

20
25

Výroční
zpráva

Spojujeme
světy

Seyfor

Seyfor

Výroční zpráva

2025

Konsolidovaná výroční zpráva 2025
1. ledna 2025 až 31. prosince 2025
v Praze dne 30. června 2025

Seyfor, a.s.
Drobného 49, 602 00 Brno, Česká republika
Design a produkce Boomerang Communication

V roce 2013 jsem stál před investory s prezentací, která slibovala čísla desetkrát nižší, než kde Seyfor dnes stojí. Letos reportujeme obrát 5,5 miliardy a EBITDA dosahující miliardy korun. Říkám tomu sen. Ne plán.

Za dvanáct let jsme ale nevyrostli jen číselně. Spojili jsme světy, které spolu nikdy nemluvily. Třicet samostatných společností jsme v roce 2020 přetavili v jeden Seyfor. Přinesli jsme české know-how do Slovinska, Srbska a Maďarska. Koupili jsme firmy, jejichž zakladatelé nám dnes říkají, že kdyby se mohli rozhodnout znovu, neváhali by udělat stejný krok. Každá taková transakce je setkání dvou světů s odlišnou kulturou, hodnotami i způsobem práce. Šablona neexistuje. Ale funguje to.

Dnes stojíme před dalším spojením – světa, který umíme, se světem, který teprve vzniká. Umělá inteligence není buzzword. Máme za sebou přechod z DOS na Windows, z on-premise na cloud. Tenhle je výrazně větší a firmy, které ho zaspí, se dostanou do potíží. My nechceme zaspát. A věřím, nebo možná doufám, že za dalších dvanáct let se budeme zase smát číslům, která slibujeme dnes.

A abych nezapomněl, za to všechno patří velký dík lidem, kteří se na příběhu Seyforu podílejí.

Martin Cígler

zakladatel a CEO, Seyfor

Spojujeme světy





Obsah

8

Klíčové údaje

10

Seyfor, silný evropský hráč s globálním dosahem

12

Historie společnosti

14

Martin Cígler

Vyrostli jsme 56krát za dvanáct let, pořád mě to překvapuje

21

Trek do Nepálu a výstup nejen mimo komfortní zónu

26

Kybernetický světadíl s lidským srdcem

30

Organizační struktura

32

Milan Smutný

Šok je součástí akvizičního procesu

36

Firemní hodnoty

38

Martina Chloupková

Nejsme holky od teambuildingů

41

Boris Bělousov

Jedno kliknutí může stát miliony

44

Daniel Šturm

Marketing má přinášet nový byznys

48

Budoucnost se nepozoruje, budoucnost se staví

50

Martin Kudrna

Cloud byl jen mezikrok, teď se mění pravidla hry

54

Tomáš Loukota

Nejtěžší je přijmout, že už nevíš všechno

58

Petr Franc

Strategie je o tom, čemu řeknete ne

62

Časová osa akvizic

64

Petra Šinigoj

Čísla jsou důsledek, ne cíl

68

Vladan Balaban

Skutečná práce začíná až po podpisu

72

Zsolt Juhász

László Szalóki

Prodat firmu není prohra, někdy je to úleva

76

Miroslav Bielčík

Od sledování aut k řízení byznysu

80

Petr Menclík

Vím, kde jsou hranice, a respektuji je

84

Akviziční desatero

86

Produktové portfolio

100

ESG: Jde nám o svět kolem

110

Společnost Seyfor

124

Zpráva představenstva o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku

126

Vlastnická struktura

128

Globální struktura

130

Ostatní informace

132

Finanční část





5,5 miliardy

obrat v Kč

985 milionů

EBITDA v Kč

2 000+

zaměstnanců

42

zemí, ve kterých
máme zákazníky



Albánie
Austrálie
Ázerbájdžán
Belgie
Bosna a Hercegovina
Bulharsko
Černá Hora
Česká republika
Čína
Finsko
Francie

Gruzie
Chile
Chorvatsko
Indie
Irsko
Itálie
Japonsko
Jihoafrická republika
Kanada
Kosovo
Maďarsko

Maledivy
Mexiko
Německo
Nizozemsko
Nový Zéland
Poľsko
Portugalsko
Rakousko
Rumunsko
Severní Makedonie
Singapur

Slovensko
Slovinsko
Spojené arabské emiráty
Spojené státy americké
Srbsko
Španělsko
Švédsko
Švýcarsko
Velká Británie



Klíčové údaje

(v tisících Kč)	2020	FY2021	2021/adj.	2022	2023	2024	2025	25/24
Tržby	1 792 902	3 440 882	2 350 214	3 053 323	4 038 300	4 663 549	5 533 334	18,7 %
Náklady	1 636 696	3 055 982	2 093 614	2 641 198	3 363 142	3 842 444	4 548 094	18,4 %
EBITDA	156 206	384 900	256 600	412 125	675 158	821 105	985 240	20,0 %
EBITDA margin	8,7 %	11,2 %	10,9 %	13,5 %	16,7 %	17,6 %	17,8 %	1,1 %
Personální náklady	900 400	1 693 302	1 128 868	1 425 473	1 790 075	2 096 886	2 473 548	18,0 %
Zisk před zdaněním	38 202	300 889	200 593	223 370	292 023	318 451	617 644	94,0 %
Aktiva	2 193 859	2 951 642	2 951 642	4 469 385	4 712 778	5 291 212	6 573 307	24,2 %
Vlastní kapitál	1 385 186	1 638 685	1 638 685	1 809 293	2 021 631	2 399 524	2 635 401	9,8 %
Krátkodobé závazky	473 807	899 534	899 534	783 676	1 022 763	1 097 174	1 175 005	7,1 %
Dlouhodobé závazky	12 676	36 892	36 892	1 452 938	1 301 563	1 355 673	2 271 010	67,5 %
Počet zaměstnanců	975	1 147	1 147	1 244	1 529	1 850	2 046	10,6 %

Výsledky za rok 2021 představují auditované konsolidované výsledky za 18měsíční prodloužený fiskální rok.

Výsledky za rok 2021/adj. představují adjustovaná data na období 12 měsíců pro zachování srovnatelné meziroční kontinuity. Jedná se o data z auditované konsolidované závěrky přepočtená na 12 měsíců.

Výsledky za 2021/adj. tedy nejsou auditované a jedná se o odhad společnosti, kdy v rámci konsolidace došlo k přepočtu výsledků prostým matematickým výpočtem z 18 na 12 měsíců.

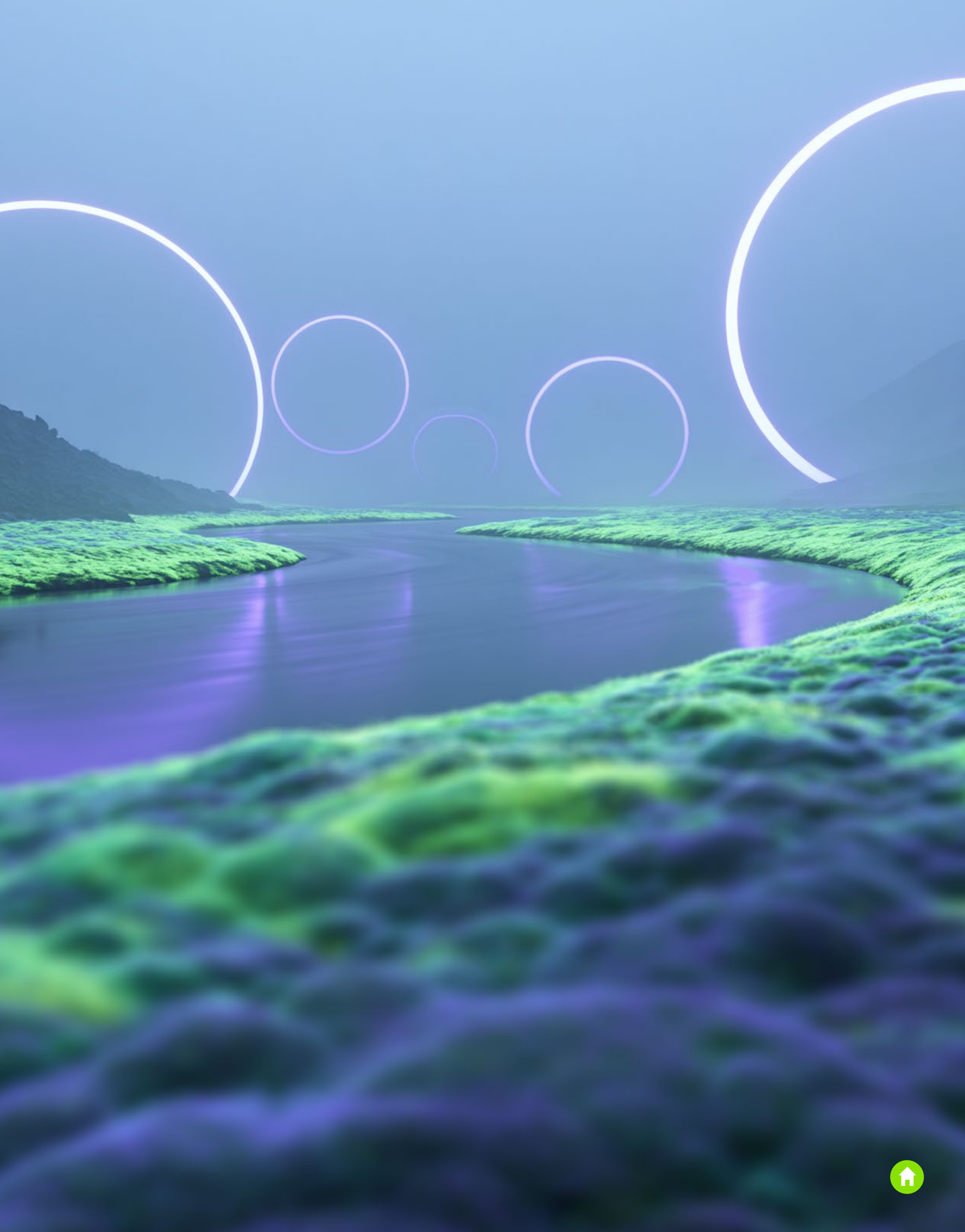
Údaje % změny srovnávají rok 2025 s výsledky roku 2024.

Tržby = čistý obrat za účetní období.

EBITDA = provozní výsledek hospodaření + odpisy dlouhodobého majetku + odpisy konsolidačního rozdílu.

V ukazatelích za 2021/adj. je zohledněn prodej společnosti JET ERP Betriebsgesellschaft ve výši 100 % z hodnoty transakce.

Přepočet €/Kč je kurzem České národní banky ke dni 31. prosince 2025 ve výši 24,245.



Seyfor, silný evropský hráč s globálním dosahem

Patříme mezi nejvýznamnější technologické hráče ve střední Evropě. Od roku 1990, kdy jsme začínali jako malá brněnská firma, jsme vyrostli v evropskou IT skupinu s více než 2 000 specialisty, obratem 5,5 miliardy korun a produkty využívanými ve více než 40 zemích světa. Silné postavení máme zejména v regionu CEE, kde propojujeme detailní znalost lokálních trhů s mezinárodní zkušeností. Realizujeme lokální projekty i rozsáhlé implementace v prostředí s vysokými nároky na jazykovou i legislativní kompatibilitu.

Naše hodnota spočívá v komplexnosti

Nabízíme unikátní kombinaci hluboké odbornosti, širokého portfolia a realizace rozsáhlých projektů napříč segmenty:

- ERP systémy pro malé, střední i velké firmy
- Účetní a fakturační nástroje pro podnikatele a malé firmy
- Mzdové a personální systémy pro efektivní HR řízení
- CRM a marketingová řešení pro růst a budování vztahů se zákazníky
- Pokladní systémy pro maloobchodní a gastro segment
- Cloudové služby a IT infrastruktura, včetně platforem jako HPE GreenLake
- Datová analytika a reporting pro řízení na základě dat
- Systémy na míru, například řešení Least! pro leasingové společnosti
- Správa vozového parku a firemní mobilita

Podporujeme klienty od živnostníků po korporace, a to na trzích v Evropě, Africe, na Blízkém východě i v Latinské Americe.

Náš cíl

Úspěch firem v digitální éře

Digitální transformace mění způsob, jakým firmy přemýšlejí, rozhodují se a reagují na potřeby zákazníků. Jako váš strategický partner se zaměříme na čtyři oblasti:

Cloudová transformace

Vyvíjíme novou generaci cloudových řešení a pomáháme firmám plynule přejít z on-premise systémů. Vytváříme hybridní a cloud-native prostředí, která zvyšují flexibilitu a snižují provozní náklady.

Umělá inteligence jako součást řízení

AI integrujeme do všech našich produktových řad. Zaměřujeme se na praktické využití – prediktivní analytiku, automatizaci rutinních úkolů, personalizaci zákaznické zkušenosti a zrychlení rozhodovacích procesů.

Propojený ekosystém řešení

Vytváříme platformu propojených nástrojů, kde jednotlivé aplikace sdílejí data a vzájemně se doplňují. Tím dosahujeme vyšší efektivity, snížení chybovosti a rychlejší návratnosti investic.

Mezinárodní expanze bez bariér

Díky naší infrastruktuře a zkušenostem umožňujeme firmám růst za hranice jejich domácích trhů s plnou podporou lokalizovaných řešení, legislativní kompatibility a jazykových mutací.

