu rozumí, jelikož důležitým aspektem bylo chápání business modelu jako způsobu pro práci s přidanou hodnotou pro klienta, a naopak nekladením důrazu na zisk.

4.1.3 Hypotéza o klíčovém tématu Business Modelu - Zaměstnanci BU54 ví, na co se business model zaměřuje.

Předpokladem předchozí otevřené otázky bylo, že odpovědi se budou velmi lišit, avšak bylo důležité zjistit reálnou představu o pojmu jako takovém. I proto v návaznosti na druhou hypotézu byla položena otázka „Co je podle Vás hlavním tématem business modelu?“ s konkrétními odpověďmi: Tvorba zisku, Zlepšení interního prostředí a zaměstnanecké spokojenosti, Přidaná hodnota pro zákazníka a její tvorba, Tržní segmentace.

Konkrétní výsledky mohou být překvapivé, avšak s vědomím výsledků předchozí otázky, výsledky pouze potvrzují interní neznalost pojmu a jeho nepochopení. Konkrétně 19 respondentů (52,77 %), odpovědělo že hlavním tématem je tvorba zisku. Pouze 5 respondentů (13,88 %), zvolilo správně přidanou hodnotu pro zákazníka.



Obrázek 7 - Graf výsledků hypotézy číslo 2

4.1.4 Hypotéza o moderních pojmech a metodologiích obecně – Zaměstnanci BU54 mají přehled o moderních pojmech a přístupech k řízení firmy a projektů.

Z důvodu silného zaměření BU54 na rozvoj zaměstnanců, z pohledu znalostí a dovedností, byla zvolena hypotéza týkající se pojmů, souvisejících nejen s moderními přístupy k vedení firmy, avšak silně souvisejícími s pojmem business modelu. Otázka byla položena následovně „Zaklikněte, které z následujících pojmů znáte.“. Respondenti měli celkově na výběr z devíti možností, viz. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Respondent	Business Model CANVAS	Lean CANVAS	Value Proposition CANVAS	Blue Ocean	Design Thinking	Lean Startup	Agile Methodology	Minimum Viable Product	Nic z výše uvedených	Celkem	Počet jednohlasných odpovědí
1							1			1	1
2			1							1	1
3									1	1	1
4	1	1		1			1			4	
5									1	1	1
6									1	1	1
7							1			1	1
8							1			1	1
9									1	1	1
10									1	1	1
11							1			1	1
12									1	1	1
13							1			1	1
14	1	1				1	1			4	
15	1	1	1	1	1	1	1	1		8	
16									1	1	1
17	1			1						2	
18	1				1	1	1			4	
19									1	1	1
20							1			1	1
21						1	1			2	
22									1	1	1
23	1	1				1	1	1		5	
24	1	1				1				3	
25									1	1	1
26	1	1	1				1			4	
Celkem	8	5	3	3	2	6	13	3	10	17	17

Tabulka 3 - Odpovědi na otázku „Zaklikněte, které z následujících pojmů znáte.“

Dalším faktem je že respondenti mohli zakliknout více možností najednou, aby bylo zjištěno jakou úroveň přehledu mají. Konkrétně se jednalo o následující možnosti / nástroje: *Business*

Model CANVAS, Lean CANVAS, Value Proposition CANVAS, Blue Ocean Strategy, Design Thinking, Lean Startup, Agile Methodology, Minimum Viable Product a Nic z výše uvedených.

Celkově bylo zaznamenáno 17 odpovědí s jedním výběrem, tedy že respondent označil pouze jednu odpověď, z toho 10 respondentů označilo odpověď „Nic z výše uvedených“. Ze zbylých 7 respondentů, celkem 5 označilo *Agile Methodology* což odkazuje na nedávné školení klíčových zaměstnanců o tomto přístupu. Tato odpověď byla také nejvíce volena celkem 13 krát, tedy celých 50 % ze všech respondentů, je s tímto pojmem obeznámeno. Z pohledu respondentů, kteří volili více možností se nejvíce opakoval pojem *Business model CANVAS* s 8 odpověďmi (30,77 %) a pojmy *Lean CANVAS* a *Lean Startup*, po 6 odpovědích (23,07 %). Dle procentuální úspěšnosti jednotlivých pojmů, a zejména nižšímu označování poslední odpovědi která odkazovala na neznámost jakéhokoliv pojmu, lze říci že zaměstnanci BU54 mají přehled o moderních pojmech ve vztahu k podnikání obecně či business modelu.

4.1.5 Hypotéza o interním vnímání konkrétních business modelů v rámci BU54 – Zaměstnanci BU54 ví, jakými způsoby se naše produkty prodávají.

Nejzajímavějším a prakticky nejdůležitějším ukazatelem pro pochopení business modelů uvnitř firmy, byla otázka založena na definici konkrétních způsobů prodeje, v business modelu BU54. „Jaké z business modelů využívá naše BU incadea&OneCore k prodeji?“. Otázka byla směřována na to jakým způsobem se produkt k zákazníkovi dostane. Celkem zde bylo možno vybrat z 10 možností, viz. Tabulka 4 - Odpovědi na otázku „Jaké z business modelů využívá naše BU incadea&OneCore k prodeji?“. V tabulce je také možné vidět jednotlivé odpovědi respondentů. Celkem 14 respondentů zvolilo jednohlasnou odpověď, pouze jeden z nich odpověděl že žádný ze zmíněných pojmů nezná. Důležitým předpokladem je že BU54 kombinuje několik konkrétních způsobů prodeje skrze business model, a to: *Předplatné, Přímý prodej, Prodej přes partnery a prodej přes platformu*. Předpokladem této hypotézy tedy bylo tyto 4 kategorie by měly být těmi, které respondenti vyplní nejčastěji, ideálně v dané kombinaci všech čtyřech nebo alespoň tří z nich. Celkem 6 respondentů označilo kombinaci všech čtyřech využívaných způsobů prodeje. Dalších 5 respondentů označilo alespoň 3 z nich, což dohromady dává 11 respondentů, tedy 42,3 % kteří splňují podmínku hypotézy. Hypotéza byla potvrzena, zejména proto že čtyři klíčové kategorie byly vyplněny nejčastěji – Předplatné 14 odpovědí, Přímý prodej a prodej přes partnery 15 odpovědí a prodej přes platformu 10 odpovědí. Z výsledků ze vidět že

zaměstnanci ve firmě mají přehled o způsobu prodeje produktů a služeb, což je pro BU54 důležitým faktorem, jelikož zaměstnanci jsou spolutvůrci a klíčové zdroje pro business model obchodní jednotky.

Respondent	Předplatné (Subscription)	Přímý prodej	Prodej přes partnery	Prodej přes platformu	Freemium	Fransíza	Crowdfunding	Reklamní model	Affiliate model	Žádný z výše uvedených	Celkem	Počet jednohlasných odpovědí
1	1										1	1
2		1									1	1
3			1								1	1
4	1										1	1
5	1										1	1
6		1									1	1
7			1								1	1
8			1								1	1
9										1	1	1
10	1										1	1
11		1									1	1
12		1									1	1
13	1	1	1	1							4	
14		1									1	1
15	1	1	1	1							4	
16				1							1	1
17	1	1	1	1							4	
18	1	1	1	1							4	
19	1		1	1							3	
20	1	1	1	1							4	
21	1	1	1	1							4	
22		1	1	1							3	
23	1	1	1		1						4	
24	1		1	1							3	
25		1	1					1			3	
26	1	1	1								3	
Celkem	14	15	15	10	1	0	0	1	0	1		14

Tabulka 4 - Odpovědi na otázku „Jaké z business modelů využívá naše BU incadea&OneCore k prodeji?“

4.1.6 Hypotéza o podílení se na tvorbě a inovaci business modelu (o spolupráci) – Zaměstnanci BU54, se chtějí podílet na inovacích.

Jak již bylo zmíněno, interní prostředí BU54, působí spíše jako rodina, která se navzájem podporuje a jde si za svým stanoveným cílem. Z pohledu faktu že BU54 je součástí nadnárodní korporace Seyfor, se jedná o překvapivý avšak příjemný fakt. I proto byla poslední hypotéza postavena na podstatě spolupráce. Hypotéza má za cíl potvrdit ochotu zaměstnanců spolupracovat, a moci tak v budoucnu dále rozvíjet konkrétní business model, nejen za přítomnosti managementu a obchodního oddělení, ale také ve spolupráci s dalšími zaměstnanci.

Respondent	Ano, podílel bych se pokud by to bylo možné	Ano, ale podílet se nechci	Ne, ale pokud bych musel, podílel bych se	Ne, je to výsada managementu firmy
1		1		
2	1			
3	1			
4		1		
5	1			
6				1
7			1	
8	1			
9		1		
10	1			
11				1
12	1			
13	1			
14	1			
15	1			
16			1	
17	1			
18	1			
19		1		
20		1		
21		1		
22	1			
23	1			
24		1		
25		1		
26	1			
Celkem	14	8	2	2

Tabulka 5 - Odpovědi na otázku „,Myslíte si že zaměstnanci by se měli podílet na inovaci business modelu společnosti?“.

Otázka v dotazníku byla položena následovně: „Myslíte si že zaměstnanci by se měli podílet na inovaci business modelu společnosti?“. Na výběr měli respondenti ze čtyřech možností, konkrétně: *Ano, podílel bych se pokud by to bylo možné, Ano, ale podílet se nechci, Ne, ale pokud bych musel, podílel bych se a Ne, je to výsada managementu firmy*. Doplňkové věty za každou z možností *Ano* a *Ne*, mají za úkol rozklíčovat samotnou ochotu podílení se na spolupráci. Z možných odpovědí šlo vybrat vždy jen jednu možnost. Z pohledu výsledků lze říci že šlo o příjemné překvapení. Jak je vidět v Tabulka 5 - Odpovědi na otázku „Myslíte si že zaměstnanci by se měli podílet na inovaci business modelu společnosti?“, celkem 22 zaměstnanců si myslí že by se měli podílet na inovaci business modelu společnosti, přestože v předchozích otázkách povětšinou nedokázali definovat co pojem znamená. Z těchto 22 respondentů, by se 14 (53,84 %) podílelo na inovaci zcela dobrovolně a se zájmem. Zbýlých 8 (30,76 %) se podílet nechce.

Závěrem lze říci že vnímání pojmu business model nebylo velmi přesvědčivé, a zaměstnanci BU54 si tento pojem spíše zaměňují s business plánem a tvorbou zisku. Samozřejmě tvorba zisku je podstatou podnikání, viz. teoretická část, avšak podstata business modelu je zaměřena hlavně na práci s přidanou hodnotou pro zákazníka. Přidanou hodnotu jako hlavní téma business modelu zvolilo pouze 13,88 % respondentů. Důležitým zjištěním bylo správné chápání prodejních způsobů BU54 v rámci daného business modelu, kde 42,3 % respondentů splnilo předpoklad této hypotézy. Přestože pojem nemusel být správně chápán, překvapivým byl také fakt potřeby a ochoty spolupracovat na inovaci business modelu, celkem 53,84 % respondentů by se podílelo dobrovolně a se zájmem.

4.2 Analýza prostředí firmy

Na základě zjištěných poznatků bylo rozhodnuto provést analýzu mikro prostředí a makroprostředí BU54, konkrétně oddělení OneCore. Analýza bude provedena nejdříve se zaměřením na makroprostředí, pomocí PESTLE analýzy. Následně se zaměřením na mikroprostředí oddělení OneCore, pomocí Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil.

4.2.1 PESTLE Analýza

Politické faktory:

Z pohledu politických faktorů existuje několik silných faktorů ohrožujících budoucnost celého IT odvětví a zejména specifických softwarů jako je OneCore. Největší hrozbou a zároveň příležitostí jsou možné regulace v oblasti financí a technologií. Zejména proto, že OneCore je cílený na mezinárodní trhy, a klienti se nachází prakticky v jakékoliv zemi na světě, možné legislativní změny na jednotlivých trzích, zejména trzích na kterých ještě OneCore oddělení nepůsobí, mohou mít zásadní dopad na prodeje a celkové fungování firmy. Pravdou je, že majorita klientů pochází z lokálního CZ/SK trhu, kde je snadnější predikovat a sledovat politickou situaci, a případné legislativní změny, které mohou mít dopad do odvětví leasingu a úvěrů. Pro oddělení OneCore, by dané změny a jejich špatná predikce, znamenaly zejména neschopnost připravit dané změny do systému a tím omezení zákazníka zejména z pohledu neplnění hodnotové nabídky a nedodání přidané hodnoty. Z pohledu politické regulace jsou největší hrozbou změny daňových předpisů, kdy může dojít ke znevýhodnění leasingu a úvěrů pro koncového klienta, či poskytovatele z pohledu nových daňových zákonů. (Krch et al., 2022) Druhým tématem jsou politické změny na poli technologií. Skvělým příkladem je problematika zavedení GDPR. Pro společnosti poskytující leasing či úvěry je ochrana osobních údajů klienta na prvním místě. S přechodem na evropský standard GDPR, se změnil i český zákon o ochraně osobních údajů. Změny nastaly například z důvodů automatizace sbírání dat a přenosu informací o osobních údajích. (Ministerstvo vnitra České republiky, c2024) Konkrétně to znamená že software OneCore a tím i platforma Business Central, musí splňovat zásady o ochraně osobních údajů platné od 28. května 2018. Toto téma může rezonovat zejména z pohledu cizích trhů. Faktem je že oddělení OneCore nastavilo několik přístupů jak předejít problémům s podobnými změnami. Na úrovni spolupráce s ISV partnery, se jedná o fakt, že partner je zodpovědný za upozornění na nastávající nebo již platné změny a za navržení úpravy systému nebo úpravu samotnou. Z pohledu spolupráce oddělení OneCore s konkrétním klientem na cizím území,

většinou odpovědnost za tyto změny a upozornění na ně přebírá klient. Nutno dodat že segment leasingových a úvěrových firem, či finančních společností obecně je velmi dobře orientován v této problematice a je v jejich vlastním zájmu na tyto změny upozorňovat.

Ekonomické faktory:

U ekonomických faktorů lze opět rozlišovat mezi lokálním a globálním trhem. Faktem je že globální ekonomická situace, ovlivňuje v rámci ČR, situaci lokální. Největší hrozbou z ekonomického pohledu je zvyšování inflace. Zvyšující se míra inflace může zvýšit náklady na provoz a vývoj softwaru, což by mohlo mít dopad na ceny produktů nejen oddělení OneCore, ale celkových nákladů na provoz cloudových řešení. Hybatelů inflace existuje spousta. Jako největší hrozby jsou vnímány, neúměrně zvýšené náklady na vývoj či provoz oddělení celkově, dále měnová politika centrálních bank, jelikož ty velmi jednoduše mohou určovat růst či pokles inflace, pomocí tisku peněz, či snižování úrokových sazeb. Zejména v odvětví softwaru pro finanční odvětví, tento faktor bude působit jako dvousečná zbraň. Ovlivní nejen oddělení OneCore, avšak také samotné poskytovatele finančních služeb. V neposlední řadě je potřeba uvažovat nad takzvanými externími šoky, jako jsou nepředvídatelné události ve formě přírodních vlivů, či geopolitické konflikty jako například válka na Ukrajině. Válka na Ukrajině je dobrým příkladem pro návaznost na další téma a to je faktor změn měnových kurzů. Během roku 2022, v návaznosti na energetickou krizi v Evropě, způsobenou válkou na Ukrajině a závislostí Evropy na plynu z Ruska, došlo k oslabování Eura vůči dolaru. Nutno podotknout že tento trend se projevoval již delší dobu, ale situace napomohla k tomu aby Euro vůči dolaru dosáhlo tzv. parity, tedy směnného kurzu 1:1. K tomuto jevu došlo naposledy v roce 2002, předtím ještě v letech 2000 a 1986, jinak si Euro drželo silnější pozici z pohledu směnného kurzu vůči dolaru. (GoogleFinance, b. r.)

Sociální faktory:

Sociální faktory jsou jednoznačně důležité, z pohledu B2B dodavatelů obecně, i z pohledu dodavatelů softwarů. Tento obor je ovlivňován nejen samotnými odběrateli, tedy firmami poskytující finanční služby nebo jakékoliv další služby, ale bezesporu můžou být dodavatelé ovlivněni i koncovým zákazníkem odběratele. Konkrétním faktorem s obrovským vlivem na odvětví vývoje finančních softwarů, jsou trendy ve financování a jejich změny. Zejména pak změny v preferencích a chování spotřebitelů v oblasti financí, mohou ovlivnit poptávku, nejen po finančních produktech, ale také po softwarových produktech pro finanční sektor. Velkým tématem je postoj generace Z a mileniálů k vlastnění majetku. Tento sociální faktor

může mít vliv přímo na obor finančních služeb, a tím pádem i na oddělení OneCore, a jim podobná odvětví. Faktem však je, že tento vliv je výhledově ve skrze pozitivní. Trend vlastnění majetku mladých generací, je spíše negativní. To znamená že mladí lidé nepotřebují tolik vlastnit majetek, jako jsou auta či domy a upřednostňují moderní způsoby, založené na principech pronájmu a sdílení. Ve skutečnosti je zajímavé zjištění, proč je tomu tak. Dle Davida Navrátila, hlavního ekonoma České Spořitelny, je tento fakt způsoben zejména nepotřebností vlastnit majetek, oproti často zmiňovanému nezájmu. Jedním z faktorů, proč lidé nepotřebují vlastnit majetek, je zvyšující se počet jednočlenných rodin, tedy lidí žijících o samotě. Konkrétně v ČR existovalo v roce 28,4 % singles domácností v roce 2016, a v roce 2019 to bylo již 29,8 %. (United Nations Economic Commission for Europe, b. r.) Jednočlenné rodiny mají celkově menší příjem, což způsobuje že jinak uvažují ale mají také jiné nároky na život, například menší typ bytu, možnost spolubydlení, nepotřeba auta apod. Dalším z nich je přesun z vesnic do měst, kdy lidé ve městech, zkrátka nemají takovou potřebu, například vlastnit auto a raději využijí carsharing . Velkým tématem je však vlastnění nemovitostí. Dle analýzy Davida Navrátila (LeaseTech Digital Morning 2025, 2024), a dat na z průzkumů společností Numbeo, LSEG Datastream a Česka spořitelna, je v ČR nejvyšší poměr cen nemovitostí, v návaznosti na cenu nemovitosti a potřebný roční příjem pro její koupi. Na území ČR je zapotřebí 15 ročních příjmů k nákupu nemovitosti, například v Estonsku a Francii je to pouhých 12, v Bulharsku 9 a severských zemích a Beneluxu 7. V tomto ohledu vede USA s 5 ročními platy pro nákup nemovitosti. Posledním silným sociologickým faktorem je obecný růst technologické a digitální gramotnosti. Pokud zákazníci využívající software OneCore budou růst a vzdělávat se v oblasti digitálních trendů, může se zvednout zájem o řešení OneCore. Pokud však budou růst tyto znalosti u koncových uživatelů finančních služeb, může to vést podobně jako u trendu sdílení, v využití moderních služeb v oblasti financování a na tento fakt by mělo být oddělení OneCore připraveno. Je potřeba tedy sledovat trendy a budovat ideu o vývoji celého odvětví a samotných řešení.

Technologické faktory:

Zásadním technologickým faktorem v návaznosti na OneCore oddělení je fakt technologického vývoje a jeho rychlost. I když lze říci že technologický vývoj ovlivňuje prakticky všechny odvětví podnikání a i součásti každodenního života, většinou je to ku prospěchu. Zejména technologické firmy ale tyto faktory musí mít podchyceny, zejména z důvodu doručení správné hodnotové nabídky klientům. Jelikož IT sektor i sektor finanční vyžaduje neustálé inovace, je potřeba se aktivně o tyto inovace zajímat a zapojovat je do

systemu OneCore. Aktuálně se jedná o trend Cloudifikace, který již plně OneCore podporuje a také implementace nástrojů umělé inteligence (AI). Jelikož se trend umělé inteligence rapidně rozšiřuje, bylo by vhodné využít partnerství se společností Microsoft a jejich nástroje a způsoby implementace, do řešení OneCore. Technologickým faktorem je také bezesporu síla konkurence působící v odvětví. Ta je ale brána spíše jako faktor interní a bude rozebrána v části Porterovy analýzy.

Právní faktory:

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, politické a právní faktory jsou často slučovány do jedné kategorie. Zejména se tak děje proto, že politická situace na daném území, ve většině případů ovlivňuje právní hlediska a úpravu podnikání, či dalších oblastí. Z pohledu politických faktorů, bylo rozebráno téma GDPR. Z pohledu ochrany dat je složité rozhodnout do které z kategorií toto téma zařadit. OneCore oddělení vnímá tyto dopady z pohledu politického, pokud se jedná o témata jako GDPR, avšak z pohledu právního vnímá další podobné změny, které mohou být specifické pro identifikované trhy na kterých OneCore působí. Nutno dodat že obecně platné zásady každé země, z pohledu ochrany dat a právních faktorů, jsou velmi často pokryty v řešení Business Central samotným Microsoftem v rámci legislativní vrstvy pro každou zemi. U problematiky poskytování finančních služeb, a právních předpisů v oblasti financí v jednotlivých zemích, je však zodpovědnost za toto téma přímo na oddělení OneCore. OneCore by se tedy měl strategicky zamyslet nad jednotlivými trhy, které chce obsluhovat a zvážit právě faktor právních hledisek, jelikož změny na určitých trzích mohou být náročné.

Ekologické faktory:

Softwarové společnosti a ekologické faktory, se mohou zdát být jako vzájemně neovlivnitelné věci. Obecně lze říci že ekologické faktory, ovlivňují softwarové společnosti, zejména kvůli jejich právním dopadům a změnám v zákonech. Je však důležité zamyslet se nad ekologickými dopady skrze neobnovitelné zdroje či další environmentální faktory. Konkrétně se může jednat o pokles množství vzácných kovů, důležitých zejména pro výrobu mikročipů a hardwarových komponentů, které jsou klíčové pro provoz jakéhokoliv informačního systému. Klíčové pro rozvoj společnosti Seyfor celkově, může být faktor ochrany biodiverzity, který může ovlivnit zejména výstavbu nových budov, kvůli ochraně prostředí, které mohou být klíčové pro rozvoj firmy či jejich vlastních datových center.

4.2.2 Porterova analýza

Porterova analýza byla prováděna pomocí interních diskusí a zhodnocováním zkušeností oddělení OneCore v daném podnikatelském prostředí. Z pohledu každého stavebního prvku, byla hodnocena intenzita síly, či hrozby dané oblasti. Byly zavedeny 3 úrovně síly: *Nízká* (ohrožení není důvodem k opatření, avšak musí být bráno v potaz), *střední* (hrozba může ovlivnit fungování firmy a je potřeba se jí věnovat) a *vysoká* (hrozba je aktuální a je potřeba podniknout patřičná opatření okamžitě).

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Celkově lze říci, že hrozba nových vstupů na trh finančních softwarů je nízká. Samotný vstup do odvětví softwarového vývoje, vyžaduje jednak vysoké investice do technologií, ale zejména talentované a zkušené zaměstnance a skvělé znalosti trhu. To také znamená, že noví konkurenti by museli překonat bariéry vstupu, z pohledu zkušeností oddělení OneCore, která čítá více než 15 let vývoje softwaru. Dále také zkušenost s poradenstvím klientům, díky zkušenosti zaměstnanců z oblasti finančních služeb. Důležitým poznatkem však je, že v dnešní době low-code a no-code technologií (metoda vývoje softwaru bez potřeby programování, většinou pomocí webového nástroje) může být OneCore ohrožen novými konkurenty, z pohledu jednoduchých řešení pro půjčování finančních prostředků. V tomto ohledu je dobrou zprávou, že leasingové a úvěrové společnosti jsou do určité míry regulovány, což lze vyčíst v ostatních částech práce. To může znamenat že oddělení OneCore nemusí být ohroženo napřímo, avšak pouze nedokonalými substituty v podobě jednoduchých finančních aplikací. Dalším faktem podporujícím tuto skutečnost, je komplexita procesů, kterou uživatelé OneCore vyžadují. To znamená že není jednoduché podchytit všechny klíčové procesy cílové skupiny, bez zkušeností z oboru a znalostí potřeb a procesů klienta.

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je vyhodnocena jako střední. Nejvíce zde působí hlavní dodavatel platformy, společnost Microsoft, na které je OneCore vybudován. Jednoznačně, tato platforma může být omezující, zejména z pohledu udávaného směru budoucího vývoje, kterým se Microsoft chce ubírat. Aktuálně je nutno říci, že prozatím oddělení OneCore jednoznačně profituje ze způsobu směřování Microsoftu. Klíčovým tématem je vyjednávání o cenách s tímto klíčovým dodavatelem. Situace se má tak, že politika a pozice společnosti Microsoft je tak

silná, že o cenách se prakticky vyjednávat nedá. Dalším faktem je že licence Microsoft řešení jsou také poskytovány skrze oficiální partnery, či poskytovatele licencí, podobně jako je tomu ve vztahu Microsoft – OneCore. Je však důležité udržovat strategické vztahy s Microsoftem a to zejména z pohledu účastí na jejich konferencích, spolupráce s pobočkou Microsoft ČR sídlící v Praze nebo využití a distribuce dotací, které Microsoft poskytuje pro nové klienty. V úvahu ze strategického pohledu, přichází téma přesunu řešení OneCore na jiné či vlastní platformy, z důvodu nezávislosti. Zde je klíčový fakt, že prozatím je platforma Microsoft jednoznačnou výhodou, z pohledu klíčového tématu dnešních dní a to umělé inteligence a její implementace do společností. Z důvodu hrozby ve vyjednávání o ceně a nutnosti aktivně udržovat vztahy se společností Microsoft, je tato hrozba vyhodnocena jako střední.

Síla odběratelů

Při výběrů jakéhokoliv řešení pro firmu, není nic jednoduššího než využít webový prohlížeč, vyhledat a porovnat si možné substituty. To je rozhodně jeden z argumentů, které staví sílu odběratelů na vysokou úroveň. Opět zde hraje prim několik faktorů. Česká republika a trh s poskytovateli softwarů, je dle zkušeností týmu OneCore, výjimkou. Odběratelé softwaru na lokálním trhu mají ze zkušenosti velmi specifické požadavky na produkt, a oproti zkušeností z trhů globálních, jsou celkově méně ochotni akceptovat standardní řešení. To je však způsobeno neochotou investovat do přizpůsobení produktu. Faktem je že výběr řešení na trhu je velmi široký, zejména pokud zákazníci budou vybírat globální řešení. Faktem je že mentalita českého zákazníka, nahrává tomu zvolit si lokální řešení a jméno Microsoftu, které OneCore úspěšně propaguje, je silným argumentem proč si OneCore zvolit. Pokud se však zaměříme na platformu Microsoft, je produkt OneCore ojedinělý jak v ČR tak ve světě. Kvalita produktu je jednoznačně na vysoké úrovni. Tím však roste i cena za produkt, která je na poměry některých trhů či zákazníků vysoká. Je tedy důležité udržovat nejen vysokou kvalitu produktů, ale také poskytovat prvotřídní zákaznický servis, který může být faktorem ovlivňujícím sílu odběratelů. Síla odběratelů také může být ovlivněna dobrými referencemi. Konkrétně tvorbou případových studií a také možností pro potenciální zákazníky, setkat se s aktuálními uživateli softwaru OneCore. Tento způsob může také pomoci oddělení OneCore sílu odběratelů snížit.

Hrozba zastupitelnosti (substitučních produktů nebo služeb)

V případě hrozby substitutů, je situace velmi komplexní. Pokud se budeme zabývat substituty na trhu v rámci ČR a Slovenska, tato hrozba není velká. Řešení neexistuje tolik, a výhoda Microsoftu v pozadí řešení OneCore dělá dobré jméno a umí pomoci při obchodních vyjednáváních. Na trzích světových, je situace se substituty závažnější. Není prakticky možné počítat všechny konkurenty řešení OneCore, lze tak zvolit 2 přístupy. Zaměřit se na segment leasingových a úvěrových řešení obecně, případně řešení pro pronájmy. Druhou možností je zaměřit se na řešení vytvořená na platformě Microsoft. Prozatím oddělení OneCore v oblasti mapování konkurence nepodniká žádné závažné kroky. Má zmapované ty nejdůležitější, z pohledu klientely a potenciálních zájemců o software, jak na úrovni obecné tak v zaměření na Microsoft. Opět se však lze odvolat na téma technologického vývoje a pokroku. V tomto případě opět platí podpora, a udávání trendů a směru, z pohledu společnosti Microsoft. Není však radno se na tento fakt spoléhat a bylo by dobré, aby oddělení OneCore podniklo patřičné kroky, ke zmapování konkurence a také k technologickému vývoji, implementaci umělé inteligence a dalších, ze své vlastní iniciativy.

Hrozba stávající konkurence (rivalita)

Hrozba substitutů a hrozba stávající konkurence, je z pohledu oddělení OneCore, na velmi podobné úrovni, a lze říci že se velmi prožívá. Přesto je hrozba existující konkurence, v podobě ISV partnerů poměrně vysoká. Nutno podotknout, že v prostředí ISV partnerů společnosti Microsoft, sice panují obecně přátelské podmínky, a cílem partnerů není vše vyvíjet na míru ale spíše hledat vhodné řešení, které již existuje. To se děje díky existujícím kontaktům a vybudovaným vztahům mezi jednotlivými partnery, druhá také z důvodu existence platformy Microsoft AppSource, která umožňuje odpovědět na zákaznickovy požadavky, vyhledáním již existujících řešení platformou Microsoft po celém světě. Zákazníci sice mají nutkání porovnávat nabídky, avšak díky velkému množství softwarů, dostupných na internetu, se v posledních letech zkrátka zákazníkům nechce porovnávat nabídky a automaticky reagují na to, co jim na internetu vyběhne jako první. Proto je velmi důležité, věnovat se budování silných značek OneCore a Seyfor. S tím souvisí majoritní kanály propagace a distribuce řešení OneCore, jimiž jsou zejména on-line kanály. Prakticky jakákoliv poptávka softwaru je uskutečněna skrze web one-core.com. Proto by mělo být cílem oddělení OneCore, nejen budovat povědomí o značce ale zejména získávat pozornost na internetových vyhledávacích, a srovnávacích platformách, pro přilákání více zákazníků

než má konkurence. Celkově je tato hrozba vnímána jako střední, zejména kvůli nejistotě na poli konkurentů mimo Microsoft partnery. Co tuto hrozbu utlumuje je jednoznačně dobrá on-line komunikace a uvědomění si faktu že on-line prostředí je klíčovým faktorem pro získávání nových zakázek.

5 BUSINESS MODEL CANVAS

Téma business modelů je často opomíjenou složkou podnikání. Zejména ve specifickém prostředí jako je například vývoj softwaru na mezinárodní úrovni a specifická situace BU54, se jeví téma business modelu CANVAS, jako vhodné pro rozklíčování silných a slabých míst již fungujícího modelu. Na přelomu let 2021 a 2022 se v BU54 začaly využívat první principy práce s business modelem dle metodologie CANVAS – zejména vůbec uvažování nad přidanou hodnotou pro klienta, kdo je klientem a co mu chceme přinášet. Nutno podotknout že tato práce nebyla systematická a spíše se jednalo o interní obchodní diskuse s náměty na zlepšení podpořenými jednotlivými prvky a principy práce s business modely. Ve vztahu k této diplomové práci bylo rozhodnuto konkrétní business model oddělení OneCore vydefinovat a zejména zjistit jestli je uchopen správně a jak ho lze inovovat. V následující části bude rozebráno všech 9 stavebních prvků business modelu.

5.1 Tvorba plátna dle metodologie Business Model CANVAS

Samotná tvorba plátna je dle Osterwaldera a Pigneura (Osterwalder, Pigneur, 2012) spíše manuální a tvořivou prací. Autoři se odprošťují od hloubkového zkoumání všech částí a na úvod doporučují využít brainstorming a jednoduchou definici business modelu například na flipchart nebo tabuli. Ve své knize doslova popisují 3 kroky jak začít „Jako plátno využijte velký papír. Umístěte papír na zeď. Nakreslete na něj osnovu svého modelu.“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) Přesně tento postup byl využit i v případě BU54 oddělení OneCore, kde se celé plátno vytvořilo nejdříve na tabuli a během diskusí různých témat se postupně přidávaly samolepící poznámkové lístky s tématy, které s daným stavebním blokem souvisely. V případě nepochopení podstaty některé ze součástí plátna, bylo využito jednak on-line platformy Strategyzer.com, která umožňuje plátno tvořit online, a její největší výhodou je propojení s Knowledge Base, samotné společnosti Strategyzer AG, kde každý stavební prvek business modelu má svoji stránku s vysvětlením jak k tématu přistupovat. Tento fakt byl využit i při tvorbě teoretické části této práce. Samotné grafické zpracování modelu však bylo posléze přesunuto do grafického on-line editoru CANVA (www.canva.com), jednak kvůli jednoduchosti uživatelského prostředí a zkušeností s editorem.

5.1.1 Stavební prvek 1 – Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty jsou iniciálním stavebním prvkem definice business modelu. Jelikož BMC se zaměřuje na již existující podnikání, zákaznické segmenty by mělo být jednoduché

vydefinovat, například oproti případné definici zbrusu nového podnikání. Důležité bylo zamyslet se kdo je zákazníkem systému OneCore. Zde bylo výzvou správné zařazení pojmu „partner“. Situace BU54 je v tomto ohledu složitější, jelikož se nezaměřuje pouze na koncové zákazníky ale jedním ze segmentů na straně zákazníků jsou další ISV partneři, kteří jsou schopni prodávat a implementovat systém OneCore v dalších zemích světa. Definice zákaznických segmentů byla tvořena postupně a z důvodu ne tak velkého počtu existujících zákazníků / uživatelů OneCore, bylo možno využít konkrétní vzorek pro jejich porovnání a kladení si otázek typu „Co mají tyto firmy společné?“, „Jaký typ vztahu od nás očekávají?“, „Za co jsou ochotni nám platit?“. V tomto stavebník prvku BMC bylo vydefinováno celkem 5 základních zákaznických segmentů. V samotném plátně business modelu je definováno vše anglicky, zejména kvůli obecnému soustředění se BU54 na cizojazyčné vztahy. Nutno podotknout že se jedná o segmenty zákazníků pro všechna řešení, tudíž od malých společností fungujících v Excelu, či technologicky velmi jednoduše, až po leasingové společnosti pod značkami bankovních domů jako je ERSTE či UniCredit. Konkrétní rozbor zákaznických segmentů je proveden v další části.