Evropské zázemí s globálním dosahem

Působíme v osmi zemích, což nám umožňuje kombinovat lokální znalosti s mezinárodní zkušeností. Realizujeme jak místní projekty, tak komplexní implementace s desítkami jazykových a legislativních specifik. Jsme stabilní firma s evropským kapitálem zaměřená na dlouhodobý růst a odbornou kvalitu.

Kompetence postavené na zkušenosti a datech

Naší silou není jen šíře řešení, ale i schopnost pracovat s komplexitou. Kombinujeme technologickou expertizu, hlubokou znalost regulovaného prostředí a zkušenosti z různých segmentů trhu. Realizujeme transformační projekty s vysokou mírou integrace, pracujeme s rozsáhlými datovými objemy a navrhujeme architektury, které obstojí v dlouhodobém horizontu. Klientům nepřinášíme pouze software. Přinášíme schopnost lépe řídit firmu, vyhodnocovat data a činit informovaná rozhodnutí.

Váš partner pro digitální budoucnost

V dnešním světě mají konkurenční výhodu firmy efektivně pracující s daty a flexibilně reagující na změny. Jsme připraveni být vaším dlouhodobým partnerem na cestě digitální transformace – ať jste startup, nebo nadnárodní koncern. Jsme tu pro vás s odborností, respektem a vizí budoucnosti.



Historie společnosti



1990

Založení společnosti

Jen několik dní po sametové revoluci v Československu zakládá Martin Cígler firmu CÍGLER SOFTWARE, později přejmenovanou na Solitea Česká republika.

2013

Základ budoucího holdingu

CÍGLER SOFTWARE kupuje společnost Altus software, čímž vzniká základ pro budoucí Soliteu. Tato akvizice představuje první významný krok k vytvoření silné skupiny.

2014

Vznik Solitey

Oficiálně vzniká společnost Solitea, která rychle rozšiřuje své portfolio akvizicí společností AQUASOFT a Vema. Tím získává řešení pro enterprise segment a HR systémy.

2015

Nové akvizice v Česku a Rakousku

Solitea vstupuje na německy hovořící trhy akvizicí společnosti JET ERP Betriebsgesellschaft a posiluje svou pozici na českém trhu ERP systémů nákupem společnosti J.K.R., později přejmenované na Byznys software.

2016

Expanze na Balkán

Společnost vstupuje na balkánské trhy akvizicí lídra slovinského SMB trhu, společnosti SAOP. Současně posiluje vlastní značku přejmenováním AQUASOFT na Solitea Business Solutions.

2017

Významné zakázky

Solitea přejmenovává CÍGLER SOFTWARE na Solitea Česká republika a vítězí v zakázce pro finskou celní správu, která představuje největší export IT z České republiky. Dokončuje také akvizici významného partnera Microsoftu, společnosti CDL SYSTEM.

2018

Solitea se stává nejlepším zaměstnavatelem

Podle konzultační společnosti Aon Hewitt se Solitea stává nejlepším zaměstnavatelem v ČR v kategorii středních firem. Zakládá společnost Solitea Pay pro vstup na evropský trh platebních terminálů.

2019

Posilování partnerství s Microsoftem

Solitea dokončuje řadu významných akvizic v České republice, na Slovensku a v Srbsku, zaměřených zejména na rozvoj partnerství se společnostmi Microsoft. Konsolidovaný obrat skupiny poprvé překračuje hranici 1,3 miliardy korun, což potvrzuje její rostoucí tržní sílu.

2020

Fúze a expanze během pandemie

Více než 20 firem fúzuje do jedné Solitey, která se nově vnitřně člení na čtyři divize. Společnosti se podařilo úspěšně zvládnout situaci způsobenou pandemií covidu-19. Konsolidované výnosy se přibližují částce 1,8 miliardy korun, což představuje meziroční nárůst o 32 %.

2021

Strategické akvizice

Solitea pokračuje v řadě akvizic, z nichž nejvýznamnější je koupě společnosti Mainstream Technologies, díky níž se stává jediným partnerem Microsoftu v ČR dodávajícím kompletní spektrum jeho produktů. Dochází k fúzi všech dceřiných společností na Balkáně a obrat meziročně roste o více než 31 %.

2022

Ze Solitey se stal Seyfor

Dochází k významné změně značky na Seyfor s novým moderním vizuálem. Rok 2022 byl doposud nejsilnější v oblasti akvizičního růstu – společnost dokončuje akvizice šesti firem včetně PROVIS a Commander Services. Pokračuje v úspěšném rozvoji s 30% zvýšením obrátu.

2023

Seyfor dosahuje rekordních výsledků

Společnost dále expanduje prostřednictvím akvizic firem Gesteem, T-Cars System a KS – program. Obrat poprvé v historii překračuje hranici 4 miliard korun při zachování 30% růstu. EBITDA stoupá o téměř 64 % na 675 milionů korun.

2024

Akviziční jízda

Seyfor pokračuje ve strategické expanzi. Získáním 70% podílu v srbské společnosti M&I Systems posiluje svou pozici v jihovýchodní Evropě. Akvizicemi společností Datacruit a recruitis.io vstupuje na trh softwarových řešení pro nábor zaměstnanců. Tržby rostou na 4,66 miliardy korun.

2025

Miliardová EBITDA

Seyfor dosáhl v roce 2025 výsledků, které překonaly dlouhodobé plány. Konsolidovaná EBITDA dosáhla 985 milionů korun – při zahrnutí všech entit skupiny přesáhla hranici jedné miliardy. K tomuto výsledku přispěl jak organický růst, tak nové akvizice napříč Evropou. Skupina rozšířila své portfolio o předního maďarského výrobce ERP systémů Revolution Software, české Radium a dokoupila zbývající podíl v Dotykačce, kterou nyní vlastní ze 100 %. Prostřednictvím M&I Systems navíc uskutečnila akvizici společnosti NPS, čímž nejen posílila partnerství s Microsoftem, ale zároveň potvrdila strategii budovat silné platformy, které dále rostou prostřednictvím vlastních akvizic.

V uplynulém roce se Seyfor více zaměřil také na vnitřní fungování skupiny a restrukturalizoval divize v rámci CZ a SK do dvou hlavních směrů – Seyfor Solutions a Seyfor Products. Tento krok přinese větší přehlednost řízení i jasnější naplňování strategických cílů celé skupiny.



„Největší manažerská chyba, kterou můžete udělat, je bát se delegovat“, říká zakladatel a CEO Seyforu **Martin Cígler**. Nepochytil to z žádné knížky, přišlo to samo. Společně s firmou, která mu mezitím vyrostla pod rukama. Dnes řídí více než dva tisíce lidí v osmi zemích a na otázku, jestli to kdy plánoval, odpoví úsměvnou vzpomínkou.

Martin Cígler

**Vyrostli jsme
56krát za dvanáct
let, pořád mě to
překvapuje**



Proč je pro tebe výroční zpráva vlastně důležitá?

Je to nástroj, kterým nesdělujeme primárně čísla. Snažíme se ukázat, kdo jsme, co děláme, a vyprávíme náš příběh. Člověk by si měl odnést atmosféru, kterou v Seyforu máme. A upřímně, jsem rád, že výročka vychází i v papírové podobě. V době digitalizace je to takový luxusní artikl.

Jaký byl rok 2025?

Velké a příjemné překvapení. Už několik let po sobě říkám, že jsme dosáhli nejlepších čísel v historii, a platí to i pro letošek. Dosáhli jsme obratu 5,5 miliardy korun, tedy o trochu více, než jsme čekali. Ale podstatnější překvapení bylo jinde. Auditovaná čísla ukazují, že jsme jen o pár milionů nedosáhli miliardové EBITDA. Tento výsledek ale ještě zkresluje konsolidace: pokud koupíme firmu v listopadu, započítáme jen listopad a prosinec. Kdybychom brali v úvahu celý rok a zahrnuli i další věci, miliardu bychom překročili. A to je pro mě ta nejkrásnější zpráva, kterou ti dnes můžu říct.

Takže se ti splnilo, co jsi chtěl.

EBITDA nám roste rychleji než výnosy, což znamená, že jsme čím dál efektivnější, a to je pro mě klíčové. Na českém IT trhu dnes není mnoho firem v podobné velikosti, které by dosahovaly takové úrovně efektivity. Ale není to náhoda, jsou za tím konkrétní kroky, které jsme udělali před lety a jejichž ovoce teprve teď sklízíme. Je to fakt velká jízda.

Jaké kroky to byly?

Ten největší jsme udělali v roce 2020, kdy jsme z tehdy třiceti českých a slovenských společností udělali jeden velký Seyfor. Pomohlo nám to k efektivitě a ke známosti na trhu. Najednou jsme měli subjekt

s obratem 1,7 miliardy korun. Dobře, je to pětikrát méně, než máme dnes, ale i tehdy to byla velká firma. Po pěti šesti letech vidíme, že ten krok byl správný.

A jak moc do výsledků vstupují akvizice?

Organický růst dlouhodobě tvoří zhruba třetinu toho nárůstu, dvě třetiny tvoří akvizice. V organickém růstu jsme nadstandardní. A akvizice tomu dodávají koření: pomáhají dobývat nové regiony, přinášejí synergie. Když to řeknu naplato, tím, že si koupím společnost, kupuji zejména její zaměstnance. Pro Seyfor jsou zaměstnanci to nejcenější, co máme. Pohybujeme se na 65 až 70 % všech nákladů v základních mzdách. Z toho plyne, že se snažíme, aby u nás byli spokojení a chodili do práce rádi.

Často mluvíš o tom, že výsledky jsou vyšší, než byla očekávání.

Váže se k tomu i jeden dávný příběh.

Vzpomínám si, jak jsem plánoval expandovat do Evropy a sháněl investiční zdroje. Prodával jsem tehdy část Cigler Software dnešnímu majoritnímu vlastníkovi Seyforu, společnosti Sandberg Capital. Měl jsem památnou prezentaci, kde jsem sliboval určitá čísla. Zrovna nedávno jsme se na jednom mítinku těmto odhadům smáli. Byl to slib skoro desetkrát nižší, než kam jsme nakonec dojeli. V Česku ani na Slovensku nenajdeš IT společnost, která by rostla tímto způsobem. V evropském měřítku taky ne.

Je pro tebe růst normou?

Tomu bych vůbec neřikal norma. I kdyby ses mě zeptala ve chvíli, kdy jsme pravidelně dosahovali třetinových růstů, jestli je takové tempo udržitelné, řekl bych ti

upřímně, že nevím. A že možná ne na dlouho. Pokud má někdo obrat 50 milionů, vyrůst na 70 není tak složité, jako když má někdo čtyři miliardy a má vyrůst na 5,5 miliardy, což se stalo Ioni. Čili věřím, že se nám to podaří, protože přibližně vím, jak rosteme organicky, a znám naše akviziční plány. Ale je to velká výzva. Myslím, že je to spíš splněný sen než plán.

Šlo to vždycky takhle hladce?

Kdybych historicky neudělal řadu chyb, které jsem udělal, byl by Seyfor dnes na čtyřnásobku čísel, která máme. Na druhou stranu kdybych do toho rizika nešel, Seyfor možná neexistuje.

Kterou chybu sis zapamatoval nejlíp?

Překvapivě nebyla vývojářská. Někdy v roce 1999 nebo 2000 jsme účtovali 990 korun měsíčně za maintenance, jehož součástí bylo i volání na horkou linku. A já jsem tehdy řekl, že za 990 korun se zákazník na první pokus dovolat nemusí. Kdybych se mohl vrátit v čase, naberu dalších 20 lidí a snažím se, aby se každý dovolal napoprvé. Protože není nic horšího než našťvaný zákazník. Řada z nich tehdy odešla ke konkurenci, která tohle pochopila a měla lépe vyřešenou zdánlivou



IT společnosti, které zaspí nástup AI, se dostanou do potíží. Což bude samozřejmě výhoda pro ty, které nezaspaly.



V roce 1997 společnost Cígler Software akvírovala první firmu. Byl to začátek velkých věcí.

maličkost jako horká linka. Za dva roky se tak kvůli jedné chybě z produktu, který byl o parník tržní jedničkou, stala dvojka.

Jak těžké je v době růstu pustit otěže?

Největší manažerská chyba, kterou můžeš udělat, je bát se delegovat. Sice víš, že tvůj podřízený nebude mít tak dobrý výsledek jako ty a zůstane třeba na 80 %. Ale ty musíš dojít k úvaze, že ti to úplně stačí. Je to jediná cesta k tomu, aby člověk vyrostl a získal zkušenosti. Takže i s vědomím, že práci udělá hůř, mu ji musíš dát. Za půl roku podá lepší výkon než ty a tobě zbude čas na něco jiného. Víím, že hromada manažerů s tím má problém a utopí se v mikromanagementu. Čili delegovat, delegovat, delegovat.

Musel ses to naučit?

Přišlo to samo. Jsem vzděláním strojař, žádné manažerské ani ekonomické vzdělání jsem neměl. Vyrůstal jsem v socialismu, kde se podnikání nepodporovalo, proto jsem zkušenosti sbíral praxí za chodu. Přiznám se, že mě nikdy ani nenapadlo, že budu řídit firmu s více než 2 000 zaměstnanci. Princip řízení kolektivu deseti lidí je úplně jiný než princip řízení tisícovky.

Když se ještě vrátíme k růstu, co by ho mohlo ohrozit?