5.1.1.1 *Nebankovní instituce - Non-banking institutions (financial services providers)*

Prvním segmentem zákazníků jsou nebankovní instituce. Jelikož se oddělení OneCore se svým produktem, pohybuje na poli mezinárodních dodavatelů softwaru, byl vytvořen tento zákaznický segment, do kterého mohou spadat jakékoliv firmy poskytující finanční prostředky koncovým zákazníkům, po celém světě. Například z pohledu české legislativy, jsou tyto typy firem povětšinou vedeny jako oficiální, licencovaní poskytovatelé úvěrů na webových stránkách ČNB. Jedná se o jakýsi index kvality, tedy pokud má firma licenci na poskytování nebankovních úvěrů, je svým způsobem regulována státem a splňuje nutné podmínky. Z pohledu mezinárodního trhu je velmi složité tyto informace získat, i z obchodního pohledu je obtížné například cílit a tento segment firem na cizích trzích. Typickým představitelem tohoto segmentu jsou společnosti o velikosti 1-50 zaměstnanců, povětšinou však mezi 5-25 zaměstnanci. Tento fakt je důležitý jelikož systém je prodáván na bázi licence za uživatele, a to bývá častým argumentem zejména v česku, že si zákazník nemůže dovolit tyto náklady, respektive jeho očekávání jsou jiná. Počet zaměstnanců však nemusí být klíčový, tento segment je definován také tím že většina představitelů segmentu aktuálně funguje buď již v zaběhlém avšak zastaralém softwaru, častěji se však vyskytují firmy s potřebou přechodu na zbrusu nový systém jelikož aktuálně pracují v MS Excel. Zde se objevuje konkurenční výhoda jelikož OneCore cílí na zákazníky kteří chtějí automatizovat

a urychlovat procesy, což dle zákaznických zkušeností Excel od určitého počtu smluv neumožňuje a práce tímto způsobem je časově náročná. Odpovědí na otázku jakou hodnotu zákazníkovi přinášíme je jednoznačně úspora času a tím i nákladů.

5.1.1.2 Leasingové společnosti - Leasing companies

Jednoznačně největším a nejsilnějším segmentem jsou leasingové společnosti poskytující autoleasing, případně univerzální leasingové společnosti jako je UniCredit Leasing CZ a SK. Z pohledu velikosti firmy na počet zaměstnanců, je zde již důležité rozlišení nabízeným produktem. Přestože firmy v segmentu mohou mít od 5 do 250 zaměstnanců, je velmi důležité každého klienta spadajícího do tohoto segmentu prověřit z pohledu potřeb. I když je společnost relativně malá co do počtu zaměstnanců a obrátu, v případě že se zaměřuje na operativní leasing je nutné tuto potřebu pokrýt složitějším řešením OneCore, které je však dimenzované pro mnohem větší firmy, avšak samotná funkcionalita operativního leasingu je komplexní. To znamená že u každého klienta je potřeba rozklíčovat jeho potřebu, a dle toho vést obchodní proces. Pro rozklíčování potřeb slouží on-line dotazník který klient vyplňuje ať už sám nebo za asistence obchodníka oddělení OneCore, potažmo ISV partnera. Přidanou hodnotou pro segment leasingových společností je zejména soustředění se na možnost obsluhovat celý leasingový proces z jednoho místa – tedy řešení Business Central a OneCore, potažmo Express Apps. S tím souvisí opět úspora nákladů a času. Tento segment klientů je specifický, také svou otevřeností k moderním technologiím jako je cloudový provoz, či umělá inteligence (dále jen AI). Obecně však lze říci že během roku 2023 je vnímán trend přechodu do cloudu a využití AI u všech segmentů.

5.1.1.3 Embedded finance companies

Změny moderního světa udávají nové trendy, stejně tak je tomu s pojmem embedded finance. Doslovný překlad je spíše překladatelským oříškem, avšak podstata pojmu, je zejména založena na trendu poskytování financí nefinančními společnostmi. „*Všechny produkty a služby pracují s penězi: přijímají platby, drží peníze, pak je někomu posílají nebo půjčují – finance jsou zkrátka jakousi krví pomyslného cévního oběhu tržní společnosti. Historicky se tyto cévy sbíhaly u tradičních bank. Už teď je ale patrné, že technologický vývoj a neustálý hon za další přidanou hodnotou pro spotřebitele zavedené cesty peněz zásadně změní.*“ (Fintree s.r.o., 2022) Embedded finance společnosti se objevily jako nenápadný segment pro BU54, avšak v letech 2022 a 2023 byl zaznamenán nárůst poptávek po softwarovém řešení v tomto segmentu. Jeden příklad za všechny je Švédská společnost

SveaSolar, zabývající se výrobou a montáží fotovoltaických elektráren na střechy domů či továren. V době po pandemii COVID-19 a období po začátku válečného konfliktu na Ukrajině v únoru 2022, společnost zjistila že je na trhu menší zájem o nákup fotovoltaických elektráren z důvodu poměrně vysokých vstupních nákladů na nákup a montáž. I proto se zamyslela nad možností pomoci s financováním těchto elektráren na leasing. Jejich konkrétní potřeby a zkušenosti s řešením Business Central byly skvělou příležitostí pro nabídku od BU54 a konkrétně jejich řešení Financial Leasing Express. Z pohledu definice segmentu na počet uživatelů, u tohoto typu segmentu není počet uživatelů stěžejní. Důležitějším aspektem je předpoklad existence řešení Business Central v dané firmě, stejně jako u SveaSolar, případně ochota na systém přestoupit díky možnosti spravovat financování pomocí rozšíření OneCore. Obecně je tento trend aktuálně řazen do povědomí celého fintech trhu, a řešení OneCore to staví do skvělé pozice jelikož lze hledat klienty i v oblastech nefinančních společností.

5.1.1.4 Poskytovatelé pronájmu - Rental providers

Poskytovatelé pronájmu jsou pro řešení BU54 specifickou skupinou zákazníků. Původní nutnost mít řešení pro tento segment vycházela z potřeb leasingových společností a přicházejícího trendu tzv. flexibilního leasingu. Opět ve spojitosti s pandemií COVID-19, a začátkem globální krize, se na trhu leasingových poskytovatelů objevil problém s úpadkem poskytovaných leasingů. Firmy i fyzické osoby změnili své uvažování a například firemní potřeba leasingu nových vozů se dle uživatelů řešení OneCore snížila, i když nepatrně. Firmy tak hledaly nové příležitosti a půjčování majetku tak mělo být odpovědí na nový trend flexibilního financování. BU54 již v letech 2018-2019 vyvinula modul v rámci řešení OneCore, který sloužil jako software pro autopůjčovnu. Inspirace z tohoto odvětví a zkušenosti zákazníků, v kombinaci s potřebou trhu, umožnily BU54 otevřít dveře na nový trh. Technicky se jednalo o osamostatnění modulu půjčovny a rozšíření portfolia Express Apps. Postupem času toto řešení budilo zájem u zákazníků z celého světa, avšak obchodní tým velmi často narážel na problém z hlediska silného zaměření na autopůjčovny. Požadavky klientů byly zaměřeny více na obecný způsob pronajmout jakýkoliv předmět. V rámci spolupráce na projektu v Kanadě, se týmu OneCore povedlo vytvořit na základě původního řešení Car Rental Express jeho lepší dvojče – řešení Rental Express, navržené pro společnosti poskytující pronájem jakéhokoliv zboží či služeb. Tento fakt a první úspěšný projekt umožnil obchodnímu oddělení definovat lépe cílovou skupinu, co do počtu uživatelů mezi 5 – 100 uživateli, a z pohledu zaměření firem, se díky flexibilitě řešení jedná prakticky

o jakýkoliv trh s potřebou pronájmu, s výjimkou pronájmu prostor, jako jsou sklady či byty. I díky řešení Rental Express byla podpořena myšlenka ze segmentu Embedded finance, tedy zaměřit se i na společnosti, které nejsou ryze finanční a jejich účelem není poskytování finančních služeb.

5.1.1.5 Partneři Microsoft - ISV Partners

Partneři jsou posledním definovaným segmentem v rámci zákaznických vztahů v rámci business modelu OneCore. Nutno podotknout že v tomto případě je umístění partnerů do zákaznického segmentu správné, přestože se může zdát že by měli být zařazeni do jiné části business modelu, který se týká partnerských vztahů. V tomto případě se však jedná o vztahy s dodavateli kteří jsou pro BU54 odběratelem, a sprostředkovatelem implementace na dalších trzích. Bylo velmi obtížné stanovit zda partneři do této části patří, avšak vztahy s dalšími partnery Microsoftu jednoznačně splňují podmínku segmentu – odebírají od nás produkt, je jim dodávaná přidaná hodnota, vyžadují jiný typ vztahů a jsou ochotni platit za jiné aspekty nabídky než předešlé segmenty (Osterwalder, Pigneur, 2012) Pro osvětlení těchto vztahů je dobré zmínit celou ideu partnerství se společností Microsoft. Přestože je Microsoft jednou z největších firem na světě, a jedním z leaderů na poli vývoje softwaru, již od 90. let si společnost uvědomovala že potřebují síť partnerů po celém světě ab byli schopni dodávat své produkty koncovým zákazníkům. Microsoft má různé druhy a úrovně partnerství. Z pohledu potřeby tohoto zákaznického segmentu je podmínkou partnerství na základě zkušenosti s implementacemi a vývojem ERP Business Central. BU54 tedy cílí na podobné firmy jako je ona sama, se zkušenostmi s Business Central, znalostí lokálního trhu a schopnostmi prodávat produkty založené na platformách Microsoftu. Díky tomu je pro BU54 snazší dodávat svá řešení po celém světě bez nutnosti rozumět jednotlivým legislativním požadavkům, či konkrétním jazykům.

Budování partnerské sítě je samostatnou aktivitou, avšak z důvodu malého obchodního týmu, a nešvarů s principy startupu z pohledu řešení Express Apps, které se na partnery zaměřuje nejvíce, se partnerské vztahy budují ne úplně strategicky. To je zásadním zjištěním, jelikož segment partnerů může být pro firmu klíčový a rozhodně otevírá dveře k rozkvětu, nejen ve smyslu známosti řešení a zajímavých zakázek, ale jednoznačně z pohledu finančního. Každý partner má z prodeje řešení od BU54 značnou provizi, standardně 20 %, což je největší přidanou hodnotou pro každého partnera jelikož se jedná o pravidelný měsíční příjem. Je tedy otázkou zda celou ideu business modelu, není vhodné díky tomuto specifickému segmentu zákazníků přehodnotit.

5.1.2 Stavební prvek 2 – Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka představuje průnik, mezi produktem či službou a vytváření hodnoty pro zákazníka. Definice konkrétní hodnotové nabídky pro oddělení OneCore, vychází z produktů jako takových. První otázkou položenou pro její definici bylo „Proč jsou naši zákazníci z jednotlivých segmentů spokojeni právě s námi?“ Bylo definováno několik konkrétních argumentů, které vycházejí z rozhovorů se zákazníky a partnery, jako jednoduchost softwaru, předdefinované nastavení, cloudový způsob provozu, dobrá škálovatelnost, odborné poradenství ze strany OneCore týmu, spolehlivost řešení a dodavatele, či důraz na bezpečnost. Tyto argumenty byly základem pro definici hodnotové nabídky, jako určité formule, která odráží v několika větách celou ideu stojící za snahou BU54 dodávat svá řešení. Podpůrnými otázkami, z pohledu teorie o metodologii Business Model CANVAS, byly vydefinovány hlavní principy které hodnotovou nabídku tvoří.

Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme?	<ul style="list-style-type: none"> • Předdefinovaný systém prověřený společnostmi po celém světě • V souladu s legislativou a bezpečnostními požadavky • Cloud ready
Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit?	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizace procesů v rámci řešení • Možnost spravovat celou firmu z jednoho systému • Moderní způsoby řešení procesů
Které potřeby uspokojujeme?	<ul style="list-style-type: none"> • Šetření času • Šetření nákladů • Zvyšování efektivity procesů
Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému segmentu?	<ul style="list-style-type: none"> • Pro každý segment může být významné kterékoliv z řešení. • U každého segmentu přistupujeme ke klientovi jednotlivě a řešíme jeho konkrétní potřebu.

Tabulka 6 - Hlavní principy hodnotové nabídky OneCore

Definice hodnotové nabídky OneCore je následující: *Snadno dostupný software s předdefinovaným nastavením pro finanční i nefinanční společnosti, v souladu s legislativními předpisy, bezpečnostními požadavky a dobře škálovatelný. Značka OneCore*

nabízí navíc dlouholetou finanční a obchodní expertízu a zkušenost z oboru finančních služeb a vývoje softwaru. Tato definice hodnotové nabídky odráží všechny důležité argumenty pro pochopení co OneCore nabízí. Nutno podotknout že celý obchodní tým si uvědomuje, že hodnotová nabídka není dána pouze touto definicí, ale je základním odrazovým můstkem pro budoucí práci s business modelem a tím, zda všechny jeho komponenty jsou v souladu a dávají smysl. Definice hodnotové nabídky byla však klíčovou součástí, a sama o sobě pomohla přinést vhled do problematiky chápání klientů a jejich potřeb.

5.1.3 Stavební prvek 3 – Kanály

Po definici segmentů a hodnotové nabídky bylo otázkou co tyto 2 části spojuje. Díky metodologii BMC je celá problematika poměrně jednoduše vysvětlena a to pomohlo vydefinovat kanály, kde je klíčovou otázkou „Jakým způsobem se náš produkt dostane do povědomí klienta? Jaké cesty musíme zvolit k oslovení daného publika? Z pohledu kanálů využívá OneCore oddělení prakticky všechny typy tedy přímé i nepřímé, vlastní i partnerské. To co pomohlo rozklíčovat detailně typy využívaných kanálů, je právě metodika fází dle autorů knihy *Tvorba Business Modelů*. Při tvorbě kanálů se nejprve vydefinovaly základní způsoby prodeje, jimiž jsou: Prodej pomocí obchodního oddělení, přes partnery Microsoft a Microsoft AppSource platforma. Při tvorbě fází kanálů a a využití poznatků od Osterwaldera a Pigneura, byly rozklíčovány další nástroje zejména pro fázi povědomí a hodnocení viz. Tabulka 7 - Fáze a typy kanálů oddělení OneCore. Konkrétně byly rozklíčovány jako typy kanálů web, on-line platformy a srovnávače softwarů jako Capterra, které jsou aktivně využívány, viz odkaz: ([OneCore Pricing, Alternatives & More 2024 | Capterra](#)) Dále přibýly marketingové on-line kampaně pomocí platform Google a LinkedIn. Z analýzy lze říci že ve fázi povědomí jsou využívány všechny typy kanálů. Jelikož se jedná o nejdůležitější fázi z pohledu obchodu, naznačuje to že OneCore oddělení tuto fázi má aktivně podchycenou, což se shoduje s realitou. Ve fázi hodnocení, kromě marketingových kampaní působí opět všechny nástroje. Ať už se jedná o hodnocení v rámci prodejního procesu OneCore týmu nebo partnera, případně možnost hodnotit na základě referencí zákazníků na webu či ostatních platformách. Zde vyvstává otázka jak zapojit on-line kampaně do tohoto procesu hodnocení hodnotové nabídky, což se jeví jako úzké místo. Z pohledu nákupu lze přímý nákup provést pouze na základě partnera, Microsoft AppSource platformy a konkrétně obchodního oddělení OneCore. Faktem je že zde není konkrétní důvod tyto způsoby měnit jelikož oddělení OneCore musí mít přehled o všech zakoupených licencích na produkty a

v konečné fázi jak partneři tak nakupující na AppSource jsou delegováni na obchodní oddělení OneCore. Z pohledu fáze předávání hodnotové nabídky, bylo zjištěno že nabídka je předávána zejména fyzicky pomocí partnerů nebo zástupců OneCore. To se opět jeví jako úzké místo, jelikož díky definici hodnotové nabídky v předešlé části již lze využít hodnotovou nabídku pro jiné způsoby předávání, například pomocí marketingových kampaní či lepší komunikaci vůči dalším kanálům. Poslední fází je fáze poprodejní. Zde bylo důležité jak je zajišťována poprodejní podpora. Vystupují zde 3 typy kanálů: web, ISV partneři a obchodní oddělení OneCore. Z pohledu webu se jedná o možnost přístupu na helpdesk zákazníka a způsoby usnadnit klientovi fázi podpory pomocí návodů k obsluze, často kladených dotazů či dalších materiálů potřebných pro podporu po prodeji. Z pohledu obchodního oddělení se jedná o nejlepší způsob poprodejní podpory, jelikož je plně v rukou konkrétních lidí a existuje zde přímá zpětná vazba na kvalitu podpory a její výsledky. Nejslabším místem této fáze byl definován kanál ISV partnerů. Ve skutečnosti při zkoumání této problematiky, bylo zjištěno že OneCore oddělení mnohdy nemá přímé informace o tom jakým způsobem podpora ze strany partnera k zákazníkovi probíhá. Z tohoto důvodu by mělo být téma rozebráno hlouběji a měly by být definována a provedena opatření, pro zlepšení podpory ve vztahu partner – zákazník. Obecně bylo uvažováno zejména nad těmito tématy:

- Jakým způsobem aktuálně podporujeme zákazníky napřímo?
- Jaký způsob podpory chceme klientovi garantovat jako tvůrci softwaru?
- Jaké možnosti nám nabízí zkušenost s tímto segmentem?
- Jakými způsoby můžeme ovlivnit podporu dodávanou partnerem?
- Jaké moderní nástroje můžeme k této podpoře využít?

	Fáze kanálu				
	1. Povědomí	2. Hodnocení	3. Nákup	4. Předání	5. Po prodeji
Klíčová otázka	<i>Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích firmy?</i>	<i>Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit naši hodnotovou nabídku?</i>	<i>Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?</i>	<i>Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?</i>	<i>Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu?</i>
Typ kanálu					
Web	1	1	0	0	1
ISV Partners	1	1	1	1	1
On-line platforms	1	1	0	0	0
Sales department	1	1	1	1	1
Microsoft Appsource	1	1	1	0	0
Marketing Campaigns / Search	1	0	0	0	0

Tabulka 7 - Fáze a typy kanálů oddělení OneCore

5.1.4 Stavební prvek 4 - Vztahy se zákazníky

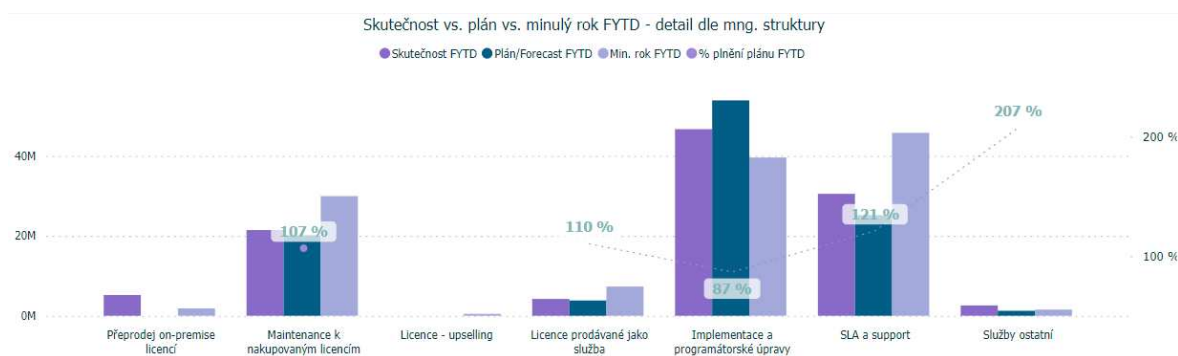
Vztahy se zákazníky navazují na prvek kanálů. Pokud víme jak prodáváme, můžeme zjistit jaké formy vztahů se zákazníky jsou nejvhodnější. Důležitým faktem při tvorbě této fáze business modelu bylo zaměřit se na 3 kategorie vztahů se zákazníky, a to: tvorbu vztahů, udržování vztahů a navyšování prodeje. Předchozí tři kategorie jsou prakticky způsoby motivace obchodníků v ohledu na business model. Z pohledu business modelu OneCore byly definovány jednotlivé formy komunikace, které jsou stěžejní z pohledu budování této značky na poli mezinárodních vztahů. Celkem bylo vydefinováno 6 hlavních způsobů jak komunikace se zákazníky probíhá, mezi něž patří: On-line hovory pomocí platformy MS Teams, osobní schůzky na lokálním i globálním trhu, webináře, účast na konferencích, webová komunikace pomocí formulářů a chatbota a e-mailová komunikace, která je dnes standardem ale pro prodej softwaru klíčová. Z pohledu odlišnosti jednotlivých zákaznických segmentů se potvrdilo, že zejména segment ISV Partnerů může být odlišný od zbytku zákaznických segmentů, což napověděla již samotná tvorba segmentů. Při komunikaci

s partnery jsou využívány všechny formy vztahů, avšak zejména konference zde mají silné zastoupení oproti zbytku zákaznických segmentů. Konference pořádané společností Microsoft a společností Directions for Partners, jsou klíčové pro zviditelnění značky a navazování důležitých vztahů s partnery. Přestože forma navazování vztahů v naprosté většině probíhá on-line, OneCore oddělení se osvědčilo že účast na těchto konferencích vztahům s partnery pomáhá a pomáhá nejen budovat ale také udržovat tyto vztahy na vysoké úrovni. Tento fakt dal vzniknout otázce „Vyplatí se účastnit se konferencí i ve vztahu k cílovým zákazníkům? Jaká bude v tomto případě naše role? Na základě této otázky se rozvinula diskuse o způsobech pravidelného setkávání s cílovými skupinami zákazníků a v roce 2021 přišla odpověď v podobě zápisu společnosti OneCore jako přidruženého člena, do Asociácie leasingových společností Slovenskej republiky (ALS). To vše díky dobrým vztahům u leasingových klientů na Slovensku a historii zaměstnanců oddělení OneCore v některých z leasingových společností v ČR a na Slovensku. Postupem času se osvědčilo že samotné členství je skvělou příležitostí nejen k budování vztahů, avšak také ke vzdělávání z pohledu inovací v oboru a budoucích legislativních změn. Otázkou zůstává jakými způsoby se podobně zachovat v ostatních zákaznických segmentech. Prozatím, motivace podobných kroků v jiných segmentech není tak silná, zejména z důvodu že leasingový segment je majoritním segmentem pro systémy OneCore, a podobné kroky mohou být velmi časově a finančně náročné, jelikož samotné členství je za roční poplatek v řádu tisícovek EUR.

5.1.5 Stavební prvek 5 - Zdroje příjmů

Business Model CANVAS je známý pro svůj důraz na přidanou hodnotu pro zákazníka, a v porovnání s teorií business plánu, je většinou zmiňováno nesoustředění se na finanční stránku věci. Finanční stránka je však důležitá u všech typů podnikání, a proto se i Osterwalder při tvorbě této metodologie, nezapomněl soustředit na to jak firmy v rámci business modelu generují zisky. Konkrétně na základě zdrojů příjmů a struktury nákladů. „*Jestliže tvoří zákazníci srdce business modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepny.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) Osterwalder s Pigneurem (Osterwalder, Pigneur, 2012) také uvádí, že firmy v rámci business modelů se mohou opírat o 2 druhy příjmů: transakční příjmy z jednorázových plateb a opakující se příjmy z plateb průběžných (za předání hodnotové nabídky či poprodejní zákaznické podpory). V rámci tohoto business modelu samotná metodologie dle Osterwaldera napomáhá pochopit zejména rozdělení příjmů oddělení OneCore na tyto 2 části. Konkrétně k transakčním příjmům, se jedná o

Implementační práce, analytická práce a předprodejní aktivity (analýzy a jejich zpracování obchodem, příprava detailní nabídky na základě rozhovorů apod.), případně o přímý prodej licencí klientovi v modelu on-premise. U příjmů opakujících se, se pak jedná o pronájem vlastních licencí, či licencí třetích stran, případně Enhancement Plan v návaznosti na prodej těchto licencí (Enhancement Plan je způsob, jakým koncový uživatel, může získat záruku dodání vylepšení softwaru ze strany dodavatele, za určitý měsíční či roční poplatek v případě nákupu licence či celého řešení (Law Insider Inc., c2013-2024)). Dále do opakujících se tržeb bezesporu patří část podpory zákazníků po ukončení projektu, což navazuje na uzavírání servisních smluv a pravidelné obdržování plateb za podporu od klienta, s nutností splňovat uzavřené podmínky ze strany dodavatele. V této části business modelu byla využita konkrétní data přehledu tržeb za rok 2022 s přehledem zdrojů příjmů.



Obrázek 8 - Zdroje příjmů oddělení OneCore za rok 2022

Z reportu lze vyčíst přeplnění plánu na úrovni SLA a supportu (121 %), i licencí prodáváných jako služba (110 %). Z pohledu implementačních prací a programátorských úprav plán nebyl dosažen, což bylo způsobeno posunutím plánovaného datumu předání významného projektu. Licence prodávané jako služba jsou klíčovou složkou, protože mají v ohledu na rostoucí zájem o tento typ provozu, největší potenciál růstu, a jedná se o příjmy opakované na měsíční či roční bázi. Z pohledu ostatních služeb, kam řadíme práce na úrovni předprodejních aktivit, došlo k významnému přeplnění plánu (207 %). Pokud se ale zaměříme na objem příjmů u jednotlivých zdrojů, ostatní služby jsou pouze nepatrnou částí celkových příjmů, avšak schopnost přeplnit plán je jednoznačně velkým tématem k diskusi, jak být z pohledu obchodního oddělení aktivnější v této oblasti. Z pohledu prodeje nových licencí prodáváných jako služba, byl rok 2022 slabší než rok předchozí, a přestože se podařilo plán přeplnit, měla by být tato část příjmů jedním z hlavních témat na soustředění se. Jednak se zde potkává s důležitostí partnerského kanálu, protože právě partnerský prodej může tuto část příjmů posílit, a také celkově tento trend, takzvaného SaaS (Software as a Service – prodej softwaru jako služby), nabývá celosvětově na popularitě. Dle výzkumu

společnosti Gartner z dubna 2023 (Gartner, Inc., April 19, 2023), byla predikce růstu nákupu cloudových služeb koncovými zákazníky, a konkrétně SaaS řešení, 18 % do konce roku 2023. Konkrétně na částku 197,288 milionů USD (amerických dolarů), které měly být v roce 2023, koncovými uživateli vynaloženy za SaaS řešení. Celkový odhad růstu, nákupu Cloudových řešení byl predikován Gartnerem na 597,3 milionů USD, kde následně reálné příjmy v oblasti Cloudu byly celkem 563,6 milionů USD, kde rozdíl reálné hodnoty v porovnání s odhadem je -5,65 % (Wallace, January 5, 2024).

Posledním významným tématem, je předprodej licencí typu on-premise. V případě oddělení OneCore v roce 2022, již nebyly prodeje predikovány avšak stouply na zhruba 5 milionů korun. Přestože Cloudová řešení jsou obecně oddělením OneCore více propagována, i díky výzkumům trhu, on-premise řešení ještě nějaký čas budou součástí prodeje a mohou být příjemným zlepšením výsledků, i při nepredikování jejich prodejů.

5.1.6 Stavební prvek 6 – Klíčové zdroje

Pro tvorbu přidané hodnoty, hodnotové nabídky obecně a dosahování výsledků, je potřeba aby každá firma měla své klíčové zdroje. Z teoretické části již víme, že klíčové zdroje závisí na typu business modelu a zejména předchozích stavebních prvcích a jejich definici. V případě business modelu OneCore oddělení, lze říci že klíčovými zdroji jsou všechny typické kategorie, tedy fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje, případně zdroje finanční. Ve smyslu finančních zdrojů, dle teorie Osterwaldera a Pigneura (Osterwalder, Pigneur, 2012), je zařazení finančních zdrojů jako klíčových, uvažováno spíše ve smyslu nutnosti pro samotný provoz. „*Příkladem využití finančních zdrojů v rámci business modelu je výrobce telefonů Ericsson. Tato společnost si například půjčuje finanční prostředky od bank či na kapitálových trzích a poté část výnosů využívá k poskytování tzv. dodavatelského financování.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) V případě oddělení OneCore a celé BU54, se jedná spíše o nutnost uvažovat o využití zdrojů příjmů, ve prospěch dalšího financování společnosti. Pro upřesnění, Seyfor jako společnost vlastní produkt OneCore, je dnes na takové úrovni, že není potřeba externích finančních zdrojů pro provoz či rozvoj jednotlivých poboček. BU54 je v tomto ohledu samostatná a platí, že co si vydělá, to má a může dále investovat do vývoje, vzdělávání zaměstnanců či propagace. Proto finanční zdroje nejsou považovány za klíčové zdroje v rámci analyzovaného business modelu. Při samotné analýze a tvorbě námětů byly vydefinovány následující klíčové zdroje: Lidské zdroje (zaměstnanci a osoby na straně partnerů), Microsoft Dynamics 365 Business Central a OneCore produkty, jako fyzické zdroje důležité pro fungování firmy, následně Značka Seyfor a značka

OneCore, jako zdroje duševní a tzv. regulatory compliance (lze přeložit jako dodržování předpisů), ve smyslu souladu s pravidly z pohledu jednání společnosti a zaměstnanců. Opět lze říci že klíčové zdroje jsou provázány, podobně jako zdroje příjmů, s dalšími částmi business modelu. V následující části budou jednotlivé klíčové zdroje rozebrány a okomentovány ve vztahu k ostatním částem business modelu.

5.1.6.1 Lidské zdroje

Pro fungování jakékoliv firmy jsou lidské zdroje klíčové. Prozatím nežijeme ve světě který by ovládala technika, avšak sami jsme tvůrci, a proto je lidský zdroj neodmyslitelnou součástí každého činnosti či podnikání konkrétně. Z pohledu oddělení OneCore tomu není jinak. Lidské zdroje lze rozdělit na jednotlivé skupiny zaměstnanců, či detailněji dle jednotlivých rolí. Při tvorbě tohoto business modelu bylo uvažováno zejména z pohledu přínosu pro produkt a obchodní proces. Lze tedy říci že klíčovými lidskými zdroji jsou programátoři, kteří mají za cíl udržovat software OneCore a vyvíjet ho dál, případně implementovat u klientů, dále analytici a konzultanti, kteří mají přínos zejména díky know-how, ohledně klíčových vlastností systému a mají schopnost vnímat potřebu klienta na hlubších úrovních. Dále jsou klíčovými zdroji obchodníci, kam spadají i marketéři, jelikož tyto role jsou v oddělení OneCore sloučeny a marketing s obchodem tvoří synergii. Dále nelze opomenout roli projektových manažerů, kteří všechny předešlé typy lidských zdrojů vedou jednotlivými projekty a snaží se o jejich synergii a vedení. Jelikož oddělení OneCore není z pohledu lidských zdrojů velmi obsáhlé (aktuálně 35 zaměstnanců), management pobočky velmi často sdílí role, například s obchodně marketingovou rolí, či rolí řízení projektů. Proto samotný management není brán v potaz jako klíčový zdroj. Při rozboru klíčových osob na straně partnerů, je nejvíce důležité najít správnou osobu. Obchodní oddělení OneCore se nejčastěji dostává do kontaktu s obchodníky na straně partnerů. Pro mnoho firem je obchodní část, od části projektové velmi oddělena, ať už fyzickou vzdáleností jednotlivých zaměstnanců a trendem on-line komunikace a dálkové práce, nebo z důvodu nastaveného procesu a striktního oddělování pre-sales, sales a dalších částí obchodního procesu. Tyto poznatky byly získány zejména díky zkušenostem a práci s partnery po celém světě. U analýzy této části vyvstala otázka „Jakým způsobem sjednotit naši a partnerovu představu o průběhu obchodního procesu?“. V další části práce, by se jednoznačně mělo jednat o téma, které je důležité rozebrat a provést potřebná opatření pro maximalizaci využití tohoto zdroje.

5.1.6.2 *Microsoft Dynamics 365 Business Central, OneCore řešení*

Dalším klíčovým zdrojem je bezesporu samotná platforma Business Central a řešení OneCore. Klíčovým zdrojem jsou proto, že souvisí s hodnotovou nabídkou. Firma nebo konkrétně BU54, přistupuje k systému, který prodává jako k systému, který musí sama testovat a vyvíjet. Historicky je to způsobeno tím že Business Central byl systémem, ve kterém BU54 sama fungovala a spravovala kompletní management firmy. Úvaha o produktu, jako klíčovém zdroji se může zdát být nesprávná. V odkazu na hodnotovou nabídku, však tyto produkty jako klíčový zdroj, odpovídají na otázku „Jaké klíčové zdroje vyžadují naše hodnotové nabídky? V tomto případě odkazují produkty na hodnotovou nabídku v rámci jednoduchosti a přístupnosti k softwaru, garance bezpečnosti díky Microsoft platformě a možnosti škálovat řešení. To platí jak u platformy Business Central, tak u řešení OneCore.

5.1.6.3 *Značka Seyfor a značka OneCore*

Část týkající se duševních zdrojů, si dovoluji otevřít citací: „*Stále důležitější složky silného business modelu představují duševní zdroje, jako například značky, patentově chráněné znalosti, patenty a autorská práva, partnerství či databáze zákazníků.*“ (Osterwalder, Pigneur, 2012) Duševní vlastnictví značky OneCore a brand společnosti Seyfor, jsou silnými argumenty proto, aby byly klíčovými zdroji. Na straně značky Seyfor, se stále jedná o budování povědomí o značce na lokálních ale zejména globálních trzích. Konkrétně business modelu OneCore na globálních trzích, značka Seyfor aktuálně nepomáhá. Tím že bylo nutno změnit název firmy vícekrát v krátké době, se značka musí snažit na zahraničních trzích prorazit. Důležitým aspektem je že OneCore oddělení a značka OneCore, je jedním z mála obchodních jednotek, které využívají vlastní propagace na zahraničních trzích a mají ambice uspět v zahraničí. Z pohledu lokálního, má Seyfor velké jméno, zejména díky známým produktům jako je eRecept, iDoklad nebo Vema, a tento bezesporu může pomoci i produktu OneCore na lokálních trzích. Je pravdou, že značka Seyfor již pomohla k získání několika potenciálních klientů pro produkt OneCore. Tito klienti se při dotazování zejména odkazovali na výše zmíněné produkty a celkové povědomí o značce Seyfor (či historicky Solitea).

5.1.6.4 *Regulatory compliance*

Regulatory compliance, neboli schopnost dodržování předpisů, je vnímána BU54 jako klíčový zdroj, přestože tak jednoznačně nemusí působit. Pro vysvětlení, schopnost

dodržování předpisů je úzce spojená s lidskými zdroji. BU54 rozklíčovala že schopnost dodržování předpisů, je ve vztahu k jejich zákaznickým segmentům klíčová. Opět navazuje na hodnotovou nabídku, díky které si BU54 a oddělení OneCore konkrétně stanovilo, být poskytovatelem finanční a obchodní expertízy, zejména díky zkušeností z oboru finančních služeb a vývoje softwaru. To znamená že schopnost dodržování předpisů, je jedním ze zdrojů, které mohou ovlivnit business model celkově. Jedná se zejména o předpisy z pohledu dodržování pravidel a předpisů týkajících se citlivých dat zákazníků, které jsou dohledatelné v samotném systému OneCore při nastavování či implementaci softwaru koncovému zákazníkovi.

5.1.7 Stavební prvek 7 – Klíčové činnosti

U tohoto stavebního prvku se nabízí otázka – „Co jsou nejdůležitější aktivity, které je potřeba vykonávat aby business model fungoval. Ze zjištěných základních informací, z předchozích stavebních prvků, byly definovány následující klíčové činnosti oddělení OneCore, jedná se zejména o: Vývoj softwaru (odkazující na vývojové oddělení OneCore), znalost odvětví (odkazující na znalost prostředí finančních institucí a v rámci BU54, zaměstnance v pozicích konzultantů a analytiků), zjednodušování workflows (pracovních postupů v rámci softwaru) a zlepšování obchodních a vyjednávacích praktik v rámci obchodního oddělení. Tyto klíčové činnosti budou rozebrány v následující části.