Nevnímám na trhu riziko, ale vnímám game changer, kterým je umělá inteligence. IT společnosti, které zaspí její nástup, se dostanou do potíží. Což bude samozřejmě výhoda pro ty, které nezaspaly. Takových příkladů jsme historicky měli několik: přechod z DOS na Windows, z on-premise na cloud. Nástup umělé inteligence je větší game changer než oba dohromady. A strašně se na tu dobu těším. Děláme

maximum pro to, abychom z AI dokázali vytěžit co nejvíc a patřili mezi společnosti, které díky AI dokážou být lepší a lepší.

Co je pro firmu vaší velikosti klíčové, aby udržela krok?

Sledovat trendy, být napřed, nebát se investovat. Edukovat vlastní zaměstnance, protože s nápady přicházejí dost často právě oni. Nestačí říct „chceme naskočit do AI“, tuhle vizi někdo musí odpracovat. A tím, že AI je pořád ještě na začátku, potřebujeme nápady a potřebujeme je implementovat. Zároveň AI není samospasitelný nástroj. Pořád budou potřeba lidi. To vidíš třeba u fotografií generovaných AI – některou poznáš na první pohled, jinou ne. A to samé platí pro software. AI ti může vytvořit nádhernou věc, která ale bude pro zákazníky nepoužitelná. Takže AI je pomocník, nikoli dogma.

Co to znamená v praxi?

Snažili jsme se reagovat rychle. Udělali jsme krok, který v Seyforu není obvyklý, a to akvizici menší firmy Digitask, dnes přejmenované na Aibility, která vzdělává firmy v oblasti AI. Vyvíjíme s jejich pomocí AI řešení, pracujeme na nahrazení first level supportu. Máme AI hardware, vyvíjíme vlastní agenty. Vibecodují u nás lidé, kteří mají strašně daleko do programování, a najednou zjišťujeme, že tvoří krásné věci. Tyhle kostičky se v Seyforu skládají dohromady.

Může vám přesto ujet vlak?

Doufám, že ne. Párkrát se mi stalo, že jsem naskočil do technologie, která se pak nerozvíjela dál. Třeba první verze iDokladu byla postavená v Silverlightu, který najednou skončil, a my jsme museli rychle přepisovat řešení



do jiné technologie. Jsem trochu pokerový hráč a myslím si, že to by měla být vlastnost každého dobrého šéfa – pokud se bojíš přijmout riziko neúspěchu, je to cesta do pekel. Být jenom ve vleku událostí, to není budoucnost.

Jak vypadá adopce uvnitř Seyforu?

Máme v boardu člověka, který tyto AI aktivity zastřešuje a řídí jejich synergie. Jednotlivé týmy mají velkou samostatnost a snažíme se, aby si mezi sebou vyměňovaly know-how, nespaly a sdílely zkušenosti. Snažíme se sledovat světové trendy a investujeme do toho nemalé peníze.

Pojďme k akvizicím. V roce 2025 jste koupili například Dotykačku, NPS v Srbsku, maďarské Revolution Software. To není malý seznam.

V Dotykačce jsme dokoupili zbytek podílu, nyní máme 100 %. Naším spoluvlastníkem byl fond Redwood Capital, silný v zelené energii, nikoli v softwaru. Nedokázal Dotykačce přinášet víc než investorský vstup, zatímco my jako strategický partner máme možnost ji posunout i do dalších států, podívat se s ní někam dál. V Srbsku se nám prostřednictvím M&I Systems podařilo koupit implementátora Dynamics, takže jsme opět o kus posílili aktivity s Microsoftem. Vstoupili jsme na maďarský trh akvizicí společnosti Revolution Software a jsem za to opravdu rád, protože tam můžeme dále růst. Nově nás zajímá třeba Rumunsko. V Česku pak do našeho portfolia přibyla KASAmix, v podstatě konkurence Dotykačky, takže tím rozšiřujeme podíl na trhu pokladních systémů. Navýšili jsme podíl v Aibility, tím jsme zase zpátky u umělé inteligence. A koupili jsme Radium, které patří do oblasti fleetových aktivit:

sbíráme know-how, protože dokáže věci, které ani Commander, ani T-Cars neumí.

Která akvizice tě historicky nejvíc naučila?

Nepovedených akvizic a learning momentů jsou spousty. Každá transakce je jiná, neexistuje šablona. Liší se valuační, jsou různé prodávající, jiné následné kroky. Vždycky mi to přijde tak trochu jako kinder surprise, na kterém se člověk pokaždé naučí něco nového. Je to jako manželství, každý manžel jiný.

No ale s každým se přece snažíš si nějak porozumět.

Jasně, ale s někým to jde okamžitě na první dobrou a někde třeba převládá větší opatrnost.

Jak funguje integrace v zahraničí?

Každý stát má jinou kulturu, jinou legislativu, spoustu věcí, které umějí překvapit. Víme, že nikdy nebudeme v detailu znát všechno, proto u nás mají zahraniční subjekty velkou míru autonomie. To ale neznamená, že neexistují žádná pravidla. Jsou věci, které do zahraničí předáváme jako závazné, a nejde jen o kulturu, ale třeba o oblast IT nebo kybernetické bezpečnosti. Sami v této oblasti podnikáme, takže si nedokážu představit, že bychom s tím měli mít problém u našich firem. Tím bychom zasekli vlastní byznys. Investujeme obrovské peníze do bezpečného prostředí, které dnes v Seyforu máme. Co bych ale rád zmínil, je, že se snažíme mít ve vedení osobnosti, kterým stoprocentně věříme. Máme úžasnou zkušenost ze Slovinska. Naši tamní společnost, dnes Seyfor Adriatics, řídí Petra Šinigoj. Žena šéfuje v prostředí, kde jsou manažeři převážně muži, a funguje to nádherně. Pro mě

je to potvrzení, že autonomie, kterou zahraničním subjektům dávám, se vrací. Petra je skvělý příklad manažera, který vyrostl přímo s firmou. Prošla cestu od konzultantky po nejvyšší roli. Vidět, jak ten systém funguje, to je přesně to, na co jsem hrdý.

Myslíš, že dobrý vztah vzniká už opravdu na začátku? Když zjistíte, jestli máte stejnou DNA, cíle.

Vždycky říkám, že raději sdělím nepříjemné změny, které společnosti čekají, ještě před uzavřením transakce. I za cenu, že tím transakci pokazím, než abych přišel měsíc po podpisu s něčím, o čem vím, že to bude nepopulární. Existuje transakce, kterou jsem nedotáhl do konce, protože kultura té společnosti byla natolik jiná, že bychom si koupením udělali víc problémů. A to byla česká firma.

Co se u nových firem mění nejhůř?

Kupujeme-li firmu s 80 až 100 zaměstnanci, narážíme na to, že má vnitrofiremní procesy nastavené na nižší velikost. V lepším případě. V horším případě žádné procesy nemá. A najednou musí zapadnout do celku s 2 000 lidmi. A všechny změny se snažíme dělat hned po transakci. V momentě koupě firma čeká, že změna přijde, je na to připravená. Počkáš-li rok, zvykne si, že se nic neděje, a změny pak přijímá negativně.



Každá transakce je jiná, neexistuje šablona. Liší se valuace, jsou různí prodávající, jiné následné kroky. Vždycky mi to přijde tak trochu jako kinder surprise.

Martin Cígler

Martin je zakladatelem a CEO skupiny Seyfor. V roce 1990 založil Cígler Software a vyvinul účetní systém Money - software, který přerostl v celou rodinu ERP řešení a dodnes tvoří páteř produktového portfolia skupiny. To, co začalo jako one man show, je dnes jedním z největších IT hráčů ve střední Evropě. Firma nejprve organicky rostla, později začala rozšiřovat své aktivity akvizicemi dalších softwarových společností v Česku i zahraničí.

Jak jsi vlastně přišel na akviziční strategii?

Je to historicky zakořeněné. Cígler Software první firmu akvíroval snad někdy v roce 1997. Je to prostě způsob, jak růst. Napoprvé je to nesmírně těžký krok, protože dost často kupuješ firmu, která je stejně velká jako ta tvoje, a musíš sehnat financování. Mám ale výhodu, že jsem nejen kupoval, ale zažil jsem i prodej části sebe sama, když jsem prodával část Cígler Software dnešnímu majoritnímu vlastníkov. To mi v transakcích pomáhá, protože se dokážu vcítit do pohledu prodávajícího.

Dokážete vlastně ve firmě vaší velikosti řešit synergie?

Je to na pořadu dne, ale rovnou ti řeknu, že synergie jsou věc, o které se velmi snadno hovoří a pak ji někdo musí odpracovat. Jsou části Seyforu, ve kterých jsou logické a přirozené, a jsou části, kde je strašně těžké je najít. A když se podívám na podobné společnosti kolem nás, zjistím, že mají podobnou zkušenost. Vezmi si třeba divize Products a Solutions – synergie mezi nimi je velmi malá. Málokterý uživatel iDokladu, který píše faktury a je úplně v klidu, bude někdy řešit kybernetickou bezpečnost. Zkrátka se to míjí. Ale jsou oblasti, kde synergie funguje přirozeně. Applicant tracking systems (ATS). Máme dva, Datacruit a Recruitis, a velmi snadno je implementujeme na dalších trzích. Datacruit třeba úspěšně vstoupil do Srbska, Recruitis se etabluje na Slovensku a doplňuje tamní ERP systémy. Funguje to.

Jakou vizi má dnes Seyfor?

Seyfor je velmi rozkročený – v portfoliu máme produkty a řešení od malého fakturačního softwaru po věci dělané na míru,

celní systémy, systémy, které řídí stát. Každý produkt má svou vizi, kterou si určují šéfové příslušných business lines. Ale celková vize Seyforu je jasná. Chceme být jedním z největších evropských dodavatelů IT systémů.

Co přinese Seyforu rok 2026?

Seyfor nám hodně roste pod rukama. Myslíme si, že před námi je podobný milník jako velká fúze v roce 2020, abychom se přiblížili zákazníkům a zvýšili efektivitu. To bude velká věc roku 2026 a 2027.

Co čeká tebe osobně?

Počátek roku jsem procestoval. Byl jsem tradičně na Dakaru, pak v Grónsku a v dubnu jsem se vrátil z Nepálu. Cestu jsem dostal jako dar od majoritního investora k mým šedesátinám, ale nemohl jsem ho vyčerpat dříve. Vrátil jsem se s novými myšlenkami a v psychické pohodě. A letos budu mít dvě nová vnoučata. Žiju i pro tyhle rodinné radosti.

O Martinově cestě se můžete dočíst na následujících stranách.







Funěli jsme jako lokomotivy. Ne že bychom v podobné výšce ještě nikdy nebyli, ale mám pocit, že těch našich 62 roků už dává okysličování zabrat trošku víc, než tomu bývalo dřív.

Trek do Nepálu a výstup nejen mimo komfortní zónu

Často říkám, obzvlášť v kontextu se svojí účastí na rallye Dakar, že pro top manažery považuji za velmi podstatné občas vystoupit z komfortní zóny. A trek v Nepálu je pro takové vystoupení ideální. Ze zóny se zaručeně dostanete, navíc bez rizika, že třeba přijdete o nohu, což se mi málem stalo na Dakaru.



Trek Manaslu Circuit, tak zněl náš plán. Sedm dní pořád do kopce, osmý den přechod sedla Larkya La a pak dva dny dolů. Je to ta nejrychlejší varianta bez aklimatizačních dnů, ale to nám dopředu nikdo neřekl.

Je sedm ráno, vstáváme v opravdu hnusném hotýlku v Machhakhole (800 m n. m.) po noci, kdy náš hotelový pokoj měl jediné okénko na chodbu, v níž půlku noci nějaký Ital vyznával lásku přítelkyni, protože nejspíš tušil, že dál už nebude signál. A posloucháme usilovné bušení deště na plechovou střechu. O půl hodiny později už máme polknutou česnekovou polévku (je prý super na výškovou nemoc), s rozpačitými pocity oblékáme goráče a vyrážíme na těch cca 160 km, kde by někde těsně před koncem mělo být sedlo Larkya (5 106 m n. m.), přes které se musíme dostat, protože nemáme plán B, tedy dost času na to, sejít dolů stejnou cestou jako nahoru.

Na první den máme naplánovaných nějakých 22 km do Jagatu (1 300 m n. m.) a asi jen 600 výškových metrů. Plán cesty nějak zapomněl říct, že cesta jde občas, vlastně spíš dost často, i dolů, takže těch výškových metrů je denně většinou výrazně přes 1 500. Ale cajk, po dvou hodinách přestalo pršet, u oběda už jsme byli i oschlí a do Jagatu jsme dorazili v dobré náladě jako správně sehraný tým.

Možná je na čase tým představit: já a moje žena, oba jako zátěž, kterou je potřeba dostat přes sedlo Larkya. Rameš Adhikari, ajťák a majitel nepálské cestovky, co se rozhodl, že si udělá challenge a dá si trek s námi, když už má tu cestovku. Lál Bahádur

Gurung, profesionální vysokohorský průvodce. Jinak vystudovaný lékárník a majitel stříbrné plakety z nepálské taneční soutěže (k tomu se ještě dostaneme). A dva nosiči, mladí kluci, kteří se za 25 USD denně tahali s našimi taškami: dopřáli jsme si tenhle luxus a udělali jsme moc dobře.