5.1.7.1 Vývoj softwaru

OneCore oddělení vnímá vývoj softwaru jako nejvíce klíčovou činnost, pro fungování produktu a oddělení celkově. Jelikož i z pohledu hodnotové nabídky je tento fakt klíčovým, pro její naplnění, celkově se jedná o velmi důležitou informaci. Tato činnost je klíčová také proto, že pomáhá udržovat vztahy se zákazníky, jelikož zákazníci jsou uspokojeni, když dostávají pravidelné informace o budoucích plánech pro vývoj, a informace o posledních změnách. Tento fakt podporuje zejména provozní model SaaS, kde je nutná aktualizace softwaru každých 6 měsíců, a oddělení OneCore to dodává na důvěryhodnosti v jejich produkty v očích zákazníků. Z hlediska zdrojů příjmů, tato činnost prakticky zdrojům příjmů nijak nenapomáhá, jelikož vývoj softwaru je financován interně z vlastních zdrojů BU54. Nutno podotknout že vývoj softwaru může být klíčovým pro distribuční kanály. Ať už pro obecné informace publikované na webu, kde lze komunikovat aktuálnost softwaru anebo plánovaný vývoj, nebo což je silnější argument, z pohledu ISV partnerů, pro které fakt

vývoje softwaru jako klíčové činnosti, může být argumentem pro dlouhodobou spolupráci a dávat najevo spolehlivost produktů OneCore.

5.1.7.2 Znalost odvětví

Opět zde existuje propojení na hodnotovou nabídku, jelikož znalost odvětví je klíčovým argumentem samotných obchodníků. Nejedná se o pouhý obchodní argument ale o fakt který již byl mnohokrát zmiňován v předchozích částech. Z pohledu samotné aktivity nejde pouze o samotnou znalost, avšak i o budování znalostí a získávání nových vědomostí zaměstnanců, díky směřování managementu na vzdělávání. Existuje několik způsobů jakým je aktuálně tato klíčová činnost podporována. Jednak samotnými zkušenostmi zaměstnanců, kteří historicky pracovali přímo v odvětví finančních služeb, avšak důležitějšími faktory jsou předávání těchto zkušeností ostatním členům týmu, a ochota učit se aktuálním trendům. Z pohledu BU54 je potřeba zmínit, že každý zaměstnanec má možnost se sebevzdělávat, ať už zdarma či pomocí placených kurzů, či jiných metod. Tyto kurzy jsou zaměstnancům propláceny, a celková ideologie BU54, lze popsat všeobecně známým citátem od Tomáše Bati „Co chceš, můžeš.“ Znalost odvětví je tedy klíčovou činností, nejen z pohledu vývoje softwaru OneCore, avšak také kvůli naplnění hodnotové nabídky business modelu OneCore. Díky tomuto zjištění, se osvědčilo budování business modelu dle dané metodologie CANVAS.

5.1.7.3 Zjednodušování pracovních postupů

U zjednodušování workflows, neboli pracovních postupů a rozklíčování proč patří mezi klíčové činnosti, je důležité propojení s hodnotovou nabídkou. V několika předchozích částech bylo zmíněno, že na zjednodušování práce a šetření času klientů, klade oddělení OneCore z pohledu vývoje svých řešení, velký důraz. Opět zde působí faktor znalostí a zkušeností zaměstnanců týmu OneCore, jelikož zjednodušovat postupy lze pouze při značné znalosti potřeb klienta. Samotné propojení s hodnotovou nabídkou, zaměřené na zjednodušení práce a šetření času, poté tvoří opět skvělý obchodní a marketingový argument. Ostatně již v roce 2020, vzniklo několik marketingových materiálů, s odkazem na šetření času jako hlavní myšlenkou řešení OneCore. Idea šetření času je stále propsána v povědomí nejen interním ale i externím, přestože marketingová komunikace se značně změnila, zejména kvůli změnám týkajícím se přechodu pod brand Solitea a následnému přejmenování na Seyfor. Zjednodušování pracovních postupů a s ním související šetření času, by jednoznačně mělo být jedinečným komunikačním argumentem pro značku OneCore.

5.1.7.4 Zlepšování obchodních a vyjednávacích praktik

Obchod a vyjednávání dělají úspěšnou firmu, lze říci k důležitosti obchodu v celé řadě druhů podnikání. Tato klíčová aktivita je opřena o zkušenosti a schopnosti obchodníků a managementu, ve vztahu k nabízení produktů a vyjednávání podmínek s klienty. Důležitým faktem je, že prodej takto specifických řešení může být obtížný zejména z důvodu, s jakými osobami na straně klienta, se obchodník setkává. Mnohdy dochází k tomu že strana klienta má k rozhodnutí o přijetí nabídky či posouzení prezentace řešení, sestavenou komisi či speciální tým. Tyto týmy se mohou sestavovat z technicky znalých osob z oboru IT, businessově znalých osob z pohledu druhu podnikání klienta a v neposlední řadě zástupců nejvyššího managementu firmy, kteří rozhodují nejen o vhodnosti řešení, avšak zejména posuzují nabídku z pohledu vynaložených nákladů na uskutečnění a provoz. Díky těmto faktům, nestačí obchodníkům pouze znalost obecně nabízených produktů a umění prodávat jejich myšlenku, jako je šetření času, či cloudový provoz a šetření nákladů. Obchodníci musí být také znát technologické a businessové pozadí produktu, musí znát metody jakými ji software vyvíjen, aktuální trendy a budoucnost směřování nejen technologie, ale také celého odvětví. Právě to činí zlepšování obchodních a vyjednávacích praktik, jednu z klíčových činností pro celou BU54. Obchodník je prvním vztyčným bodem pro klienta a je čistě na něm, jaký dojem zanechá a zda se mu podaří klientovi poskytnout výhody hodnotové nabídky či nikoliv. Oddělení OneCore je si tohoto faktoru vědomo, a nutno dodat že firma Seyfor obecně, vynakládá nemalé prostředky na to, aby její zástupci v rolích obchodníků a managementu, byli schopni nejen prodávat produkty, ale poskytovat klientovi jistotu v tom, že umí vyřešit jejich problém a potřeby.

5.1.8 Stavební prvek 8 – Klíčová partnerství

Ve spoustě business modelů může být obtížné definovat klíčová partnerství. Z pohledu rozebíraného modelu oddělení OneCore, a z důvodu podstaty jak funguje, byla definice klíčových partnerství poměrně jednoduchým úkolem. Jednoduchost však neznamená že nebylo potřebné se nad jednotlivými zástupci klíčových partnerů zamyslet. Bylo vydefinováno celkem 5 klíčových segmentů partnerů, bez kterých by oddělení OneCore nemohlo buďto vůbec fungovat, nebo by fungovalo velmi omezeně. Následně bude opět každý segment klíčového partnerství detailněji popsán.

5.1.8.1 Seyfor a obchodní jednotky v rámci firmy

Přestože Seyfor je nadnárodní a velmi úspěšnou korporací, fakt že jeho růst je způsoben zejména akvizicemi nových firem, způsobuje v určitých oblastech negativní dopady. Jedním z dopadů je nízká informovanost a schopnost řadových zaměstnanců, vnímat kdo je součástí Seyforu a jaké informace si lze vzájemně sdílet. V předchozích částech byl zmíněn dopad značky Seyfor na možnosti oddělení OneCore z hlediska propagace a povědomí o značce mezi klienty. To navazuje na důležitost tohoto klíčového partnerství. Přestože v rámci Seyforu, působí silná propojenost mezi jednotlivými obchodními jednotkami z pohledu působení pod jednou značkou, faktem je že tok informací o tom, co jednotlivé BU dělají a jak si navzájem pomoci, je velmi slabý. Dnes nevíme, na jaké úrovni je ochota ostatních BU spolupracovat a sdílet kontakty a zkušenosti, na druhou stranu je nutno brát v potaz, že idea Seyforu a celková struktura budování firmy, může být velmi silným faktorem jak posouvat jednotlivé BU kupředu. Oddělení OneCore, rozklíčovalo že Seyfor samotný a jednotlivé BU mohou být klíčovým partnerem, zejména pro růst na lokálních trzích. Z pohledu trhů globálních a opět zmiňuji téma které zaznělo v předchozích částech práce, spíše OneCore buduje povědomí o značce Seyfor. Otázkou zůstává, jaké jsou možnosti vzájemné pomoci mezi jednotlivými BU a jakým způsobem dosáhnout vzájemné synergie, z pohledu budování brandu a zároveň využití jména Seyfor a ostatních faktorů jako jsou reference, k vzájemnému budování úspěchu.

5.1.8.2 Třetí strany

Díky zjištění jak fungují odborné asociace, například národní asociace a sdružení leasingových společností, viz. Asociácia leasingových spoločností SR, dále jen ALS (pozn. autora), bylo rozklíčováno klíčové partnerství na úrovni těchto a podobných sdružení třetích stran. Pro oddělení OneCore je toto klíčové partnerství prakticky novým tématem k zamyšlení. Motivace ke vstupu do ALS, byla původně založena na principu objevování neznámého a podpořena dobrými vztahy s některými osobami, které byly součástí ALS v rámci svých pracovních vztahů. Nutno podotknout že od té doby, co je OneCore součástí ALS, se rapidně zlepšil celkový přehled a připravenost na legislativní změny a směr vývoje produktu. Vhled do tak exkluzivní společnosti, byl pro oddělení OneCore velkým přínosem nejen z pohledu získávání informací avšak také z pohledu navazování vztahů s klíčovými osobami v jednotlivých leasingových společnostech. Otázkou tedy zůstává, jak tuto zkušenost zhodnotit a využít na jiných trzích? Jakým způsobem se prosadit v podobných asociacích třetích stran? Jak tyto asociace hledat a vybrat?

5.1.8.3 Existující zákazníci

Podobně jako u zákaznických segmentů, a konkrétně segmentu partnerů, i v tomto stavebním prvku dochází k částečnému prolnutí zdánlivě nesouvisejících prvků. V tomto případě do prvku klíčových partnerství, řadíme existující zákazníky. Důvodů je několik. Jelikož oddělení OneCore působí na trhu již více než 15 let, navazování vztahů se zákazníky se prolíná i do klíčových partnerství. Důvodem je že řešení OneCore je dimenzované zejména pro nadnárodní společnosti, nebo leasingové divize velkých bankovních domů. To znamená že pokud se daří úspěšně dodávat software na území ČR a SR, je velmi pravděpodobné, že v případě zdařilého projektu, se tato informace dostane korporátem zákazníka až k matce, tedy do samotného ředitelství a může způsobit inspiraci pro další země. Důležitým poznatkem je, že v několika případech tyto známé bankovní instituce jako UniCredit S.p.A. nebo Erste Group Bank AG, díky úspěšným projektům na území ČR a SR, byly schopny zvažovat potenciální implementaci systému OneCore do dalších zemí. Existující zákazníci tedy mohou být zároveň klíčovými partnery, z pohledu dobré reference a úspěšného projektu, který může sloužit jako vstupní argument na další trhy. Z předchozího plyne, že účelem těchto klíčových partnerství, je držet si kvalitu implementací, a snažit se navazovat více takto úspěšných vztahů se zákazníky, s vidinou podpory klíčových partnerství.

5.1.8.4 Microsoft ISV partneři a společnost Microsoft

Výše zmíněná dvě klíčová partnerství spolu natolik souvisí, že byly uvažovány a rozebírány v rámci jedné části práce, přestože v původním business modelu byly odděleny. Co se týče klíčových partnerství, pro oddělení OneCore neexistuje více klíčové partnerství než právě partnerství se společností Microsoft a ISV partneři také se vztahem k Microsoftu. Microsoft není pouze klíčovým partnerem, ale také klíčovým dodavatelem, z pohledu technologie Dynamics a Business Central. Systém OneCore je enormně závislý na funkcionalitě Business Central, a lze tak definovat jako klíčový zdroj. Jednak je Microsoft využíván jako tzv. trend setter, tedy nastavovatel trendu kterým se budoucí vývoj obecného řešení bude ubírat, což jak už víme může být pro produkt OneCore zároveň hrozbou. Nutno podotknout že Microsoft skvěle podporuje své partnery z pohledu edukace a rozvoje. Existuje celá řada možností jak rozvíjet nejen zaměstnance a jejich know-how, ale také celkovou kulturu společnosti/ oddělení. Co se týče ISV partnerů, zde plyne klíčovost partnerství zejména z důležitosti implementací na globálních trzích, Díky navazování partnerských vztahů s těmito entitami, může OneCore produkt obsluhovat zákazníky i na trzích kde prozatím není dostupný z pohledu jazyka či legislativy, avšak partner může tento problém zabezpečit a

pomoci vyřešit. Z nedávné zkušenosti, se jedná například o spolupráci s dánským partnerem, který si nepřeje být uveden a vládou jedné z oblastí patřící pod dánské království. V rámci této spolupráce byla využita zkušenost partnera z pohledu legislativních a obecných lokálních požadavků a potřeb, za využití standardního řešení oddělení OneCore, s názvem Loans Express. Podobným úspěchům se oddělení OneCore těší na Jihoafrickém (společnost Propell) či Australském trhu (společnost Capital Bridging Finance), jak lze vidět na webových stránkách www.one-core.com v sekci „Reference“. (Seyfor, a.s., c2024b)

5.1.9 Struktura nákladů

Jaké jsou náklady na provoz daného business modelu? Jaké části business modelu tyto náklady vytvářejí? Pomocí těchto otázek, byla vydefinována struktura nejdůležitějších nákladů, v rámci analyzovaného business modelu. V jedné z přechozích částí plátna byly analyzovány zdroje příjmů. Pro definici základní podstaty podnikání, tedy tvorby zisku a jeho vyčíslení, je potřeba od příjmů odečíst náklady. Struktura nákladů však v rámci business modelu plní zejména funkci dokončení analýzy levé části plátna business modelu. Podtrhuje tedy význam klíčových zdrojů, činností a partnerství. V případě analyzovaného modelu oddělení OneCore, bylo definováno 5 kategorií nákladů, majících vliv na fungování business modelu.

5.1.9.1 Náklady na zaměstnance

Náklady na zaměstnance, lze dále dělit na několik kategorií. První z nich jsou mzdové náklady. V případě celé společnosti Seyfor se mzdy dělí na pevnou a pohyblivou část, v případě určitých pozic jako jsou obchodníci ještě navíc za bonusy z prodeje. Lze říci že jejich součástí jsou dále náklady na sociální a zdravotní pojištění. To se však týká pouze zaměstnanců s hlavním pracovním poměrem (HPP). Faktem je že BU54 má několik zaměstnanců kteří pracují jako Osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Na ty se náklady na sociální a zdravotní pojištění nevztahují. Dalším důležitým faktem je, že náklady na zaměstnance a počet zaměstnanců jsou promítány do celkových výsledků jednotlivých obchodních jednotek společnosti Seyfor. To znamená že počet zaměstnanců a náklady na ně, hrají velkou roli v celkových výsledcích každé z obchodních jednotek. Do nákladů na zaměstnance se dále řadí zaměstnanecké benefity. Nutno podotknout že díky faktu, že oddělení OneCore je součástí společnosti Seyfor, mají zaměstnanci mnohem zajímavější benefity než tomu bylo dříve, když BU54 fungovala jako samostatná firma. Zaměstnanci BU54 sice přišli o celkem 2 dny tzv. sick-days, tedy zdravotního volna bez udání důvodu, a

původních 5 dní bylo sníženo na 3. Naopak v roce 2023 přišla společnost Seyfor, s pro český trh celkem převratnou myšlenkou a tou je neomezená dovolená. Prozatím se ukazuje že neomezená dovolená není silně využívána, naopak zaměstnanci mnohdy nevyužijí ani standardních 25 dní zákonné dovolené. K benefitům se dále řadily stravenkové karty, které byly během roku 2022 nahrazeny převodem částky za stravenky přímo do výplaty. Dalším z benefitů jsou možnosti využít program BenefitPlus, kam si zaměstnanec může zaslat část výplaty či odměn a následně využít k nákupu zájezdu, ubytování či jiných služeb. Na konci roku 2022 byl zařazen navíc benefit od společnosti Advanto, mobilní aplikace která umožňuje zaměstnancům vybrat si peníze z výplaty předem, kdykoliv během měsíce a daná částka jim je stržena z následující výplaty.

5.1.9.2 Náklady na vývoj softwarových řešení

V návaznosti na náklady na zaměstnance, lze řadit do nákladů na vývoj samotné mzdové náklady vývojářů. V tomto případě jsou náklady na vývoj spíše uvažovány spíše z pohledu vynaložení materiálových a lidských nákladů na konkrétní činnost v rámci vývoje. Materiálové náklady zahrnují náklady spojené s nákupem hardwaru, jako jsou počítače, monitory, dokovací stanice a další příslušenství, které zaměstnancům umožňuje vyvíjet software. Donedávna neobvyklou složkou nákladů, byly náklady na home-office. Zaměstnavatel sice není nucen zabezpečit vhodné pracovní místo, jelikož tato zodpovědnost je na zaměstnanci, avšak zaměstnanec si může požádat o přizpůsobení pracovního místa. Vzhledem k otevřenému postoji Seyforu k využívání home-office může být tato složka nákladů podstatnou pro budoucí vývoj nákladů. Další kategorií jsou náklady na vývojový software, licence pro jeho užívání a další materiály, potřebné pro vývoj softwaru OneCore. softwarových produktů. Nedílnou součástí jsou také náklady na testování a kvalitu vyvinutého softwaru. Opět se lze zaměřit na náklady na zaměstnance, kteří software testují a opravují v něm chyby. Vidíme tak propojení mezi jednotlivými typy nákladu napříč strukturou nákladů.