Rameš na rozdíl od nás nosiče neměl. Zato si do báglu dal 22 triček s krátkým rukávem, aby nechodil v mokřem a smradlavém. První den tu tíhu protřpěl, a pak vždy ráno tak třetinu svého baťohu přidával do tašek našim nosičům, aby ho měl lehčí.

První čtyři dny byly v podstatě pořád stejné. Ráno v sedm snídane, před osmou už jsme řapali nahoru. Cestou někde oběd. Každý den zhruba stejná porce kilometrů i převýšení. Cesta vedla zařezaným údolím s hlubokými roklemi, řekou na dně a spoustou visutých mostů přes ni. Počasí až na ten start celkem přálo. Až čtvrtý den odpoledne se zatáhlo, a místo deště začal padat sníh.



Z Lála právě tady mezi řecí vypadlo, že většinou se to chodí déle, s aklimatizační pauzou.





Náš hotelový pokoj měl jediné okénko na chodbu, v níž půlku noci nějaký Ital vyznával lásku přítelkyni, protože nejspíš tušil, že dál už nebude signál.

V podstatě obratem jsme šli do maček, v prudkém svahu to docela klouzalo a 300 metrů do údolí nikdo letět nechtěl. Do vesnice Lho (3 150 m n. m.) jsme dorazili v prudké vánici. A do rána napadlo dalších 30 cm sněhu.

Ráno u snídani to skupina Němců, co šla den předtím s námi, definitivně vzdala a vydala se dolů. Já se ptal Lála, jak to vidí, a milý lékárník nezaváhal a řekl v podstatě něco, jako je moje oblíbené, „neboj, bude se vám to líbit“. Zkrátka použil na mě moji vlastní medicínu. Pak ukázal do mraků a řekl: „Tady je vrchol Manáslu. Kdyby náhodou nebyl vidět ze Samagunu (další dědina), tak ti ho ukážu v mobilu.“ A vyhnal nás do mokrého sněhu.

Cestou do Samagunu jsme potkali pár dalších skupin, co to otočily zpět. Pak přestalo sněžit, a jak už to bývá, nálada byla hned o 100 % lepší. A v Samagunu (3 550 m n. m.) jsme na koukání se na vrchol osmé nejvyšší hory světa Manáslu (8 163 m n. m.) už žádný mobil nepotřebovali, tyčil se kousek nad námi jako na dlani. A předpověď na příští tři dny byla „tmavě modrý mrak“.

Poslední civilizace je v Samdu (3 850 m n. m.), což je mimochodem nejvýše trvale osídlená osada v Nepálu. Na treku Manaslu Circuit mi přijde, že platí, čím výše, tím je ubytování lepší. Hotýlek byl nádherný. Tedy abych to přeložil, měl výhled, na pokoji bylo



příjemných minus pět, záchod byl dřepací na chodbě. Ale měl parádní jídelnu a super žrádlo, to je ostatně cestou všude, jídelníček si kopírují jeden od druhého.

V Samdu jsme popravdě už trošku pocítili tu výšku a slabší výkon. A z Lála právě tady mezi řečí vypadlo, že většinou se to chodí déle, s aklimatizační pauzou. Ale kluci ze Sandberg Capital, kteří nám Nepál věnovali, mu prý řekli, že to dáme, takže se s itinerářem moc nepáral. Zpětně vzato měli pravdu.

Před námi byly dvě etapy do sedla. Do Dharamsaly (4 450 m n. m.), což je vysokohorská noclehárna, jsme dorazili celkem brzo, už kolem druhé. Vyfasovali jsme chatku s matrací a procházku a šli jsme spinkat po sedmé večer s budíkem nataženým na úžasnou půl čtvrtou. Ostatně nic moc jiného tam dělat nešlo, kamna v jídelně nikdo nezatapil a místnosti se musely větrat kvůli přísunu kyslíku.







Nakonec jsme tancovali všichni, já podle mě po 15 letech. Nějaká bolavá lýtka po sestupu nikoho netrápila.

V den D bylo veselé ráno. Rameš, aniž by si toho všiml, spolu s ostatními věcmi do svého batohu přihodil i Lálovy mačky, na což se přišlo až večer. Lál, který nás měl všechny na triku, chvíli sháněl náhradní, a když neuspěl, zkusil si na boty přivázat kus provazu s tím, že to snad zvládne. A vyrazili jsme. Tedy až na ženu. Ta po ujití asi 10 metrů zjistila, že v té výšce není schopna chůze. Po chvíli paniky si vzpomněla, že si nešplíchla do krku sprej na roztahování plicních sklípků. Omyl napравила a všechno bylo víceméně cajk.

Kolem půl šesté začalo svítat a kolem nás se ukázala celá ta himálajská nádhera. Z černé tmy koukaly pozlacené vrcholky Manáslu, Annapuren a dalších kopců okolo. Funěli jsme jako lokomotivy. Ne že bychom v podobné výšce ještě nikdy nebyli, ale mám pocit, že těch našich 62 roků už dává okysličování zabrat trochu víc, než tomu bývalo dříve. Asi dva kilometry před sedlem jsme potkali Izraelku s nosičem. Paní zcela vysílená padala a téměř nebyla schopná jít dál. Dostali jsme do ní nějakou naši glukózu, po které se dala trochu dohromady, a protože viditelnost byla dobrá, nechali jsme ji pokračovat jen s jejím nosičem. Kilometr přes sedlem z Larkya Peak, podle něhož se sedlo jmenuje, spadla velká lavina prachového sněhu a příroda nám tak něžně připomněla, kdo je tady doopravdy pánem.

A pak už jsme byli v sedle Larkya (5 106 m n. m.). Dvacet minut radosti, fotografování se s praporky a funění při každém kroku.

A pak sestup. Ten nejprve vede o 600 výškových metrů dolů po hraně ledovce. Cesta klouzala jako blázen, Lál se svými nemačkami dal asi 30 tygrů, ale nakonec jsme se bez vážnějších problémů dostali pod ledovec a za pár hodin i o jeden a půl kilometru níže do osady Bimthang (3 600 m n. m.). Tam konečně skončil sníh.

Další den nás čekal sestup o dalších 1 100 metrů dolů do osady Gho (2 500 m n. m.). Měli jsme zde naplánovanou afterparty s nosiči, ale to jsme ještě vůbec netušili, že současně slavíme i nepálský silvestr. Jen připomínám, že jsem se výše zmínil, že Lál byl druhý v národní taneční soutěži. Byl neuvěřitelný, vážně má tancování v krvi. Nakonec jsme tancovali všichni, já podle mě po 15 letech. Nějaká bolavá lýtka po sestupu nikoho netrápila.

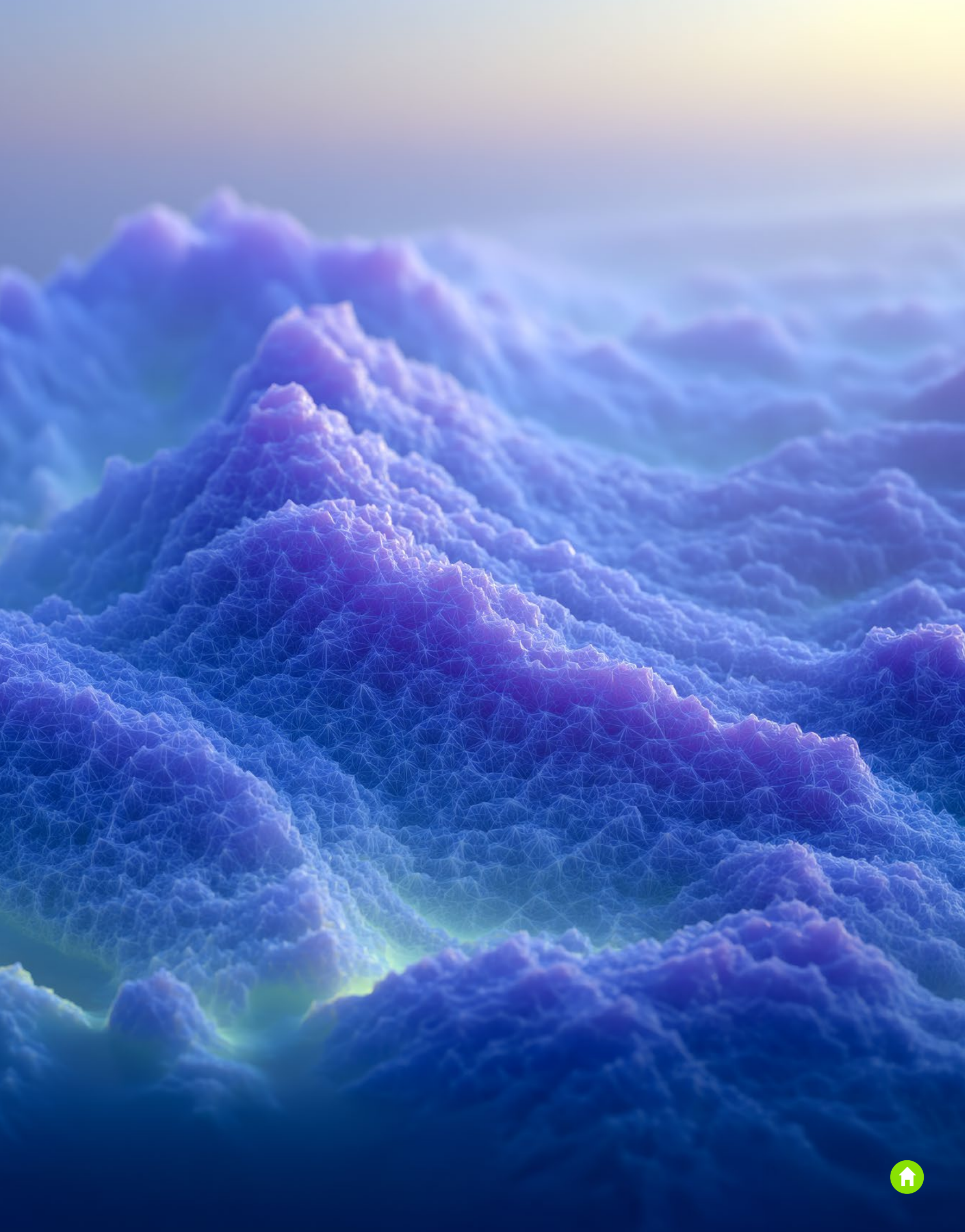
Další den následoval už jen krátký sestup do Dharapani (1 800 m n. m.) k rozbité polňačce vedoucí do civilizace a nekonečná cesta džípem do národního parku Čitvan (100 m n. m.), kde jsme absolvovali pozorování nosorožců. Ale o tom až někdy příště.

Zájezd byl dárek k šedesátinám od Sandberg Capital. Moc děkuji Michalu Rybovičovi a Martinu Fedorovi. Je to jeden z nej dárků, co jsem kdy dostal.



Kybernetický světadíl s lidským srdcem

Není to Amerika a není to Čína. Evropa si v digitálním věku razí vlastní cestu. Od polovodičů přes podnikový software až po zdravotnictví a digitální stát ukazuje, že technologická vyspělost nemusí být v rozporu s lidskostí. Naopak. Může z ní vyrůstat. A Seyfor je jedním z příkladů, jak se tenhle evropský princip dá proměnit v byznysovou realitu.



Když se dnes mluví o technologické budoucnosti, Evropa se zdá být v pozadí. Amerika má kapitál, Čína rychlost, Perský záliv peníze. Tenhle obraz je ale pohodlný hlavně proto, že je zkratkovitý. Ve skutečnosti Evropa není digitální skanzen ani muzeum regulace. Je to kontinent, který buduje těžší věc: staví technologie tak, aby byly výkonné, ekonomicky použitelné a zároveň důvěryhodné pro lidi, firmy i veřejné instituce. I proto Evropská unie v roce 2024 přijala první komplexní právní rámec pro AI na světě a sama jej popisuje jako základ pro důvěryhodnou a na člověka orientovanou umělou inteligenci.

Důležité je, že nejde jen o politickou rétoriku. Eurostat uvádí, že v roce 2025 využívalo AI technologie víc než 55 procent velkých firem. Nejdál byla jejich adopce v Dánsku, Švédsku a Belgii. Jinými slovy: Evropa není kontinent, který by si AI jen zapisoval do strategií. Umělá inteligence se v ní reálně propisuje do provozu, výroby, služeb i rozhodování.

Technologie, které zlepšují život

Evropská technologická síla stojí na aplikacích i na hluboké infrastruktuře. Stačí se podívat na nizozemské ASML. Firma dodává klíčové litografické systémy pro výrobu čipů a její EUV technologie umožňuje masovou výrobu nejpokročilejších mikroprocesorů. Bez nich by dnešní AI zdaleka nebyla tam, kde je. Finská Nokia si prošla bolestnou restrukturalizací, stále ale patří mezi tři největší dodavatele 5G sítí mimo Čínu. Skype, založený v roce 2003 estonskými a skandinávskými inženýry, spustil vlnu severoevropských startupů, z níž o deset let později vyrostl Bolt v Tallinnu, Klarna ve Stockholmu či Adyen v Amsterdamu. Tedy platební firma, která zpracovává

transakce pro Netflix, Uber i eBay. Právě tady je vidět podstatná věc: Evropa je u samých základů světového digitálního ekosystému.