5.1.9.3 Náklady na propagaci a marketing

Náklady spojené s reklamou a propagací zahrnují všechny způsoby, jakými je šířeno povědomí o značce a hodnotové nabídce mezi segmenty zákazníků. V případě business modelu OneCore, se jedná zejména o náklady na on-line kampaně, materiály využívané na konferencích nebo fyzicky k propagaci u klientů či externí využití zdrojů pro tvorbu grafických návrhů. Samotnou kategorií tvoří náklady na reprezentaci a šíření povědomí o

značce. Většinou se tyto náklady projevují v podobě účasti na mezinárodních konferencích a eventech. Tyto náklady se skládají z cestovních nákladů, ubytovacích nákladů nebo nákladů na vstupenky.

5.1.9.4 Náklady na správu a administrativu

Velmi opomínanou součástí nákladů, jsou samotné náklady na správu a administrativu firem. K nim se řadí například náklady na kancelářské prostory. V tomto případě byla BU54 historicky závislá na několika místech v ČR a na Slovensku a celkově pronajímala 5 budov s kancelářskými prostory. Po přechodu pod společnost Seyfor, již přímé náklady na budovy jsou alokovány zejména na Zlínskou pobočku. To zejména z důvodu, že v ostatních městech jako je Praha, Brno nebo Bratislava, Seyfor vlastní konkrétní pobočky a pro BU54 je tak o dost jednodušší, namísto placení celého prostoru, platit zaměstnancům pouze konkrétní místa na daných pobočkách. Opět zde vyčnívá položka nákladů na administrativní personál. Tato položka je řešena dle jednotlivých administrativních pracovníků na pobočkách, přestože strukturou, všichni administrativní pracovníci jako účetní, recepční či uklízečky, patří pod jedno Seyfor oddělení. Důležitým nákladem zejména z pohledu marketingu, jsou náklady na outsourcing a služby třetích stran. Kvůli centrálnímu marketingovému týmu může BU54 využívat tento centrální tým, avšak je pouze v jejich rukách, zda nevyužijí služeb třetích stran z pohledu šetření času. Z pohledu nákladů se jedná prakticky o srovnatelné náklady na outsourcing a využití interních lidí z marketingového týmu.

5.1.9.5 Náklady na licence a technologické partnerství

Do těchto nákladů se řadí zejména náklady na nákup licencí řešení Business Cental. Tento typ nákladů je výjimečný tím že jsou náklady plně hrazeny, jelikož licence jsou přeprodávány koncovým zákazníkům, a firma tak na základě tohoto prodeje může generovat marži. Marže se pohybuje okolo jednotek až desítek procent, v závislosti na tom, zda je licence nakupována napřímo od Microsoft nebo od distribučního partnera. Z pohledu dalších nákladů v této kategorii nebyly vydefinovány jiné, které by měly klíčový vliv na OneCore oddělení.

6 PROJEKT INOVACE BUSINESS MODELU ONECORE

Samotný projekt inovace business modelu OneCore je založen zejména na výsledcích praktické části. Nejdříve budou shrnuty jednotlivé faktory, ovlivňující funkci aktuálního business modelu a následně navrhnutý opatření na zlepšení.

6.1 Úzká místa business modelu pobočky OneCore

Prvním zjištěním při tvorbě business modelu OneCore, bylo že zákaznické segmenty jsou moc komplexní. Zjištění přineslo úvahu nad tím, z jakého důvodu se tak děje. Jako hlavní příčinou byl vydefinován zákaznický segment ISV partnerů, jelikož svojí jedinečností nezapadá mezi ostatní segmenty zákazníků. Tato úvaha však také přinesla zamýšlení nad tím, proč celkově může být složité obsloužit všechny segmenty zákazníků. To vedlo k analýze jednotlivých produktů, zejména v produktové části Express Apps, kde bylo zjištěno, že některé z produktů nejsou celkově atraktivní a zkrátka se neprodávají. Dalším zjištěním díky analýze prvku zákaznických segmentů, byl fakt, že segment Embedded finance je skvělou příležitostí pro vstup na úplně nové trhy. Tento segment byl brán v potaz v rámci business modelu a definován jako samostatný. Faktem však je že nebyla podnikána žádná přímá propagace či komunikace směrem ke klientům a spíše bylo uvažováno nad tím, že se zákazníci tohoto segmentu takzvaně svezou na vlně komunikace na segmenty ostatní. Myšlenku zaměření se na nefinanční segmenty podpořil také segment poskytovatelů pronájmu, který je sám o sobě specifický a je potřeba celkovou komunikaci a cílení provádět jinak. Fakt segmentu partnerů, který od začátku do konceptu business modelu nezapadal, přiměl tým OneCore uvažovat nad způsobem jak business model inovovat nebo zásadně změnit.

Dalším argumentem byla definice hodnotové nabídky. Hodnotová nabídka byla vytvořena jako klíčová formule, která má popisovat přidanou hodnotu nejen samotného řešení, ale celé spolupráce z pohledu zákazníka, s oddělením OneCore. V návaznosti na definici slabých míst z pohledu zákaznických segmentů, padl návrh na rozdělení, respektive transformaci business modelu na model pro partnery a zvláště pro zákazníky. Pro takové rozhodnutí však bylo potřeba zanalyzovat další části původního business modelu a získat tak klíčové argumenty pro tento krok.

Samotné kanály opět napověděly, že oddělení partnerů může být ku prospěchu jelikož partneři jsou samostatným kanálem pro komunikaci a prodej řešení OneCore, avšak z pohledu partnerů jako zákaznického segmentu, nedává smysl aby vystupovali i v kanálech.

Tento fakt také podpořil myšlenku transformace business modelu na 2 oddělené business modely. Ostatní kanály totiž fungují univerzálně a jsou kombinovány ať už ve vztahu k partnerům či koncovým zákazníkům. Z pohledu vztahů se zákazníky a podpory myšlenky reorganizace stávajícího business modelu, zde konkrétní argumenty chyběly, jelikož způsoby budování a udržování vztahů se zákazníky a partnery jsou díky specifitě businessu BU54 stejné a jsou využívány ve všech segmentech. Zdroje příjmů a pohled na historické finanční výsledky BU54 (v případě analýzy rok 2022), napomohly uvědomění si, že majoritní část příjmů je tvořena vztahy se zákazníky napřímo. V tomto ohledu se partnerské zakázky neprojevují v samostatné kategorii, avšak nejvíce ovlivňují část tržeb u licencí prodávaných jako služba a ostatních služeb. Z důvodu cílení na partnerský kanál a vize být dodavatelem řešení do celého světa, je partnerský kanál klíčový a opět je zde podporována myšlenka uvažovat o práci s partnery jako samostatném business modelu. K samotné části prodeje licencí jako služby (SaaS), bylo rozklíčováno že celosvětový vývoj poptávky po službách typu SaaS a podobných, velmi zjednodušuje spolupráci s partnery a podporuje hodnotovou nabídku oddělení OneCore. Jednoznačně je důležité, hodnotovou nabídku v případě transformace business modelů upravit. Klíčové zdroje z pohledu oddělení OneCore, myšlenku transformace business modelu příliš nepodpořily. Podobně jako při analýze vztahů se zákazníky, z pohledu klíčových zdrojů nebyly identifikovány podpůrné argumenty, které by nutily oddělení OneCore k transformaci stávajícího business modelu na dva. Lze říci že argumenty pro transformaci nepřinesla ani část klíčových aktivit. Aktivity jsou u stávajícího business modelu, opět definovány zejména z pohledu hodnotové nabídky a zaměření na produkty OneCore. Předpokladem však je že pokud bude business model transformován na dva rozlišné, klíčové aktivity i klíčové zdroje se více zpřesní a bude tak možné získat nový náhled na tuto problematiku. Co jednoznačně podpořilo rozhodnutí věnovat se transformaci na dva business modely byla část klíčových partnerů. Podobně jako u klíčových zákazníků, bylo zjištěno že se zde mísí dvě neslučitelné kategorie a to pohled na partnery, kteří jsou klíčoví pro produktovou stránku a z jiného pohledu klíčoví pro rozvoj businessu obecně. I když předpoklad při rozhodnutí pro transformaci business modelu, nepočítá s rapidní změnou v části klíčových partnerství, oddělení OneCore získalo rozborem této části jistotu že zákazník a partner potřebují z pohledu klíčových partnerství jiné argumenty pro úspěšné naplnění hodnotové nabídky. V části struktury nákladů jsou největší odlišnosti u tématu partnerů a zákazníků zejména z pohledu propagace a marketingu. Již dnes oddělení OneCore samozřejmě komunikuje na tyto segmenty odděleně a rozlišně, je

však otázkou jakým způsobem, se změní struktura nákladů při transformaci business modelu OneCore.

6.2 Východiska pro transformaci business modelu OneCore

Z předchozího shrnutí, týkajícího se business modelu OneCore a praktické části práce, vyplynulo několik klíčových zjištění. Zásadním je že přístup oddělení OneCore k partnerům a jejich zahrnutí do zákaznického segmentu, přestože splňují obecné podmínky pro zařazení do tohoto segmentu, není správné. Tento fakt byl podpořen hned v několika částech stávajícího business modelu. Jednak bylo zjištěno, že celková komunikace a propagace produktů, z pohledu jejich množství není srozumitelná ať už pro partnery či pro koncové zákazníky. Proto byla provedena analýza prodeje a využití existujících řešení, zejména z pohledu řešení Express Apps. Počet zákazníků k 31.12.2022 viz. Tabulka 8 - Existující zákazníci řešení Express Apps.

	Počet zákazníků k 30.12.2022
Loans Express	9
Financial Leasing Express	1
Rental Express	2
Installment Sale Express	0
Funding Express	1

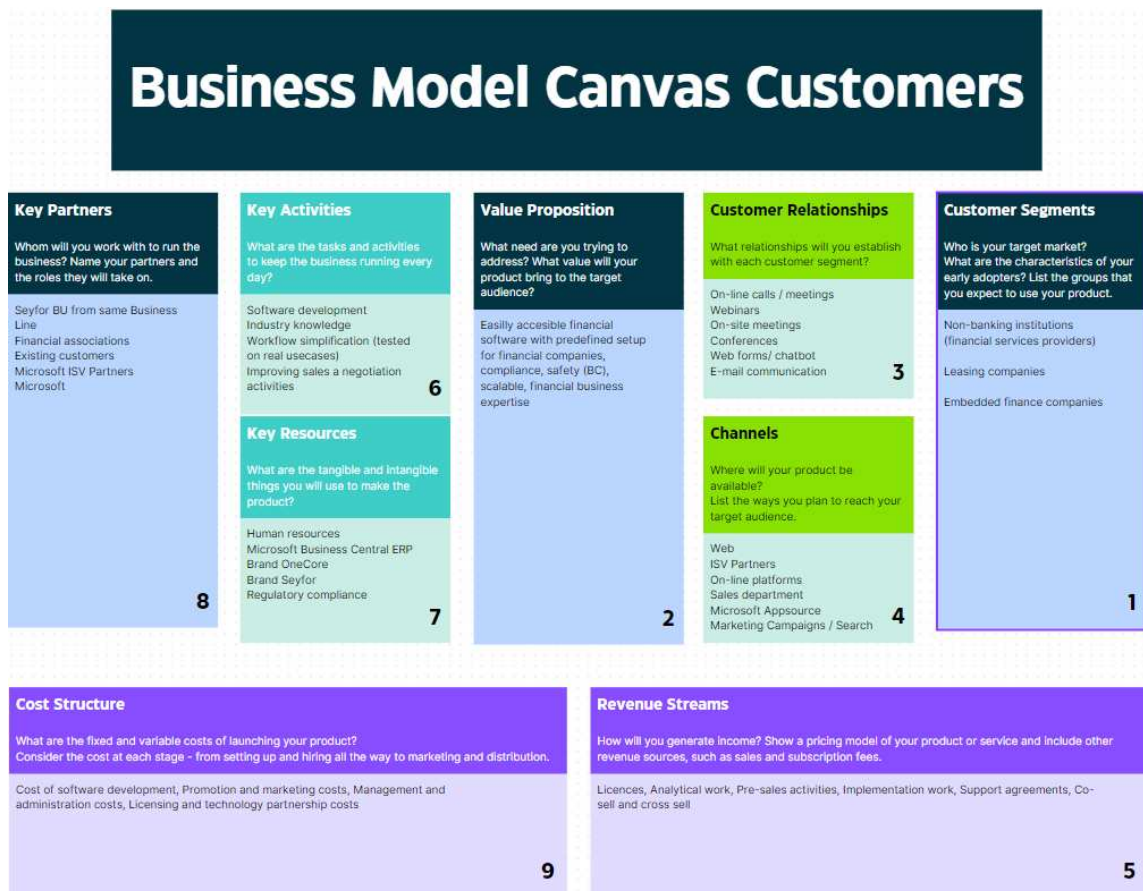
Tabulka 8 - Existující zákazníci řešení Express Apps

Samotný počet zákazníků byl porovnán s historickou motivací k tvorbě řešení a bylo zjištěno že řešení Installment Sale Express a Funding Express byly vytvořeny spíše kvůli nátlaku ze strany klienta, či aktuálních poptávek z trhu, jako rychlá odpověď na tuto situaci. To se odráží v počtech prodeje. Přestože Financial Leasing Express měl pouze jednoho zákazníka, úvaha týmu spíše směřovala na odlišení tohoto produktu od komplexního leasingového systému OneCore. Zejména na zjednodušení celkového procesu implementace, které je předností Express Apps a soustředění na jiný segment firem, což bylo podpořeno nefinančními a embedded finance společnostmi. Základem transformace bylo rozhodnutí, zjednodušení portfolio na 3 aplikace – Loans Express, Financial Leasing Express a Rental Express. Přestože Funding Express má stávajícího klienta, prodej tohoto řešení není jednoduchý a nedařilo se získat zákazníky, kterým by vyhovovaly funkcionality a podstata řešení. Krok k zestíhlení portfolio má dopad i na jiné části business modelu, zejména na

budování vztahů s pohledu zjednodušení marketingové komunikace a komunikace obecně, což ovlivňuje jak zákazníky tak partnery. Dále také klíčové zdroje a aktivity, jelikož zeštíhlením portfolia budou programátoři mít méně starostí s pravidelnými aktualizacemi softwaru (SaaS model) a celkově se zjednoduší road-mapa produktu. To také sníží náklady na vývoj softwaru a jeho udržování, či náklady na marketingovou komunikaci. Celkově by tyto změny měly zjednodušit i strukturu webu. Dalším tématem k transformaci je hodnotová nabídka. Ta musí být vydefinována zvláště pro partnery a zvláště pro zákazníky. Z dalších prvků business modelu vyplynulo, zaměření na rozdílné hodnotové nabídky může ovlivnit zejména kanály, vztahy se zákazníky a klíčové aktivity. Podstata transformace či inovace business modelu, spočívá ve vytvoření 2 rozdílných pláten a tím i silnějšímu zaměření se na 2 klíčové zákaznické segmenty, tedy partnery a zákazníky.

Samotná plátina byla pojmenována jako *Business Model CANVAS Customers* a *Business Model CANVAS Partners*. Jejich hlavním přínosem je nejen oddělení na základě zákaznických segmentů, ale zejména definice rozdílné marketingové komunikace (vztahů se zákazníky), využívaných kanálů a klíčových aktivit a zdrojů. Z hlediska vysoké míry komunikace v anglickém jazyce v rámci oddělení OneCore, byla plátina zpracována v anglickém jazyce. Zásadní myšlenkou další části práce je popis odlišení nových business modelů od předchozího modelu a návrhy na zlepšení v čase.

6.3 Business Model CANVAS Customers



Obrázek 9 - Business Model Canvas Customers

Samotné plátno business modelu pro segment zákazníku, lze vidět na Obrázek 9 - Business Model Canvas Customers. Inovace je založena zejména na zjednodušení produktového portfolia a tím zákaznických segmentů a oddělení složky partnerů a s ní souvisejících prvků business modelu.

První změnou bylo sjednocení zákaznických segmentů a zjednodušení z původních pěti na tři. Nejrazantnější změna nastala u původních segmentů společností poskytujících pronájem a embedded finance. Tyto segmenty byly sloučeny do jednoho, nazvaného *Embedded finance companies*. Idea která za touto změnou stojí je hlavně podobné zaměření obou předchozích segmentů. V praxi se jedná zejména o podobnost z pohledu hlavního zaměření těchto firem, na jiné aktivity než poskytování financí. Tato změna umožňuje oddělit marketingovou komunikaci na finanční a nefinanční společnosti a zároveň díky regulaci zákaznických segmentů, ušetřit čas a náklady na aktivity s tím související.

V části kanálů a vztahů se zákazníky se na první pohled nestaly zásadní změny. Nutno dodat že rozdělení business modelů, má spíše dopad na způsoby, jakými je komunikace prováděna

pomocí jednotlivých kanálů, či pomocí vztahů se zákazníky. U tohoto business modelu je důležité rozdělení na lokální a globální trh, kde motivace pro lokální trh je setkávat se s klienty osobně a budovat blízké vztahy, pomocí pořádaných on-site akcí, osobních setkání a komunikace skrze příspěvky na LinkedInu nebo pomocí e-mailu v českém jazyce. Dále pořádání webinářů, zaměřených na zákazníky a potenciální zákazníky, nebo změnu komunikace řešení skrze ISV partnery. V případě komunikace skrze partnery, bylo zjištěno že je důležité rozklíčovat zákaznickovy potřeby, jelikož partner je důležitým kanálem a nemusí potřebám klienta z pohledu specifických finančních řešení rozumět. Proto jsou využívány dotazníky pro zjištění potřeb klienta, které pomáhají obchodnímu oddělení rozklíčovat potřeby a zjednodušit obchodní a nabídkový proces, ať už napřímo nebo jako podpora pro partnera. Hodnotová nabídka byla redefinována cíleně na zákaznický segment a z pohledu oddělení OneCore se jedná o zásadní změnu a výhodu. Přestože hodnotová nabídka prozatím není definována jako jednoduché a trefné heslo či mantra, podstatou bylo vystihnout přínos OneCore softwaru pro klienty: *„Snadno dostupné řešení, s předdefinovaným nastavením pro finanční i nefinanční společnosti zabývající se leasingem, úvěry a pronájmem. OneCore je v souladu s legislativními předpisy, bezpečnostními požadavky a velmi dobře škálovatelný. OneCore vám nabízí finanční a obchodní expertízu díky mnohaletým zkušenostem s vývojem řešení pro zákazníky jako jste vy!“* Hodnotová nabídka však nezmiňuje software, což je změna oproti předchozí definici. OneCore oddělení si uvědomuje sílu podstaty řešit zákaznickovy problémy, namísto prodeje produktů. V sekci klíčových aktivit a zdrojů, se z pohledu inovace jedná spíše o změnu přístupu k původním prvkům, než o striktní reorganizaci. To znamená změnu na úrovni klást důraz na platformu Microsoft a dostupné inovace, budovat brand OneCore samostatně či budovat zkušenosti a znalosti prostředí pro zaměstnance a podporovat tím hodnotovou nabídku a její význam. V neposlední řadě je potřeba zvýšit důraz na budování znalostí a zkušeností v oblasti vývoje softwarů a navazujících trendů, opět pomocí Microsoftu a jejich systému školení a sdílení know-how, avšak také pomocí vlastních cest a znalostí o externím prostředí. To znamená že OneCore oddělení si uvědomilo hrozbu z pohledu konkurentů mimo platformu Microsoft a chce budovat znalosti a dovednosti svých zaměstnanců pro možnost budoucí nezávislosti na Microsoftu. V návaznosti na předchozí argumenty byla vytvořena produktová segmentace, která odpovídá na otázku, jaké řešení je vhodné, pro který segment a jakým způsobem se ubírají priority oddělení OneCore k jednotlivým trhům.

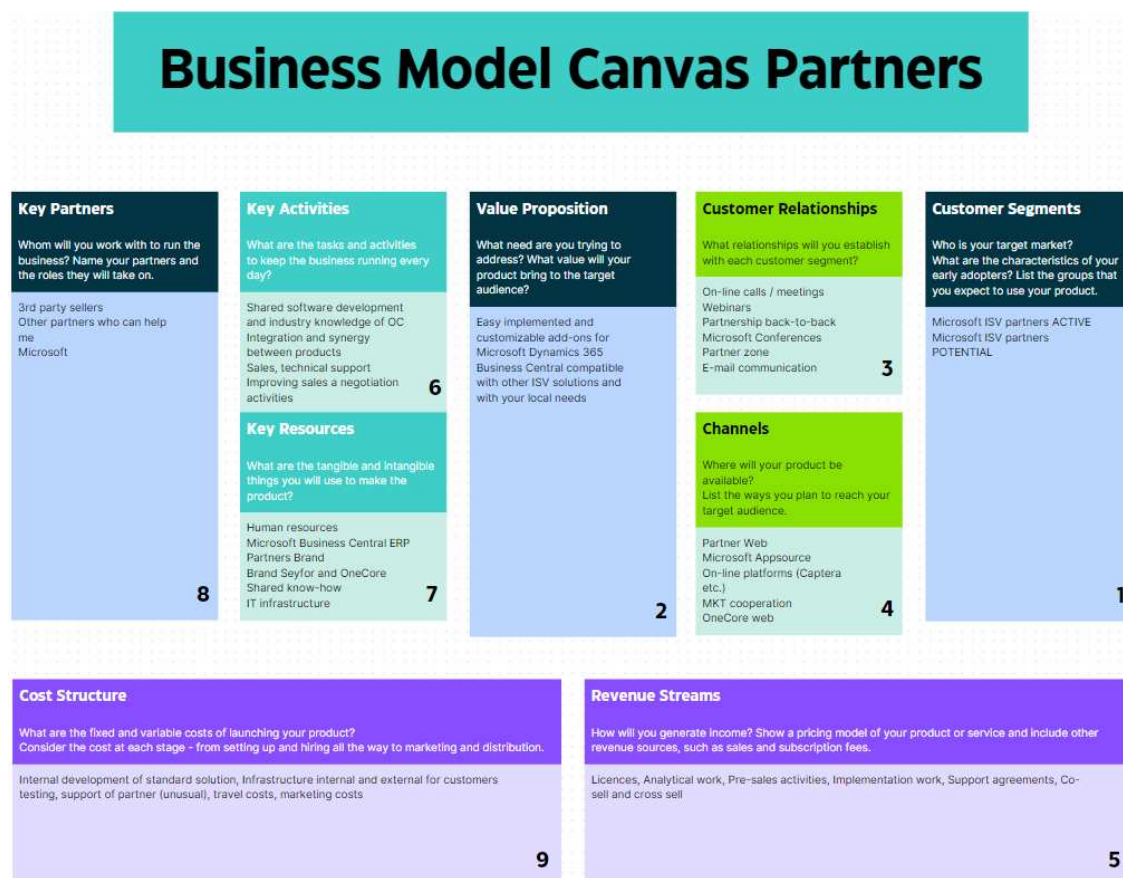
		Customer type	Customer product portfolio	Subject of financing (asset)	Customer size within 1 country			Priority market from our side
					Number of named users	Number of active contracts	Funded amount	
OneCore Apps (for smaller companies, with a simpler portfolio and processes, fewer contracts)	Loans App	Credit companies Non-banking institutions providing loans	Loans secured Loans unsecured	without asset	5-30	up to 1,000	30 000 000,00 €	Benelux
	Financial Leasing App	Embedded finance company	Financial leasing of other goods	electronics other assets	5-20	up to 1,000	300.000 to 30.000.000 EUR	Benelux
	Rental App	Rental of tools, electronics, machines Embedded finance company	Short-term rental	electronics other assets	5-20	up to 1,000	100.000 to 3.000.000 EUR	Benelux
OneCore	OneCore Standard	Universal leasing companies providing financing without service	Loans, Financial leasing, Installment sale	cars ships aircraft real estate heavy equipment	30-50	over 5,000	150 000 000,00 €	vše
	OneCore Advanced	Specializované leasingové společnosti na operativní	Operational leasing with	cars and utility vehicles	20-50	over 2,000	40 000 000,00 €	vše
		Universal leasing companies covering, among other things as OPL with services	Operational leasing with services (full service leasing) Financial leasing	cars ships aircraft real estate heavy equipment	100 plus	10.000-20.000	400.000.000 to 800.000.000 EUR	vše
		Universal multinational companies	Operational leasing with services (full service leasing) Financial leasing	cars ships aircraft real estate heavy equipment	100 plus	50.000-100.000	2.000.000.000 to 4.000.000.000 EUR	CZ, SK, Adriatic

Obrázek 10 - Produktová segmentace produktů OneCore

Zjednodušení portfolia Express Apps, napomohlo také myšlenka rebrandingu. Do této doby se portfolio oddělení OneCore dělilo na produkt OneCore a Express Apps. Při zjištění že zákazníci a partneři nechápou podstatu a rozdílnost každého z nich, a faktu že Express Apps byly fakticky pouze extrakcí funkcionality z řešení OneCore, byla po zúžení portfolia, samotná řešení Express Apps přejmenována na OneCore Apps. To dodává oddělení OneCore sílu v jednotě řešení a lepším pochopení ze strany zákazníků a partnerů, že se jedná o produkty ze stejného portfolia a s podobnými funkcionalitami. Výsledkem je že aktuálně je komunikována idea produktu, jako „velký“ OneCore a „malé“ aplikace. Z produktové segmentace lze vyčíst, že na základě zkušeností s počty uživatelů se tento faktor zpřesnil, průměrně na 5-25 uživatelů. Byly také vydefinovány nové ukazatele validity klienta, jako je počet aktivních smluv, či hodnota obratu společnosti. Tyto ukazatele byly identifikovány jako klíčové pro rozhodování zejména protože mají vliv na výběr řešení a jsou jednoduše identifikovatelné. Jak lze vidět v tabulce výše, oddělení OneCore také pracuje s prioritními trhy pro jednotlivá řešení, jelikož si uvědomuje že bezcílné působení na jakémkoliv trhu není produktivní.

6.4 Business Model CANVAS Partners

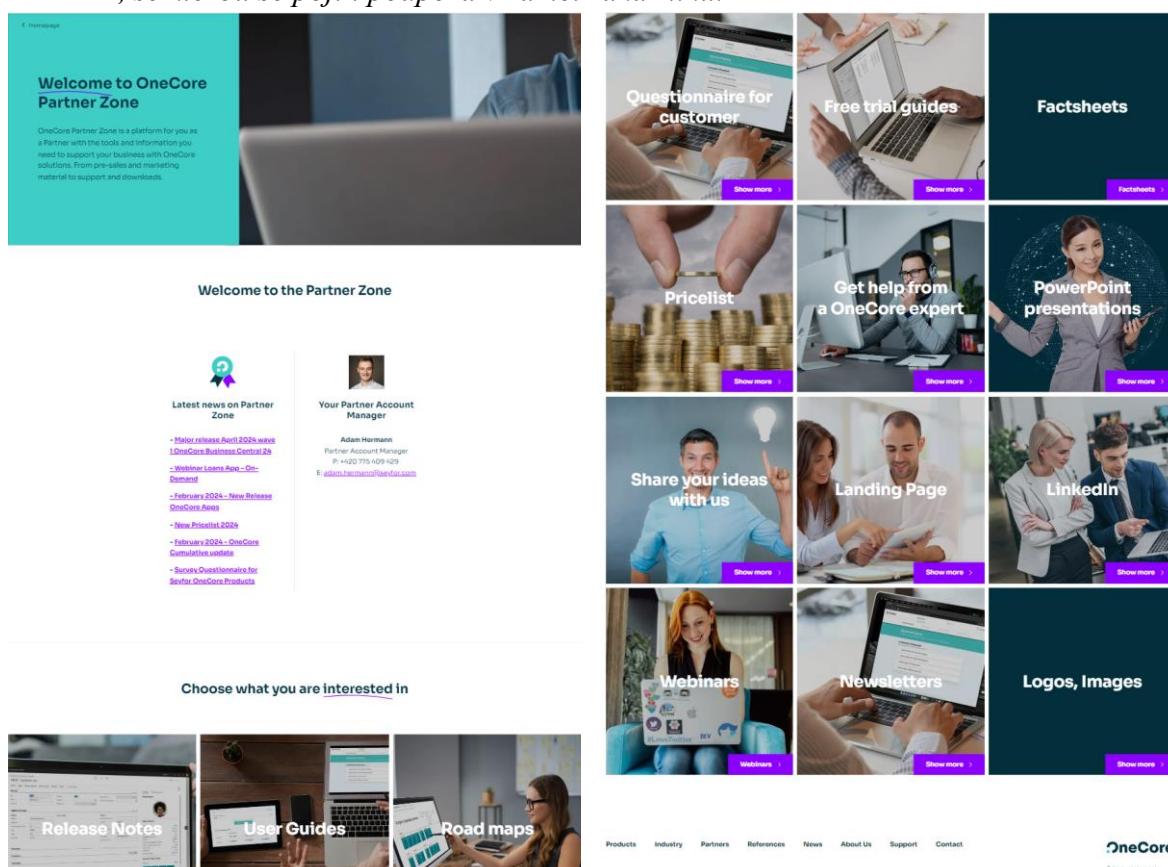
Plátno modelu pro partnery je pro srovnání s předchozím na Obrázek 11 - Business Model Canvas Partners. V tomto případě proběhla zásadní změna na straně zákaznických segmentů. OneCore oddělení si uvědomilo že business model není pouze o ISV partnerech, ale že je nutno partnery rozlišovat na aktivní a potenciální. Proto vznikly 2 nové segmenty zákazníků Business Modelu Canvas Partners.



Obrázek 11 - Business Model Canvas Partners

Bez ohledu na ostatní způsoby budování a udržování vztahů, které byly a jsou využívány i v rámci Business Modelu pro zákazníky, bylo v případě budování vztahů se zákazníky zjištěno, že chybí prostředek vhodný pouze pro partnery, který by podpořil časté dotazy partnerů na různé druhy propagačních materiálů, návodů na obsluhu či prezentací o řešení. Do této doby bylo obchodní oddělení velmi zatěžováno dotazy na různé materiály a také otázkami týkajícími se práce se zákazníkem a rozklíčování jejich potřeby, jelikož tuto schopnost mají zejména zástupci oddělení OneCore. Proto bylo rozhodnuto vybudovat na webu www.one-core.com speciální sekci pro partnery, která bude zabezpečena přihlašovacími údaji a vstup tak bude umožněn pouze aktivním partnerům oddělení OneCore (Obrázek 12 - Partnerská zóna OneCore). Smyslem partnerské zóny je nejen předejít často kladeným dotazům, ale zejména poskytnout partnerům prostor pro získávání informací a jednoduchý způsob jak vyřešit problém. Tento způsob řešení podpořil také fakt že OneCore spolupracuje s partnery po celém světě a rozdílnost v časových zónách způsobuje problémy, zejména pokud partner v odlišné časové zóně, například Amerika (-6 až -8 hodin časového rozdílu) nebo z Asie nebo Austrálie (+6 až +12 hodin časového rozdílu), potřebuje rychle získat klíčovou informaci. V předchozím fungování vše záleželo na rychlé reakci

obchodníka, která mohla přijít pozdě. Pomocí partnerské zóny bude možno předcházet těmto problémům a budovat tak kvalitnější a pevnější vztahy, s odkazem na hodnotovou nabídku. Samotná hodnotová nabídka byla samozřejmě také transformována, respektive vyvinuta s odkazem na konkrétní segment zákazníků. Její znění v překladu je: „*Poskytujeme snadno implementovatelné a přizpůsobitelné doplňky pro Microsoft Dynamics 365 Business Central kompatibilní s jinými řešeními ISV partnerů a s potřebami vašich zákazníků. Jako partnerovi Vám nabízíme atraktivní marže, předávání zkušeností a obchodně marketingovou podporu ZDARMA, se kterou se pojí i podpora v rámci zákazníků.*“



Obrázek 12 - Partnerská zóna OneCore

V souvislosti s hodnotovou nabídkou, byly také rozebrány další stavební prvky business modelu pro partnery. U prvku klíčových zdrojů se je jednoznačně nutno brát v úvahu značku partnera, tedy partnerské firmy. Na tento aspekt se OneCore příliš nezaměřoval, avšak při tvorbě partnerského business modelu byl tento prvek jasně rozklíčován. To souvisí zejména s budováním další spolupráce na základě silných značek partnerských firem. Otázkou je jakým způsobem k těmto aktivitám přistoupit, jelikož doposud (Leden 2024) se nepodařilo hlubší spolupráci navázat. S tím souvisí i sdílení zkušeností, jako klíčový zdroj který není nijak zvlášť řešen. To znamená že spojení využití značky partnera a sdílení zkušeností, může přinést skvělé výsledky, zejména ze vzájemného pochopení a vzdělávání se, a také

navazování kontaktů se zákazníky na dalších (klíčových) trzích. Následně se tento fakt odráží v klíčových aktivitách. Sdílení softwarového vývoje a znalostí, může být klíčové pro získávání nových trhů a rychlejší adaptaci partnerského týmu na produkt. Dalším důvodem jsou integrace mezi systémy partnera a produkty OneCore. Z hodnotové nabídky dále vyplývá obchodní a technická podpora partnerů, která je aktuálně na dobré úrovni a navíc podpořena partnerskou zónou. Posledním tématem je vzájemná podpora s partnery v obchodních a vyjednávacích aktivitách. Prozatím oddělení OneCore nepodniká žádné kroky v tomto segmentu, jednoznačně jsou ale tyto aktivity důležité. Úvaha je taková, že pokud bude partner vědět jak nabízet a představovat řešení OneCore, může to zjednodušit a urychlit procesy spolupráce. Na druhou stranu, partner může poskytnout výrazné zkušenosti a znalosti ve vyjednávání i oddělení OneCore. Zásadním tématem z tohoto pohledu je tedy jakým způsobem tuto vzájemnou spolupráci a fakt sdílení zkušeností uskutečnit. Jak bylo zmíněno v předchozích částech, motivace partnerů ke spolupráci je zejména kvůli konkrétním zakázkám. Proto je otázkou jak tyto potenciální zakázky získat a mít možnost být k partnerům blíže.

U stavebního prvku klíčových partnerů je opět hlavním tématem Microsoft a společnosti třetích stran. V zájmu oddělení OneCore je proniknout do nových skupin a asociací podobných ALS, i přes nemalé vstupní náklady a budovat povědomí o OneCore řešeních a společnosti Seyfor jako leadera v oblasti informačních technologií a technologického pokroku. Microsoft výrazně podporuje technologický vývoj a implementaci AI do svých řešení, takže je v zájmu oddělení OneCore uzpůsobit tomu obecný postoj a vývoj vlastních řešení. V oblasti struktury nákladů byly rozklíčovány nové náklady na partnerský business model. Zejména se jedná o budování infrastruktury pro možnost partnerů a jejich koncových zákazníků testovat řešení OneCore. Dále náklady na podporu partnerů, ať už ve smyslu speciálních akcí pořádaných pro partnery nebo z pohledu tvorby marketingových materiálů speciálně pro účely konkrétní partnerské firmy. S tím souvisí náklady na cestování a marketing, které kvůli zaměření na partnerství po celém světě a na rozdílných, potažmo neznámých trzích pravděpodobně značně porostou.