Ještě zajímavější věci jsou vidět, když se evropská průmyslová hloubka spojí s nejnovějšími trendy. Francouzský Mistral AI, odpověď na zámořské modely, založený v roce 2023, vznikl s ambicí dělat AI dostupnější a otevřenější. V roce 2025 do něj strategicky vstoupilo právě ASML. Je to evropský signál, že kontinent umí spojit špičkový průmysl, výzkum i nové AI firmy do vlastního ekosystému, místo aby pouze čekal, co přiteče odjinud.

Evropa je silná i tam, kde technologie překračuje hranice mezi lidmi. Německý DeepL uvádí, že jeho jazykové AI nástroje využívá více než 200 tisíc firemních zákazníků po celém světě. Švédský Spotify zase ukázal, jak může AI pomáhat kreativní ekonomice: jeho pilot AI Voice Translation převádí podcasty do dalších jazyků v hlasu autora. Oboje jsou jen dvě podoby téže evropské kompetence: použít technologii k tomu, aby lidé lépe rozuměli sobě navzájem, lépe pracovali a snáz se orientovali ve složitém světě.

Právě v tom se ukazuje to, co je na Evropě nejcennější: schopnost udržet si lidský rozměr i ve chvíli, kdy ho technologie zdánlivě překonávají. Francouzský Doctolib staví svá AI řešení v nejlidštějším oboru vůbec: ve zdravotní péči. Podle Microsoft Customer Stories dnes jeho AI asistent shrnuje lékařské konzultace za 15 sekund a umožňuje zdravotníkům trávit až dvojnásobek času s pacienty. Doctolib zároveň uvádí, že jeho platformu používá milion zdravotníků a 90 milionů pacientů v Evropě. Podle firemních materiálů už konzultační asistent pomohl při 10 milionech konzultací.



Evropa možná nikdy nebude kontinentem, který se prosazuje hlukem. Právě to z ní ale může udělat kontinent, který vyhraje kvalitou.

Veřejný sektor mezi brzdou a inspirací

Inspirativní může být i evropský veřejný sektor. Estonsko na přelomu let 2024 a 2025 oznámilo, že digitalizovalo 100 % vládních služeb, včetně tak citlivé agendy, jakou je rozvod. Oficiální portál Eesti.ee funguje jako jednotná digitální brána pro občany i firmy. Tady je evropský model dobře vidět v kostce: digitalizace má snižovat stres, zkracovat cestu ke službě a dát lidem pocit, že stát je kompetentní a blízký.

Ano, Evropa má své slabiny. Adopce AI je mezi státy nerovnoměrná a mezi lídry a opozdilci zůstává propast. Některé firmy zároveň varují, že evropská regulace může být příliš složitá. Jenže právě v tom je i evropská síla. Evropa se nesnaží vyhrát technologickou budoucnost tím, že vypne všechny brzdy. Snaží se ji vyhrát tak, aby se v ní dalo žít. A to je v době generativní AI, syntetického obsahu a automatizovaných rozhodnutí mnohem větší ambice, než se na první pohled zdá.

Seyfor a jeho mezinárodní rozměr

Seyfor do popsaného evropského rámce velmi dobře zapadá. Z firmy, která vyrostla v Brně, se stal evropský IT celek s více než 2 000 specialisty, produkty používanými ve 42 zemích a obratem v miliardách korun. Není náhoda, že zároveň mluví o digitalizaci, cloudové transformaci a praktickém využívání AI napříč produktovými liniemi. Technologický žargon se přitom systematicky propisuje do provozní reality.

Akvizice jednotlivých firem skupinou Seyfor tvoří promyšlený a propojený systém. Neničí přitom identitu získaných značek ani neomezuje jejich rozvoj. To je přesně evropský způsob růstu: místo stavby

impéria z jedné centrály Seyfor skládá kompetence, lokální znalosti a oborové know-how napříč zeměmi do funkčního celku.

Právě proto může být Seyfor metaforou evropské budoucnosti. Té, která stojí na propojování: mezi zeměmi, mezi odvětvími, mezi technologiemi a konkrétními lidskými potřebami. Na schopnosti přeložit složitost do použitelnosti. Na odvaze růst, aniž by se vytratil vztah k člověku, jazyku, důvěře a místní realitě.

Evropa možná nikdy nebude kontinentem, který se prosazuje hlučím. Právě to z ní ale může udělat kontinent, který vyhraje kvalitou. Má firmy, které drží v rukou infrastrukturu digitálního světa. Má startupy, které chtějí budovat otevřenější AI. Má software, který pomáhá lékařům, překonává jazykové bariéry nebo zpřehledňuje byznys. A má i firmy jako Seyfor, které dokazují, že expanze nemusí znamenat ztrátu lidskosti, nýbrž její posílení. Jestli se dnes někde rodí technologická budoucnost s lidským srdcem, je to právě náš světadíl.

Estonsko na přelomu let 2024
a 2025 digitalizovalo sto procent
vládních služeb.



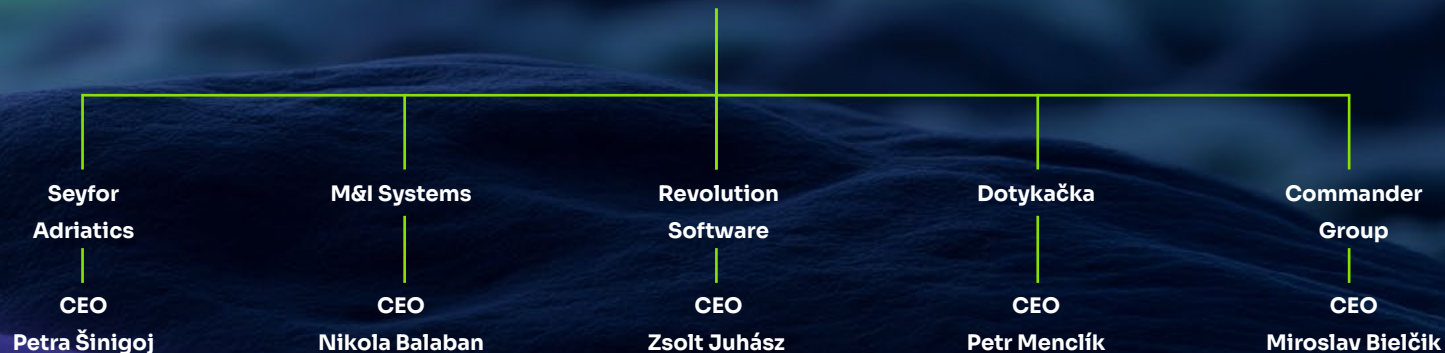
Organizační struktura

Pro velkou a komplexní společnost je zásadní, aby udržela svůj rozhodovací strom co nejjednodušší a nejefektivnější. V Seyforu tuto zásadu propisujeme do všech úrovní managementu.

Seyfor Group management



Seyfor high level division structure



Finanční ředitel Seyforu **Milan Smutný** nezabaluje témata do krásných slov, ale v klidu přizná, kde to drhne. Za šest let v téhle roli stihl víc akvizic než firma za celou svoji historii před ním. Mluvili jsme o tom, jak poznat dobrou firmu dřív, než se pustíte do čísel, proč je cashflow forecast neoblíbená disciplína se statusem povinné a co se opravdu děje v prvním roce po akvizici.

Milan Smutný

Šok je součástí akvizičního procesu



Seyfor za poslední roky výrazně akvizičně vyrostl. Když se za tímto obdobím ohlédneš, co tě nejvíc překvapilo?

Za těch šest let, co jsem tady, jsme koupili víc firem než za celou historii Seyforu před mým nástupem. Dnes jich máme více než třicet, a to je poměrně monstrózní množství. Pokaždé mě na tom překvapuje, že žádné dvě nejsou stejné. Ne z hlediska financí nebo struktury byznysu, ale kulturně. Každá má jinou DNA. Jiný způsob řízení, jiné vztahy, způsob komunikace. A přesně takhle různorodost pak hodně komplikuje integraci.

Jak těžké je pro tvůj tým takovou různorodost uřídit?

Jsme v rámci celého procesu hodně pozitivně nastavení. S každou akvizicí přichází motivace se něco nového naučit a to nás baví. Snažíme se s novou firmou spřátelit, aby spolupráce fungovala. Ale není to samozřejmě jen takhle pozitivní, s novou firmou na druhou stranu přichází spousta náročných kroků.

Přistoupil k vám kvůli tomu i další člověk, Honza Kaplan.

Jak do procesu vstupuje?

Dřív se kolem akvizic točili lidé, kteří jsou skvělí, ale akvizice je pro ně vždycky bonbonek, který přijde nečekaně. Uprostřed sezony, během výroční zprávy, budgetingu. Kapacity jsou limitované, nervozita roste, flow se ztrácí. Takže jsme posílili tým o člověka, který je od začátku přímo u transakce. Navnímá firmu v detailu a seznámí se s důležitými lidmi ještě před closingem. Ve chvíli, kdy spouštíme poakviziční onboarding, je tam s námi a umí firmu posouvat směrem k našim potřebám mnohem přirozeněji. Vyzkoušeli jsme to dvakrát a funguje to velmi dobře.

Jak vůbec poznáš, že firma stojí za koupi? Z finančního hlediska.

Celý proces má pevná pravidla. Je to due diligence, vnitřní parametry kvality, podle kterých vyhodnocujeme, sledujeme potenciál. Ale jeden zásadní parametr není ani tak finanční. Je to způsob, jakým dostáváme odpovědi. Když se zeptáme na konkrétní trend nebo číslo a dostaneme zpátky „asi“, „přibližně“ nebo pocit – to je pro mě varování. Když je ale odpověď jednoduchá, strukturovaná a člověk ví, o čem mluví, dává nám to naopak velmi vysokou míru jistoty, že to bude fungovat.

Takže podle odpovědí poznáte, jestli je firma skutečně řízená?

Částečně ano, ale není to tak přímočaré. U firem, které už jinde fungovaly v rámci skupiny, to poznáme hned – jsou zvyklé reportovat, mají data v určité struktuře. U menších firem je řízení postavené hodně na pocitu a zkušenosti majitele. Podnikají takto třicet let, což nemusí být špatně. Důležité ale je, jestli si prošli nějakým „peklem“ a dokázali se z toho vzpamatovat. I to jsou pro nás informace.

Mnoho firem, které akvírujete, říká, že reporting je pro ně novinka. Stává se, že si vedení myslí, že má cashflow pod kontrolou, a realita je úplně jiná?

Cashflow není úplně dobrý příklad, protože je to jedna z těch složitějších agend. Abys mohla předpovídat, potřebuješ mít detail, musíš mít nějakou trajektorii. A většina firem, na které se soustředíme, menší až středně velké, cashflow forecast typicky nemá. Je to zvláštní disciplína. Děláš spoustu práce, máš spoustu vstupů, pak uděláš review – a stejně se netrefíš. Pro

nás je ale cashflow forecast klíčový, protože máme úvěrovou linku, což znamená zodpovědnost vůči bance, vůči věřitelům. Takže je to pro nás neoblíbená disciplína se statutem povinné.

Je nějaký varovný finanční signál, kdy si řeknete, že tuhle firmu ne?

Jasně. Nejde jen o finanční parametry, i když i ty mají svá pravidla. Základní věc je, jestli cítíme potenciál. Nikdy se nesoustředíme na to, co dokážeme ušetřit. Firmy, které sekají náklady a hledají efektivitu interně, nejsou pro nás. Sledujeme, jestli dokážeme zvýšit prodej a růst.

Když přejdeme k integraci, co firmu čeká?

Přichází šok.

U vás, nebo u nich?

Vzájemný. Ale myslím, že se pořád zlepšujeme. Už jsem zmiňoval onboarding. Hodně důležitá je pro nás komunikace. Hned na začátku ukazujeme, kde jsme se v minulých akvizicích spálili, kde byl zakopaný pes, co nám trvalo nejdéle. Odkrýváme karty, ukazujeme, že jsme připravení i na chyby a že jsme na jejich straně. Tím se postupně rozmlouvají. A to



Když se zeptáme na konkrétní trend nebo číslo a dostaneme zpátky „asi“, „přibližně“ nebo pocit – to je pro mě varování.



Milan se svým
týmem má za
sebou tři desítky
akvizic.

Milan Smutný

Nastoupil do Seyforu před šesti
lety jako finanční ředitel. Od té
doby se podílel na akvizicích
více než třiceti firem v Česku, na
Slovensku i v zahraničí. Před
Seyforem působil ve finančním
řízení v několika technologických
a poradenských společnostech.

je přesně to, co chceme, protože
po prezentaci často vidíme, že
„polovině věcí nerozumí a na
druhou půlku se bojí zeptat“.

Z čeho konkrétně šok vychází?

Najednou musí detailně dělat věci,
které buď nemuseli vůbec, nebo
jen výjimečně. Roste pracnost,
narážejí na kapacity nebo znalosti.
Oni jsou samozřejmě dobří, ale to,
s čím přicházíme, je pro ně vyšší
dívčí. Takže jednou z prvních věcí,
které řešíme, je, jak posílit lokální
finanční tým. Někdy hledáme
finančního manažera, jindy
ředitele, někoho, kdo mluví naším
jazykem a zná náš žargon.

Co konkrétně je pro nové týmy nejvíce překvapivé?

Reporting. Přes celou skupinu
chceme mít standardizovaný
report, abychom se všechno
nemuseli učit třicetkrát. Náš
report je poměrně detailní, což
ale přináší sekundární benefit,
že pak už se nepotřebujeme
tolik ptát. Ubývají setkání
s managementem, kdy nám
firma musí vysvětlovat, proč se
něco stalo. Vidíme to v datech
a nehledáme mezi řádky. Chceme
také dopředu vidět jejich
obchodní pipeline, což firmy
typicky nemají. A pak je řekneme
oblast governance, kdy řešíme,
že se firma v budoucnu stane
součástí konsolidace, a musíme ji
na to připravit. To zahrnuje audit,
směrnice, rozsah pojištění. Věci,
které do té doby nepotřebovaly.
Proto je důležité, aby to věděly
včas.

Stává se, že report plní, ale nevěří mu?

Jo. A to je nejhorší situace. Když
nefunguje důvěra, je celý proces
zbytečný a musíme se vrátit
zpátky na start. Když po půl roce
zjistíme, že data nejsou kvalitní,
obsahují chyby, nedodržuje se

metodika, tak se opravdu vracíme
na nulu. Nestává se to často, ale
stalo se to.

Existuje nějaký minimální standard a pak zlatý standard, kam chcete firmu dostat?

Teoreticky zlatý standard existuje,
ale jdeme k němu postupně. Když
vezmeme například budgeting, to
je věc, na které na začátku vůbec
nebazírujeme, a soustředíme
se jen na high level parametry.
Nejprve, řekneme prvních dvanáct
měsíců, necháme firmu naučit
se pracovat v nové struktuře.
S novými účty, zakázkami,
středisky. Až když věříme datům
a metodika se dodržuje, začínáme
stavět detailní budget. Protože
jinak firma plánuje ve struktuře,
které sama nerozumí, a slibuje
něco, co ještě nikdo neviděl. Pak tě
celý rok čekají zbytečná zklamání.

Takže v prvním roce vlastně nebazírujete na KPI.

Tak to není, cíle jsou. Ale opravdu
v těch hlavních parametrech jako
tržby, osobní náklady, EBITDA,
capex. Neřešíme každou kategorii
nákladů, protože pak většinou
přichází nedorozumění. Nutit
je plnit detailní plán, kterému
nerozumí, je zbytečné. Chceme,
aby se s tím hlavně naučili žít
a všemu rozuměli.

Kdybys měl pojmenovat jednu věc, kterou Seyfor při akvizicích dělá jinak než ostatní?

Partnerství. Možná to zní jako
klišé, ale myslím to vážně. Od
prvních jednání s potenciálním
prodávajícím se snažíme
komunikovat, co je čeká. A pak
domluvu dodržíme. Realita se od
toho, co jsme slíbili, neodlišuje.
To si myslím, že je to podstatné.
Do role investora se převlékáme
ve chvíli, kdy procesy nefungují,
což se ale stává výjimečně.



Firemní hodnoty

Stabilita

Na trhu jsme více než 30 let a Seyfor budujeme tak, aby vydržel několik desetiletí. Neděláme ukvapená rozhodnutí. Rosteme, naše produkty se mění, ale držíme směr.

Především jsme ale mozaikou složenou z řady firem, z nichž každá přinesla vlastní kulturu, zvyky i rituály. Ty jsou pro nás nevyčerpatelným zdrojem inspirace v přístupu jak ke klientům, tak i k našim zaměstnancům. Všechny nás spojují naše společné hodnoty – stabilita, odbornost, partnerství.

Odbornost

Rozumíme IT, datové analytice, obchodu, právu a všemu dalšímu, co je potřeba pro vytváření skvělého softwaru. Pracujeme na sobě a dbáme na to, abychom chápali i řemeslo našich zákazníků.

Partnerství

Co slíbíme, to dodržíme. To je pravidlo, na kterém si zakládáme při jednáních s klienty i mezi sebou navzájem. Děláme všechno pro to, aby v celém Seyforu vládlo vstřícné klima a bavilo nás spolu trávit čas.

Společně jsme silnější

Vyvíjíme podnikové systémy, se kterými domácí i zahraniční firmy lépe zvládají rutinní agendu i legislativní povinnosti. Rodinné firmy, rozvíjející se střední podniky i obří korporace díky našim produktům denně šetří čas i peníze, jež mohou investovat do svého růstu.



Když **Martina Chloupková** nastoupila do Seyforu, přišla do organizace, kde si každá divize řešila HR po svém. Dnes jako Chief People Officer celé skupiny propojuje procesy napříč firmou, posouvá HR blíž k byznysu a zároveň hlídá, aby se v rostoucím technologickém kolosu neztratily subkultury, na kterých jednotlivé části Seyforu vyrostly.

Nejsme holky od teambuildingů

O svém působení v Seyforu Martina nemluví v manažersky uhlazených frázích. Říká prostě: „Je to jízda.“ Zní to jako přesný popis prostředí, ve kterém se pořád něco děje, mění, propojuje, a někdy i složitě dohaduje.

Do Seyforu původně přišla jako HR manažerka divize Enterprise & Public. Poměrně rychle se ale posunula do role Chief People Officer celé skupiny. Tedy do pozice, která má na starosti lidi v organizaci, jež není jednou kompaktní firmou s jednotnou historií, ale spíš federací různých týmů, divizí, business unit a dříve samostatných firem. Každá z nich má vlastní zvyklosti, vlastní rytmus, vlastní kulturní paměť a často i vlastní představu o tom, jak má péče o lidi fungovat.

Právě v tom leží jeden z hlavních Martininých úkolů: propojovat Seyfor tam, kde to dává smysl, a nevyhladit přitom jeho přirozenou rozmanitost. Když popisuje stav, do kterého nastoupila, mluví o výrazně decentralizovaném HR. Jednotlivé části firmy si otázky kolem lidí řešily samostatně. Jejím cílem je

najít společnou cestu v kritických procesech.

„Mým cílem je od začátku hledat společnou cestu tam, kde dává smysl. Aniž by se smazala unikátní kultura, kterou si jednotlivé části Seyforu nesou z dob, kdy byly samostatnými firmami,“ říká.

Za rok a půl podle ní Seyfor v tomto směru ušel výrazný kus cesty. HR se začalo na organizaci dívat jednotněji, napříč skupinou. A důležitý posun se odehrál i v tom, kde HR sedí, obrazně i fakticky. Martina je dnes u zásadních rozhodnutí ve chvíli, kdy se skutečně tvoří. Právě to považuje za jeden z nejdůležitějších signálů, že se role HR ve firmě mění.

Lidé jsou byznys

V technologické firmě se často mluví o produktech, systémech, implementacích, procesech a datech. Martina ale připomíná, že za tím vším stojí konkrétní lidé. Konzultanti, vývojáři, implementátoři, experti, kteří přicházejí k zákazníkům, nastavují technologie, pomáhají měnit procesy a předávají know-how.

Seyfor podle ní spolu se softwarem prodává i znalosti, dovednosti a odbornost svých lidí.

Proto je pro ni strategická role HR v Seyforu nutností. „Náš byznys je postavený na lidech,“ říká, „lidé tu nejsou ti, kdo byznys dělají. Lidé jsou byznys.“

Tahle věta dobře vystihuje, proč odmítá starou představu HR jako měkkého oddělení, které řeší hlavně nálady, výplaty, benefity a teambuildingy. Moderní HR podle ní musí rozumět číslům, technologiím, ekonomice firmy, náboru, odměňování, rozvoji, hodnocení i procesům. Prostě musí mluvit i jazykem byznysu a technologií.

Martina se o to snaží dlouhodobě. V managementu technologických firem se pohybuje několik let a převážně mužské prostředí nevnímá jako překážku. Spíš jako kontext, ve kterém je potřeba umět zvolit správný jazyk. Když s kolegy řeší technická, datová a číselná témata, rozhovory jsou podle ní rovnocenné. A když je potřeba do diskuse přinést i měkkí perspektivu, má pro to prostor.

Mezi výkonem, spokojeností a realitou

Strategie HR v Seyforu stojí podle Martiny na jednoduché, ale náročné ambici: mít ve firmě lidi angažované, spokojené a dobře oceněné. Takové, kteří chodí do práce rádi a zároveň podávají výkon.

V Seyforu je to podle ní složitější o to, že firma prochází neustálými a rychlými změnami. Mnohé týmy mají zkušenost menší rodinné nebo specializované firmy, která se stala součástí velké skupiny. Ta s sebou přináší výhody: větší stabilitu, silnější zázemí, lepší nástroje, technologické možnosti i větší váhu u zákazníků a dodavatelů. Zároveň ale znamená změnu měřítka. A ta není pro všechny samozřejmá.

Velká část práce HR proto spočívá v tom, aby lidé dokázali vnímat obě roviny najednou. Mohou dál žít ve své subkultuře, v níž se jim dobře pracuje a která funguje roky. K tomu jsou ale součástí organizace, která jim nabídne širší možnosti a větší bezpečí.

Martina přitom nepředstírá, že cílem je absolutní spokojenost všech. To by podle ní byla utopie. Každý zaměstnanec má vlastní příběh, potřeby, očekávání i životní situaci. Smyslem HR proto není slibovat univerzální štěstí, ale nastavovat pracovní podmínky tak, aby byly pro většinu lidí přijatelné, spravedlivě oceňované a dlouhodobě udržitelné.

Právě tady používá obraz, který dobře vystihuje její přemýšlení o kultuře: „Říká se, že kultura je to, jak se zaměstnanec cítí v neděli večer, když ví, že ráno jde do práce. Jestli se těší, nebo ho bolí břicho.“ Takový ukazatel se podle ní nedá jednoduše zanást do Excelu. Přesto je pro HR zásadní.

Růst akvizicemi vyžaduje citlivost

Seyfor roste prostřednictvím akvizic a fúzí. Martina mezi nimi

jasně rozlišuje. Když Seyfor firmu koupí, často ji v první fázi nechává fungovat autonomně. Napětí se mezi lidmi přirozeně vynořuje, protože se ptají, co bude dál, ale HR do procesů nemusí okamžitě výrazně vstupovat.

Fúze je jiná situace. Tam se lidé stávají součástí Seyforu nejen symbolicky, ale také pracovněprávně, systémově a kulturně. A právě tehdy přichází detailní práce s lidmi: vysvětlování benefitů, odměňování, rozvojových programů, systémů i toho, co pro

zaměstnance změna konkrétně znamená. Martina zmiňuje například fúzi NCC jako typ procesu, ve kterém se ukazuje, že HR nesmí pracovat jen s osobními čísly, ale především s konkrétními lidmi a jejich očekáváními.

Leadership v časech AI

Dalším tématem, které má Martina v Seyforu na starosti, je leadership. V prostředí firmy s dlouhou historií některých produktů a týmů je respekt k lídrům často postavený na jejich odbornosti. Dlouholetá





Lídr budoucnosti nemusí být nejlepší expert v místnosti. Musí umět přijmout změnu, porozumět jí a věrohodně ji přenést na svůj tým.

znalost produktu, technologií, zákazníků a konkrétní expertiza mají velkou váhu. Jenže podle ní už samy o sobě nestačí.

Do hry vstupuje AI a rychlá technologická transformace. Lídr budoucnosti nemusí být jen nejlepší expert v místnosti. Musí umět změnu přijmout, porozumět jí a věrohodně ji přenést na svůj tým. To je rozdíl zejména u lidí, kteří jsou ve firmě dlouhé roky.

AI je pro Seyfor alfa a omega. Firma rozvíjí interní ambadorský program, manažeři i zaměstnanci procházejí rozsáhlým AI školením a část vývojářů už patří mezi interní tahouny tématu. Cílem je přitom promýšlet, jak AI implementovat do produktů. Martina zdůrazňuje, že tento směr silně podporuje Martin Cígler. A s ním i spousta manažerů ve společnosti.

Co se v HR dá měřit a co ne

Když přijde řeč na měření úspěchu HR, Martina přiznává, že tu otázku nemá ráda. Ne proto, že je neoprávněná, ale často přichází v nevlídné podobě: „Co tady vlastně děláte, proč vás je tolik?“

Její odpověď je přitom věcná: měřit se dá hodně. Automatizace procesů, zrychlení operativy, snižování administrativní zátěže, efektivita náboru nebo zavádění nástrojů, které lidem zjednoduší pracovní právní byrokracii. To všechno jsou konkrétní dopady HR, které lze sledovat.

Zároveň ale upozorňuje na hranice takového pohledu. Například fluktuace v konkrétním týmu není něco, co by HR mohlo samo „snížit“. Je to především otázka lídra a jeho práce s lidmi. HR může pomoci najít náhradu, podpořit manažera v těžké diskusi, připravit scénáře pro práci s nespokojeným nebo nevýkonným zaměstnancem, monitorovat náladu a předcházet kritickým situacím. Ale kulturu vždy určuje vedení.

„Kultura jde seshora. My ji spoluvytváříme a udržujeme,“ shrnuje roli HR.

Svoboda a netrpělivost

Po roce a půl v Seyforu Martina říká, že ji donutil přemýšlet ve větším měřítku než dřív. Nikdy předtím nebyla v tak velké federativní

organizaci a v podobně robustní roli. Zároveň přiznává, že věci v takovém prostředí jdou pomaleji než v menší firmě. Někdy je netrpělivá a světlo na konci tunelu se jí zdá daleko.

Na druhé straně ale dostává prostor. Nemá hotová zadání, může přicházet s vlastními nápady, zkoušet je a ověřovat v pilotních projektech. Oceňuje, že ji nikdo „nepranířuje na detailech“ a že právě pilotní přístup pomáhá nedělat chyby s velkým dopadem. Důležitý je pro ni i respekt od kolegů z vedení a silný HR tým, který jde do změn s ní.