6.5 Doporučení pro další rozvoj business modelů

6.5.1 Business Model Canvas Customers

Z pohledu doporučení pro nově vytvořené business modely, lze říci že z pohledu zákaznického business modelu, je doporučeno zejména soustředit se na nově vytvořené zákaznické segmenty a přizpůsobit jim marketingovou a obchodní komunikaci. Silným segmentem je segment *Embedded finance*, který může přinést nové pohledy nejen na rozvoj softwaru, ale také nový pohled na to jak firmy ve 21. století uvažují a fungují. Zde je důležité zachovat si zdravý přístup k inovacím a nebát se vstupu do nových oborů. Z tohoto důvodu byl například v březnu 2024 vytvořen nový tým, v rámci oddělení OneCore zaměřující se na získávání znalostí a implementaci AI nástrojů do samotného oddělení a jejich produktů. Dalším prvkem byl, který se již týká marketingové komunikace a celkově budování vztahů se zákazníky ve finančním segmentu, bylo rozhodnutí vstoupit do České Leasingové a Finanční Asociace. Přestože náklady na vstup nebyly malé, samotný vstup pomohl k uskutečnění další klíčové aktivity, díky vlivu na ostatní členy asociace. Oddělení OneCore ve spolupráci s dalšími obchodními jednotkami společnosti Seyfor, uspořádalo událost s názvem LeaseTech Digital Morning, se zaměřením na obeznámení potenciálních klientů s aktuálním stavem ekonomiky ve světě, v ČR a problematiky digitalizace a implementace AI do firem. Díky ČLFA se zúčastnilo 36 osob, z původně 43 pozvaných. Doporučením v tomto ohledu je nalézt podobné způsoby i v oblastech dalších zákaznických segmentů, z pohledu lokálních trhů na poli úvěrových firem a z pohledu trhů globálních se zaměřením na embedded finance. Dále ke komunikaci je doporučeno pracovat aktivně s hodnotovou nabídkou a přetransformovat ji v chytlavé a jednoduché hesla, která mohou být využita k propagaci OneCore řešení tak, aby byla jednoduše zapamatovatelná a aby díky nim byla značka OneCore rozpoznatelná. Z pohledu vývoje samotného softwaru je doporučení postaveno pouze na myšlence, zjišťovat potřeby trhu, predikovat vhodné funkcionality a nevyvíjet řešení pouze na základě poptávky náhodných zákazníků. Naopak je důležité, se soustředit na kontinuální a smysluplný vývoj stávajících řešení tak, aby podporovaly hodnotovou nabídku a byly zárukou kvality a jednoduchosti.

6.5.2 Business Model Canvas Partners

U partnerského business modelu jsou doporučení stavěná zejména na důrazu rozlišovat aktivní a potenciální partnery. Práce s potenciálními partnery historicky nebyla velmi upřednostňovaná, avšak faktem je, že důraz na budování vztahů a povědomí o značce

OneCore s potenciálními partnery, je klíčové pro rychlý vstup na neobsazené trhy a rozvoj v nových oblastech. Proto je doporučeno aktivně hledat nové partnery, pomocí on-line kampaní, e-mailových kampaní a účastí na konferencích Directions for Partners, apod. Dalším doporučením, které navazuje na budování partnerství, je systematický a proaktivní přístup k budování partnerské zóny. V lednu 2024 se uskutečnila první on-line schůzka s aktuálními partnery po celém světě, pro představení partnerské zóny a jejího principu. Po úspěšné zkušenosti bylo rozhodnuto pořádat podobné hovory dále, zejména z důvodu budování vztahů s partnery a jejich vzájemnému propojování a sdílení zkušeností. Doporučením k tomuto tématu je zejména zaměřit se na přenos hodnotové nabídky pro partnery pomocí těchto hovorů. Neosvědčilo se prezentovat produkt a pořádat tyto schůzky pouze pro setkávání, jelikož o to partneři nemají zájem a nemají na to čas. Je potřeba zamyslet se nad otázkou „Proč s námi partner spolupracuje a co mu chceme sdělit?“. Proto je doporučeno zaměřit se na témata týkající se klíčových zákaznických segmentů, tedy propojení s business modelem pro zákazníky, možnosti společné marketingové a obchodní spolupráce a témata společného růstu. Z pohledu růstu bylo rozklíčováno že partneři vnímají jako hlavní přidanou hodnotu marži z prodeje licencí produktů OneCore. Proto je doporučeno zaměřit se na nový způsob oceňování partnerů, zejména z pohledu několika faktorů, jako jsou kvalita spolupráce, vzájemná propagace a počet prodaných licencí řešení OneCore za rok. Na základě tohoto přístupu by měla být následně vybudována strategická partnerství na klíčových trzích, které musí být redefinovány, s cílem zaujmout klíčové partnery a přimět je k proaktivnímu přístupu nabízení produktů OneCore na daných trzích. To souvisí s dříve zmíněným faktem budování povědomí, na základě silných značek partnerů. V dubnu 2024 se povedlo prohloubit spolupráci s partnerem na Belgickém trhu, díky proaktivnímu přístupu oddělení OneCore a společnému projektu pro belgickou finanční společnost. Na základě této spolupráce je naplánována marketingová spolupráce na úrovni kampaní, kde OneCore poskytuje své zkušenosti z jednotlivých zákaznických segmentů, a ze strany partnera přišla nabídka uspořádání hybridního eventů v Belgii, kde OneCore představí svá řešení pro *Embedded finance* sektor. Právě tato zkušenost, naprosto podporuje zjištěné informace díky partnerskému business modelu a správný odhad situace, z pohledu zaměření se na klíčová partnerství. Dalším doporučením je vytvořit skupinu preferovaných partnerů, kteří budou spolupracovat podobně jako partner z Belgie. Tím bude podpořena také obchodní a technická síla partnerů, kterou je však nutno rozvíjet na všech úrovních partnerských vztahů, bez ohledu na preference. To odkazuje zpět k partnerské zóně, která by měla přinášet i možnost technické podpory pro partnery po celém světě. Doporučením

v tomto ohledu je, zaměřit se na moderní způsoby technické podpory a využití AI, z pohledu technické dokumentace softwaru, vyřizování změnových či servisních požadavků, apod.

ZÁVĚR

Business modely jsou důležitým aspektem fungování firem. Přestože velká spousta společností si ani neuvědomuje fakt, že jejich činnosti jsou založeny na business modelech, obecně lze říci že každé podnikání potřebuje a obsahuje business model. Definicí a rozvojem business modelu může konkrétní firma objevit a podchytit slabá místa podnikání, která nemusí být zřejmá z běžného fungování nebo definice business plánu. Dalším faktem je že motivací k poznávání business modelu by nemělo být srovnávání se s jinými firmami a jejich business modely, nebo obecnými definicemi business modelů. Tato činnost by měla být prováděna strukturovaně, dle ověřených postupů jako je například metodologie Business Model CANVAS.

Cílem této diplomové práce s názvem Inovace Business Modelu, bylo identifikovat business model oddělení OneCore a inovovat jeho strukturu pro lepší a efektivnější fungování. Aby bylo téma splněno, v praktické části byla analyzována nejdříve situace ohledně interních znalostí a vnímání pojmů business model a lean metodologie. Důvodem bylo silné zaměření pobočky OneCore na rozvoj podnikání díky vzdělanosti a nápadům zaměstnanců samotných. Dále byla analyzována situace externího a interního prostředí samotného oddělení, pomocí PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Dále byl definován stávající business model oddělení OneCore a na jeho základě byly vytvořeny předpoklady pro projektovou část. V projektové části byly získané poznatky zhodnoceny ve smyslu tvorby dvou odlišných business modelů se zaměřením na práci se zákazníky a partnery. Jednak byly redefinovány hodnotové nabídky a segmenty zákazníků a dále byly popsány dopady do dalších stavebních prvků plátna business modelu. Z každého z business modelů byly definovány klíčové aspekty pro změnu, u zákaznického modelu to byl návrh na zlepšení vnímání zákaznických segmentů a vhodných produktů pro ně, u segmentu partnerů pak vytvoření partnerské zóny. Z důvodu délky psaní této práce byly některé změny již implementovány v provozu a proto byly vytvořeny další návrhy na podporu již implementovaných změn.

Aby business modely pro oddělení OneCore, zůstaly smysluplné a plnily účel, je potřeba neustále business modely vyvíjet a inovovat. Proto by se mělo oddělení více zaměřit na toto téma a podniknout konkrétní kroky k rozvoji a práci s danými business modely. V případě že se jim to podaří, mohou lépe předpovídat změny, identifikovat klíčové zákazníky, distribuční kanály či další prvky a přizpůsobovat tak business model stále se vyvíjejícímu se prostředí technologických firem, čímž lze získat značnou výhodu oproti konkurenci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADÁMEK, Pavel and MEIXNEROVÁ, Lucie, 2022. *Business modelování: Jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada.
- BOCK, Adam and GEORGE, Gerard, 2017. *The Business Model Book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth*. London: Pearson Business.
- CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT, c2024. *Meaning of funding in English*. Online. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT. Cambridge Dictionary. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/funding>.
- EVOLUTION MARKETING, b. r. *PORTER ANALÝZA*. Online. Evolution Marketing. Available at: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>.
- FINANCE.CZ, c1997–2024. *Co je to splátkový prodej?* Online. Finance.cz. Available at: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/splatkovy-prodej/co-je-to/>.
- FINTREE S.R.O., 2022. *Zaměstnavatelé bankami? Embedded finance aneb kdo všechno může být finančním domem*. Online. FINTREE S.R.O. Fintree. 15. 2. 2022. Available at: <https://fintree.cz/fintech/embedded-finance/>.
- GARTNER, INC., April 19, 2023. *Press Release*. Online. GARTNER, INC. Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-04-19-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-reach-nearly-600-billion-in-2023>.
- GARTNER, INC., c2024. *Minimum Viable Product (MVP)*. Online. GARTNER, INC. Gartner.com. Available at: <https://www.gartner.com/en/marketing/glossary/minimum-viable-product-mvp->.
- GOOGLEFINANCE, b. r. *GoogleFinance - EUR/USD - Měna*. Online. 13.04.2024. Available at: <https://www.google.com/finance/quote/EUR-USD?sa=X&ved=2ahUKEwiS1IbQ1cWFAxUB8QIHHe9ZCaEQmY0JegQIBxAv&window=MAX>.
- GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek and ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- HEALY, Patrick, 2022. *8 TYPES OF BUSINESS MODELS & THE VALUE THEY DELIVER*. Online. HARVARD BUSINESS SCHOOL ONLINE. Wwww.online.hbs.edu. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-models>.
- KOPP, Carol M., BROCK, Thomas (ed.), 2024. *Learn to understand a company's profit-making plan*. Online. Investopedia.com. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>.

- KOTLER, Philip and KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada.
- KRATOCHVÍL, Zdeněk, 2006. *Dělský potápěč k Hérakleitově řeči: pro ty, kdo se potápějí až do krajnosti*. Praha: Herrmann.
- KRCH, David; SUMERAUEROVÁ, Martina and ŠLEHOFEROVÁ, Kristýna, 2022. *ZPĚTNÝ LEASING A DPH OD 1. 4. 2022*. Online. HAVEL & PARTNERS S.R.O., ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ. HAVEL & PARTNERS. 14.4.2022. Available at: <https://www.havelpartners.cz/zpetny-leasing-a-dph-od-1-4-2022/>.
- LAW INSIDER INC., c2013-2024. *Enhancement Plan definition*. Online. LAW INSIDER INC. Law Insider. Available at: <https://www.lawinsider.com/dictionary/enhancement-plan>.
- LEANFOUNDRY, LLC, c2024. *Lean canvas*. Online. Available at: <https://www.leanfoundry.com/tools/lean-canvas>.
- LeaseTech Digital Morning 2025: Digitalizace a umělá inteligence v leasingových a úvěrových firmách*, 2024. Přednáška. 2024.
- MAGRETTA, Joan, 2022. *Why Business Models Matter*. Online. HARVARD BUSINESS REVIEW. Wwww.hbr.org. Available at: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada.
- MANAGEMENTMANIA.COM, c2011-2016. *Obchodní model (Business Model)*. Online. Available at: <https://managementmania.com/cs/obchodni-model-business-model>.
- MICROSOFT, c2024. *Co je ERP?* Online. Microsoft Dynamics 365. Available at: <https://dynamics.microsoft.com/cs-cz/erp/what-is-erp/>.
- MICROSOFT, c2024. *Microsoft Certified: Dynamics 365 Business Central Developer Associate*. Online. <https://learn.microsoft.com/en-us/>. Available at: <https://learn.microsoft.com/en-us/credentials/certifications/d365-business-central-developer-associate/>.
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, c2024. *Co je GDPR*. Online. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Mvcr.cz. Available at: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>.
- OSTERWALDER, Alexander and PIGNEUR, Yves, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks.
- PWC ČESKÁ REPUBLIKA, c2017–2024. *Lean management*. Online. Available at: <https://www.pwc.com/cz/cs/akademie/lean-six-sigma->

[management.html#:~:text=Lean%20production%2Fmanufacturing%20%28%C4%8Desky%20Lean%20produkce%20nebo%20tak%C3%A9%20tzv..pl%C3%BDtv%C3%A1n%C3%AD%20zdroji%2C%20jako%20jsou%20%C4%8Das%2C%20materi%C3%A1l%20nebo%20pr%C3%A1ce.](#)

SEYFOR ONECORE, c2024. *Naši partneři*. Online. One-core.com. Available at: <https://one-core.com/cs-cz/partnerska-sekce>.

SEYFOR, A.S., 2020. *Solitea fúzuje tři desítky společností. Očekává výnosy kolem dvou miliard korun*. Online. Www.seyfor.com. 29.06.2020. Available at: www.seyfor.com.

SEYFOR, A.S., 2022. *Pod názvem Seyfor vstupuje technologická skupina Solitea do nové éry a chystá další expanzi*. Online. Seyfor. 29. 11. 2022. Available at: <https://www.seyfor.com/cs-cz/pod-nazvem-seyfor-vstupuje-technologicka-skupina-solitea-do-nove-ery>.

SEYFOR, A.S., 2023. *Nájem a finanční leasing z účetního pohledu*. Online. BARTUŠKOVÁ, Lenka. SEYFOR, A.S. Money S3. 14. 06. 2023. Available at: <https://money.cz/novinky-a-tipy/ucetnictvi-2/najem-a-financni-leasing-z-ucetniho-pohledu/>.

SEYFOR, A.S., c2024. *OneCore Leasing Management Software*. Online. OneCore. Available at: <https://one-core.com/en-cz/leasing-management-software>.

SEYFOR, A.S., c2024. *Reference*. Online. OneCore. Available at: <https://one-core.com/cs-cz/reference>.

SLINTÁK, Karel, 2022. *Business Modely, přednáška 2: Strategický projekt UTB ve Zlíně, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204*. PowerPoint.

SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, V.V.I., 2017. *Kultura*. Online. SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, V.V.I. Sociologická encyklopedie. Aktualizováno 21.09.2020. Available at: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>.

STRATEGYZER AG, 2024. *The Business Model Canvas*. Online. 2024-02-26. Available at: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.

STRATEGYZER AG, b. r. *Knowledge Base*. Online. Available at: <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase>.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, b. r. *Proportion of one person households in all households*. Online. UNECE. Available at: <https://w3.unece.org/PXWeb/en/Table?IndicatorCode=318>.

UPGRADED POINTS™, 2022. *U.S. Credit Card Market Share by Network & Issuer – Facts & Statistics*. Online. UPGRADED POINTS™. Www.upgradedpoints.com. Updated:

January 9, 2024. Available at: <https://upgradedpoints.com/credit-cards/us-credit-card-market-share-by-network-issuer/>.

WALLACE, Elizabeth, January 5, 2024. *Gartner Forecasts Robust Growth in Worldwide Public Cloud Spending*. Online. RTINSIGHTS. Rtinsights.com. Available at: <https://www.rtinsights.com/gartner-forecasts-robust-growth-in-worldwide-public-cloud-spending/>.

WOMACK, James P. and JONES, Daniel T., 2003. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Zákon č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník*, c 2010–2024. Online. In: AION CS, S.R.O. *Zákony pro lidi*. Available at: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=%C2%A7%20420%20z%C3%A1kona%20%C4%8D.%2089%2F2012%20Sb#f4580259>.

ZICHOVÁ, Jaroslava, 2008. *Živnostenské podnikání*. Management (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Plátno modelu (Strategyzer AG, 2024).....	23
Obrázek 2 - Fáze kanálů a jejich typy (Osterwalder, Pigneur, 2012).....	30
Obrázek 3 - Cenotvorné mechanismy (Osterwalder, Pigneur, 2012).....	34
Obrázek 4 Portfolio společnosti Seyfor, a.s.....	47
Obrázek 5 Akvizice společnosti Seyfor v letech 2013-2023	48
Obrázek 6 - Organizace divize Enterprise & Public (Seyfor, 2024)	51
Obrázek 7 - Graf výsledků hypotézy číslo 2.....	58
Obrázek 8 - Zdroje příjmů oddělení OneCore za rok 2022	82
Obrázek 9 - Business Model Canvas Customers	98
Obrázek 10 - Produktová segmentace produktů OneCore.....	100
Obrázek 11 - Business Model Canvas Partners	101
Obrázek 12 - Partnerská zóna OneCore.....	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Druhy business modelů dle Carol M. Kopp, vlastní zpracování.....	19
Tabulka 2 - Kategorizace business modelů dle společnosti Accenture (vlastní zpracování)	20
Tabulka 3 - Odpovědi na otázku „Zaklikněte, které z následujících pojmů znáte.“	59
Tabulka 4 - Odpovědi na otázku „Jaké z business modelů využívá naše BU incadea&OneCore k prodeji?“	61
Tabulka 5 - Odpovědi na otázku „,Myslíte si že zaměstnanci by se měli podílet na inovaci business modelu společnosti?“.	62
Tabulka 6 - Hlavní principy hodnotové nabídky OneCore.....	77
Tabulka 7 - Fáze a typy kanálů oddělení OneCore.....	80
Tabulka 8 - Existující zákazníci řešení Express Apps	96