Martina Chloupková tak v Seyforu představuje HR, které je rovnocenným partnerem a rozumí tomu, na čem firma skutečně stojí: na lidech, jejich odbornosti, motivaci, schopnosti učit se a ochotě měnit se spolu s technologií i organizací. V prostředí, kde se produkty, týmy i celé firmy propojují do většího celku, je to role strategická, datová, lidská – a zjevně nikdy hotová.

Kybernetické útoky se za poslední dekády proměnily v profesionálně řízený byznys. **Boris Bělousov**, který spravuje IT skupiny Seyfor, připomíná, že nejzranitelnějším místem zůstává člověk. Proto skupina staví bezpečnost na vzdělávání, procesech, monitoringu a každodenní pozornosti.

Jedno kliknutí může stát miliony

Boris sleduje vývoj kybernetických rizik téměř tři desetiletí. První útoky přirovnává k vandalismu. Šlo hlavně o poškození, o digitální obdobu rozbitého okna u auta. Dnešní útoky mají jasnou ekonomickou motivaci. Cílem je zisk.

Velkou změnu podle něj přinesly anonymní platby. Útočník dokáže firmu vydírat a peníze získat způsobem, který výrazně komplikuje dohledání. Po úspěšném útoku může společnost dostat zprávu odkazující na její vlastní finanční výsledky: když máte tak vysoký profit, zaplatte nám odpovídající částku za odšifrování dat.

Kyberkriminalita se profesionalizovala. Vedle jednotlivých útočníků existuje ransomware jako služba. Zkušenější zločinci vytvářejí nástroje, které prodávají méně technicky schopným pachatelům. Do prostoru kybernetické kriminality vstupují také některými státy zřízené agentury zaměřené na získávání peněz. „Stojí proti nám profesionálové,“ shrnuje Boris Bělousov.

Nejslabší článek zůstává stejný

Technologie se mění rychle. Nejzranitelnější místo je ale i po třiceti letech stejné: člověk. Útočníci dokážou využít spěch, zvědavost, rutinu, respekt k autoritě i drobnou nepozornost. Zajímavé je, že mezi často a úspěšně napadané oběti patří lidé ve věku 28 až 45 let. Jde o generaci zvyklou pracovat s technologiemi rychle a samozřejmě. Právě tempo může způsobit, že člověk přehlédne důležitý detail.

Seyfor proto pracuje s pravidelným vzděláváním a testováním. Jeho součástí jsou simulované phishingové kampaně na zaměstnance. Jedna z nich využila e-mailu podepsaného jménem předsedy představenstva Martina Cíglera. Zpráva slibovala excelový soubor s novými benefity pro příští rok. Jistá kolegyně po kampani dobrovolně napsala, že jí e-mail sice připadal podezřelý, ale název souboru byl tak lákavý, že se rozhodla odkaz vyzkoušet.

Tento detail dobře ukazuje podstatu rizika. Phishing často nepotřebuje technicky složitý trik.

Stačí věrohodný kontext, lákavé sdělení a okamžik nepozornosti. Po kliknutí se může objevit falešná přihlašovací obrazovka. Zaměstnanec zadá jméno a heslo a předá je útočníkovi.

Vícefaktorové ověřování jako pojistka

Jedno odcizené heslo může otevřít cestu do firemního prostředí. Právě proto má v bezpečnostní architektuře Seyforu důležité místo vícefaktorové ověřování. Boris Bělousov připomíná jednoduchou logiku: pokud útočník získá přihlašovací údaje a skutečný uživatel následně dostane výzvu k potvrzení přihlášení ve chvíli, kdy se nikam nepřihlašoval, je to varovný signál.

Riziko leží ve spěchu. Uživatel může potvrzení odkliknout s pocitem, že systém jen znovu vyžaduje běžný krok. Proto samotné zavedení technologie nestačí. Důležitá je také schopnost lidí poznat podezřelou situaci a reagovat na ni správně.

Seyfor má s podobným typem rizika vlastní zkušenost.





U bezplatných AI služeb uživatel často platí svými daty. Při používání firemních dat proto záleží na tom, v jakém prostředí služba běží a jaké smluvní záruky poskytuje.

Na intranetu proto vznikl článek s názvem Neposílejte peníze Martinu Cíglrovi. V době před povinným vícefaktorovým ověřováním byl napaden účet jednoho zaměstnance a útočník získal kompletní firemní adresář. Přibližně po půl roce začaly chodit cílené e-maily lidem z finančního oddělení. Zprávy se vydávaly za pokyn od předsedy představenstva a žádaly o zaslání 40 tisíc liber na účet ve Velké Británii.

K odeslání peněz naštěstí nedošlo. „V jiných firmách ale podobné útoky vedly ke ztrátám v řádu milionů dolarů,“ upozorňuje Boris. Útočníci využívají firemní hierarchii, důvěru ve vedení a tlak na rychlé splnění úkolu. Finanční oddělení proto patří mezi citlivé cíle.

Práce s fyzickým rizikem

Kyberbezpečnost se netýká jen e-mailů, hesel a systémů. Do bezpečnostní rovnice patří také fyzická zařízení. Notebook může zmizet z kanceláře, auta nebo pobočky. Seyfor s tímto typem rizika počítá a používá nástroje pro

vzdálené smazání zařízení. Firemní počítače mají zároveň šifrované disky.

Boris Bělousov zmiňuje případ vykradené bratislavské pobočky, odkud útočníci vzali počítače. Seyfor nastavil vzdálené mazání, ukradená zařízení se však na internetu neobjevila. Útočníci pravděpodobně věděli, že připojením k síti by spustili bezpečnostní opatření. Obsah disků byl šifrovaný, což zásadně snížilo riziko zneužití uložených dat.

Tento příklad ukazuje, že bezpečnostní opatření musí počítat i se scénáři, kdy se zařízení mimo firmu už nikdy nepřipojí. Šifrování disku je v takové situaci základní pojistkou.

Bezpečnost jako trvalý proces

„Bezpečnost si nelze koupit jako hotový produkt,“ říká Boris, který ji vnímá jako sadu procesů a neustálé zlepšování. V Seyforu k tomu patří i vzdělávání vývojářů, které je pro technologickou skupinu zásadní. Po počáteční nedůvěře zkušených IT expertů se vzdělávání setkal s pozitivním

ohlasem. Vývojáři pochopili, že bezpečnost má být součástí návrhu produktu od začátku. Pak se stává přirozenou součástí architektury a rozhodování.

Tento přístup je důležitý zejména ve skupině, která vyvíjí a provozuje technologické produkty pro velké množství zákazníků. Bezpečnost se promítá do interní infrastruktury, do správy zařízení, práce zaměstnanců i zákaznické důvěry.

Akvizice, integrace a shadow IT

Specifické riziko přináší v oblasti bezpečnosti rychlý růst skupiny spojený s akvizicemi. Před nákupem proto probíhá due diligence. Ve chvíli reálného připojování firmy do ekosystému se mohou projevit věci, které se dříve nepovedlo identifikovat nebo je prodávající strana zamlčela.

S tím souvisí i fenomén shadow IT. Rozvoj cloudových služeb umožňuje rychle vytvořit nový server, službu nebo testovací prostředí. Vývojář si může během několika kliknutí založit cloudový server a publikovat ho na síti. Interní IT o takové aktivitě nemusí

vůbec vědět. Pro CIO je tento typ neviditelné infrastruktury mimořádně problematický.

Řešením je opět vzdělávání. Lidé uvnitř firmy mají technické možnosti, kredit v cloudové službě a chuť něco rychle vyzkoušet. Musí ale zároveň rozumět odpovědnosti, která s tím souvisí. Boris to shrnuje stručně: „Neznalost zákona neomlouvá.“

AI nástroje a firemní data

Novou vrstvu bezpečnostních otázek přináší AI nástroje. U bezplatných AI služeb uživatel často platí svými daty. Při používání firemních dat proto záleží na tom, v jakém prostředí služba běží a jaké smluvní záruky poskytuje. U placených služeb pro firmu a zaměstnance podle něj Seyfor nakupuje oddělené prostředí, kde data nejsou určena k učení poskytovatele. Jako příklad zmiňuje prostředí typu ChatGPT Enterprise, u kterého má firma smluvní garance. Porušení takových závazků by pro poskytovatele znamenalo obrovský mediální problém.

AI tedy do bezpečnosti přináší známou otázku v novém kabátě: kam odcházejí data, kdo k nim má přístup a za jakých podmínek se zpracovávají. U velké technologické skupiny se pravidla musí nastavovat tak, aby zaměstnanci mohli moderní nástroje používat bezpečně.

Monitoring a krytí zad

Když má Boris pojmenovat, z čeho má osobně největší strach, odpoví stručně: z lidské hlouposti. Dodává, že technologie jsou složité a možností, jak udělat chybu, je mnoho. Úkolem IT a bezpečnostních týmů je proto mít dostatečný monitoring, krýt kolegům záda a co nejrychleji zalepit díry, které se podaří vytvořit.

Tato věta vystihuje praktickou filozofii kyberbezpečnosti v Seyforu. Skupina se pohybuje

v prostředí, kde proti ní stojí profesionální útočníci, automatizované nástroje, ransomwarové služby, cílené podvody, rizika akvizic, cloudové experimenty i nové otázky kolem AI. Obrana proto stojí na kombinaci technických opatření, procesů, kontrol, vzdělávání a rychlé reakce.

Kyberbezpečnost v Seyforu tím získává konkrétní podobu. Znamená šifrované disky, vzdálené mazání zařízení, vícefaktorové ověřování, simulované phishingové kampaně, security operations center v režimu

24/7, vzdělávání vývojářů, kontrolu cloudových služeb, jasná pravidla pro AI nástroje a trvalou práci s lidskou pozorností.

Nejdůležitějším bezpečnostním nástrojem přitom zůstává každodenní obezřetnost. Podezřelý e-mail, nečekaná výzva k potvrzení přihlášení, lákavý soubor s benefity, prosba o rychlou platbu od šéfa nebo pokus spustit si vlastní cloudové prostředí mohou být přesně tím okamžikem, kde se rozhoduje o bezpečnosti celé skupiny.



Seyfor mluví k podnikatelům, kandidátům i zaměstnancům. Navíc do skupiny začleňujeme další a další firmy. Náš marketing proto nestojí na jedné kampani a jednom sloganu, ale na přesném cílení, standardech, specializovaném týmu a značce, která se má zákazníkům spojit s konkrétní hodnotou. Nejvíce o tom ví náš marketingový šéf **Daniel Šturm**. Možná se vám bude hodit několik jeho doporučení.

Marketing má přinášet nový byznys

B2B marketing ve velké IT skupině má jednu zvláštní vlastnost: navenek může působit jako práce s jednou značkou, uvnitř je to ale systém mnoha produktů, trhů, segmentů, očekávání a obchodních priorit. Tým marketingového šéfa Seyforu Daniela se stará o šestnáct business unit, z nichž každá má vlastní cílové skupiny, jinou nákupní situaci a jiné sdělení.

Právě to je první zkušenost, kterou lze ze Seyforu přenést do jakéhokoli většího B2B marketingu: velikost firmy sama o sobě neznamená, že komunikace má být jednotná a obecná. Naopak. Čím větší skupina, tím důležitější je přesnost. B2B marketing nemíří na všechny. Míří na ty, kteří mohou reálně rozhodovat, ovlivňovat nákup, doporučovat řešení, ucházet se o práci nebo změnit pohled na značku.

1. Nepotřebujete, aby vás znali všichni

U velké firmy může snadno vzniknout pocit, že cílem marketingu je všeobecná známost. Daniel tak ale o značce nepřemýšlí.

Paní u pokladny v Žabce podle něj Seyfor znát nepotřebuje, i když se s jeho produkty může potkávat nepřímo třeba přes Dotykačku v restauraci. Znalost značky má největší hodnotu tam, kde ovlivňuje obchod, nábor nebo důvěru.

V cílové skupině podnikatelů chce Seyfor vysokou znalost. Stejně důležitá je značka pro zaměstnance a kandidáty. Tam má působit jako signál velikosti, stability, spolehlivosti a bezpečí. Šturm popisuje, že se do Seyforu hlásí lidé, protože firmu vnímají jako stabilního zaměstnavatele.

Prakticky z toho plyne jednoduchá věc. Při plánování značky je potřeba oddělit obecnou viditelnost od viditelnosti v rozhodujících skupinách. Jiný význam má znalost značky mezi podnikateli, jiný mezi technologickými kandidáty, jiný mezi zákazníky konkrétních produktů a jiný mezi lidmi ve firmách, které se stávají součástí skupiny. Velký B2B marketing si proto musí hlídat dosah i jeho relevanci.

2. Brand musí pomáhat výkonu

Daniel Šturm formuluje roli marketingu velmi přímo: „Marketing má přinášet nový byznys. Kvůli ničemu jinému ho neděláme.“ V jeho pojetí se tím nesnižuje význam značky. Spíše se zpřesňuje důvod, proč má značka existovat. Brandová práce má dlouhodobě snižovat cenu dalšího leadu.

Tento způsob přemýšlení je pro B2B marketing důležitý, protože pomáhá propojit aktivity, které bývají v mnoha firmách oddělené. Výkonové kampaně přinášejí okamžitější výsledky. Značka vytváří známost, důvěru a asociace, které mohou zlevnit další akvizici. Daniel uvádí příklad, ve kterém akvizice jednoho zákazníka stojí 3 700 korun. Část rozpočtu jde do výkonu, část do značky. Pokud značka pracuje dobře, příští rok může jeden zákazník stát třeba 3 600 korun. Rozdíl se může zdát malý, ale ve velkém objemu má zásadní význam.

Stejný princip se podle něj dá použít i v HR marketingu. Seyfor sleduje, kolik stojí jeden životopis na konkrétní pozici.

Dobře postavená značka může tuto cenu snižovat podobně jako u zákaznických leadů. Kandidát, který firmu zná a spojuje si ji se stabilitou, bezpečím a velikostí, přichází snáz než ten, kterému je potřeba vše vysvětlovat od začátku.

3. Znalost značky nestačí

Seyfor má 300 obrandovaných aut, která jezdí po celé republice. V Danielově slovníku je to 300 billboardů v pohybu. Taková viditelnost pomáhá, ale sama o sobě ještě nevytváří silnou značku. Člověk si může říct, že někde viděl logo Seyforu, třeba právě na autě. To je první krok. Marketing potřebuje víc: aby si lidé se značkou spojili konkrétní význam.

Šturm mluví o dvou základních parametrech značky: povědomí a asociacích. Povědomí říká, že značka existuje. Asociace určují, co se lidem vybaví. Právě proto Seyfor komunikuje z různých úhlů. Cílem je, aby se kolem značky v hlavě zákazníka vytvářelo více opěrných bodů. Teprve pak má značka šanci se udržet a v rozhodující chvíli sehrát obchodní roli.

Viditelnost bez významu může být drahá a málo účinná. Asociace bez viditelnosti se zase nemají na čem uchytit. Velká značka potřebuje obojí: dostatečný počet kontaktů a jasné odpovědi na otázky, co firma dělá, komu pomáhá, proč jí věřit a s čím si ji spojit.

4. V akvizicích centralizujte to, co pomáhá růstu

Seyfor roste také nákupem firem. Z marketingového pohledu to přináší citlivé situace. Nově koupené firmy mají vlastní značku, historii, lidi, zákazníky a kulturu. Daniel říká, že u zahraničních akvizic se název často nemění první rok nebo dva. Identitu vnímá především jako interní kulturu dané firmy. Místní zvyky a principy, na

kterých firma stojí, Seyfor podle něj nemění.

Zároveň ale do nových firem přináší standardy tam, kde dávají smysl. Na marketingové straně jde například o zadávání OKR, plánování, centrální řízení webinářů, podporu digitálních kampaní nebo úpravy webu. Cílem je předat věci, které už si skupina vyzkoušela, dostat novou firmu rychleji na vyšší úroveň a pomoci jí generovat leady.

Tady je další obecná zkušenost pro B2B marketing ve velké skupině: centralizace nemusí rušit lokální

identitu. Stačí, když přinese know-how, které by si každá firma jinak drazě a pomalu objevovala sama. Daniel k tomu používá větu svého učitele z koučinku: učit se na chybách je dobrý způsob, „ale jenom idiot se učí na svých vlastních“.

5. Změna značky je i emocionální proces

U akvizic dříve nebo později často přijde přejmenování. Zvenku se může zdát jako běžná součást integrace, uvnitř firmy je to ale





Rebranding po akvizici se nedá řídit jen přes loga, weby a šablony. Je potřeba počítat s tím, že uvnitř firmy jde o vztahovou a emoční změnu.

citlivý okamžik. Lidé mají k původní značce vztah, pamatují si její začátky a mohou mít pocit, že značka, kterou budovali, je silnější než značka skupiny.

Daniel používá přirovnání ke vdávání dcery. Také se začne jmenovat jinak. Emoce jsou přirozené, ale podle jeho zkušenosti trvají jen několik týdnů, maximálně měsíců. Za poslední roky prý mnohokrát slyšel větu, že původní značka je mnohem silnější než Seyfor. Po přejmenování se obvykle ukázalo, že se nic zásadního nestalo.

Zlom podle něj přichází ve chvíli, kdy lidé z nově začleněné firmy přijdou ke klientovi a slyší: „Ano, Seyfor znám.“ V tu chvíli se abstraktní výhoda skupinové značky stává konkrétní obchodní zkušeností. Značka začíná otevírat dveře.

Pro marketéry z toho plyne praktické poučení. Rebranding po akvizici se nedá řídit jen přes loga, weby a šablony. Je potřeba počítat s tím, že uvnitř firmy jde o vztahovou a emoční změnu. Nejlepší argument přichází ve zkušenosti obchodníků,

konzultantů nebo manažerů, kteří zjistí, že nové jméno u zákazníků pomáhá.

6. Věřte svým specialistům

Daniel je v Seyforu sedm let a jako největší změnu během svého působení vnímá proměnu týmu. Marketing skupiny má dnes 27 specialistů. Někdo se věnuje digitálním kampaním, někdo SEO, někdo video, někdo direct marketingu. Tým se posunul do takové odbornosti, že jeho šéf už nemůže detailně rozumět všemu lépe než jednotliví specialisté.

To je pro velký B2B marketing zásadní moment. Jakmile firma obsluhuje mnoho produktů, segmentů a kampaní, generalizovaný přístup narazí na své limity. Potřebuje lidi, kteří se roky učí jednu oblast a v té jsou lepší než ostatní. Role vedení se pak mění. Místo kontroly každého detailu nastupuje důvěra, sladění priorit a schopnost dávat specialistům prostor.

Šturm říká, že na začátku ještě rozuměl tomu, kdo co dělá a kdy to dělá špatně. Dnes jsou lidé v jeho

týmu podle něj „někde úplně jinde“. Stali se specialisty a on jim musí věřit. Pro velkou marketingovou organizaci je to podstatná manažerská lekce: růst týmu znamená i růst tolerance k tomu, že nejlepší odpověď často nepřichází od vedoucího.

7. AI posune marketing i poptávku zákazníků

Seyfor je IT firma v době výrazné technologické změny. Daniel vnímá AI jako téma, které podle něj nejde přecenit. Podstatné je, že firmy budou potřebovat partnera, který jim pomůže AI bezpečně a prakticky využít.

Daniel pojmenovává tři slepá místa adopce AI. První jsou lidé. V typické firmě podle něj sedí v místnosti jeden nebo dva nadšenci, několik silných odpůrců a mlčící většina, která mění názor podle situace. Druhým tématem je bezpečnost dat. Firmy nechtějí, aby klientská nebo firemní data nekontrolovaně putovala mimo jejich prostředí. Třetí bariérou jsou prostředky. Mnohé firmy si nemohou dovolit vlastního AI specialistu.

Právě zde vidí příležitost pro Seyfor. Skupina má klientskou základnu, která bude podobné služby potřebovat, a zároveň má možnost sdílet drahou expertizu mezi desítky, stovky nebo tisíce zákazníků. Pro B2B marketing to znamená nové téma komunikace: vysvětlovat zákazníkům technologické možnosti, ale také otázky kolem bezpečí, odbornosti, dostupnosti a praktických cest k využití AI.

8. Chyby patří k rychlosti

Velký marketingový aparát pracuje s mnoha kampaněmi, produkty, lidmi a rozhodnutími. Chyby se v takovém prostředí dějí. Daniel Šturm k nim přistupuje přes zkušenost z domova: rodiče ho nikdy netrestali za chyby, ale za to, když něco zatajil. Stejný princip se dá použít i na řízení marketingu. Chyba je řešitelná. Zatajená chyba se rychle mění v problém.

Na závěr přidává citát automobilového závodníka Maria Andrettiho: „Pokud máš všechno pod kontrolou, nejedeš dost rychle.“ V kontextu marketingu

Seyforu to nepůsobí jako omluva chaosu. Spíš jako připomínka, že firma, která roste akvizicemi, obsluhuje šestnáct business unit, pracuje se značkou, leady, HR marketingem, AI a integrací nových firem, se nemůže rozvíjet bez určité míry pohybu, zkoušení a nejistoty.

Danielova zkušenost se dá shrnout prakticky: B2B marketing pro velkou skupinu potřebuje přesné cílení, měřitelný dopad, silnou značku s jasnými asociacemi, specializovaný tým a ochotu pracovat v tempu, kde se nedá mít všechno pod kontrolou. Úspěch se pozná ve chvíli, kdy další lead stojí méně peněz a marketing prokazatelně přináší nový byznys.



Budoucnost se nepozoruje, budoucnost se staví

Před dvěma a půl lety se velké jazykové modely začaly prát o pozornost v každé prezentaci a na každém mítinku. Tehdy jsme v Seyforu udělali věc, která není tak samozřejmá, jak vypadá: odmítli jsme čekat. O tom, jak s AI v Seyforu pracujeme, píše Dušan Řezníček z našich Modern Digital Solutions.

Místo abychom sledovali, co se děje, začali jsme sami mapovat terén – s nástroji jako Microsoft Copilot a ChatGPT, s otázkami, na které tehdy nikdo neměl pořádnou odpověď, a s vědomím, že kdo tohle prošvihne, bude dohánět dlouho.

Brzy se ukázalo, že počáteční nadšení nestačí. Modely roku 2023 měly svá omezení, implementace narážely na odpor uživatelů a spousta pilotních projektů nakonec tiše dožila v šuplíku.

Reality check

Zákazníci postupně přestali přicházet jen s rozzářenýma očima. Přišli s konkrétními představami a nezřídka i s vlastní zkušeností, která jim přinesla užitečné vystřízlivění. Dnes už vědí, co AI umí. A vědí taky, co zatím neumí – nebo spíš co neumí jejich data.

Právě tady bývá největší kámen úrazu. Není to platforma, model ani dodavatel. Jsou to vstupní data. Firmy, které chtějí AI nasadit do reálného provozu, brzy zjistí, že jejich ceníky jsou v PDF z roku 2018, jejich procesy existují jen v hlavách tří lidí, kteří zrovna surfují na dovolené, a interní dokumentace se generuje ze systému, jehož logiku nezná ani systém sám. Nasadit nad to AI a čekat kouzla je jako snažit se plavat v prázdném bazénu.

Seyfor se v tomhle prostředí naučil jedné věci: netlačit. Zákazníkům nemažeme med kolem pusy. Místo slibů nabízíme proof of concept – na produkčních datech, na reálném procesu, s poctivým výsledkem. Buď to smysl dává, nebo ne. Je ale lepší to vědět před investicí než po ní.

Z jednoho člověka tým, ze záměru reference

AI agendu v Seyforu dnes zastřešuje specializovaný tým. Před dvěma lety to byl jeden člověk, dnes jich je zhruba deset a zkušenosti, které nasbírali, by vydaly na solidní učebnici. Implementace RAG chatbotu pro Komerční banku, integrace nad Azure OpenAI, vlastní orchestrační moduly

pro řízení AI procesů, to vše jsou věci, které reálně fungují.

Záběr se postupně posunul od jednoduchých vyhledávacích systémů k něčemu podstatně ambicióznějšímu: multiagentním řešením, vstupujícím do klíčových procesů zákazníků od HR přes výrobu či analýzu dat až po zpracování komunikace. Silnou pozici si Seyfor vybudoval i ve veřejném sektoru.

Vlastní platforma je sázka na nezávislost

Nejvyšší sázkou je dnes v AI vlastní multiagentní platforma. Je nezávislá na konkrétním dodavateli jazykových modelů, postavená na open-source technologiích a navržena tak, aby fungovala v cloudu, on-premise i v hybridním prostředí. Zákazník si vybere, kde chce svá data mít, a platforma se přizpůsobí. Ne naopak. Právě takovou věc zákazníkům dokážeme dodat.

Platforma zvládá pracovat s více agenty najednou, sdílet mezi nimi data a kombinovat různé schopnosti. Přes takzvané cartridge, tedy sady znalostí a workflow, lze systém nakonfigurovat pro konkrétní odvětví nebo případ užití. Farmaceutická firma s regulací GxP dostane jiný balíček než výrobní podnik řešící plánování výroby.

Bezpečnost a governance jsou samozřejmě základem každého našeho řešení. GDPR, ochrana dat i nastavení interních pravidel jsou součástí dodávky od prvního dne. Nevěříme na záplatování ex post.

Za dva a půl roku se u nás z jednoho nadšence stal osvědčený tým s referencemi. Z pilotů jsme přešli na produkční nasazení a z cizích nástrojů na vlastní platformu. Taková je rychlost, když víte, kam jdete.



Největší změna v IT možná není cloud ani umělá inteligence. Je to zjištění, že nic z toho, co jsme považovali za budoucnost, jí ve skutečnosti být nemusí. A že systémy, které jsme chtěli nahradit, možná vůbec nahrazovat nebudeme. Když si s **Martinem Kudrnou** povídáte o AI, začnete si klást docela jednoduchou otázku: Dá se dneska ještě něco říct s jistotou? Odpověď možná není tak důležitá jako pocit, že se děje něco velkého.

Martin Kudrna

Cloud byl jen mezikrok, teď se mění pravidla hry



Před pár lety jsi říkal, že jednou nebudeme potřebovat klávesnici ani myš. Jak se ti s tímhle typem vizí žije?

Blbě. Ono to zní vtipně, ale je v tom kus pravdy. Protože zpětně si říkám, jestli jsem neměl zkusit některé věci dělat jinak. Už před deseti lety jsem třeba říkal vývojářům, ať přestanou vyvíjet systémy tak, jak jsou zvyklí, a místo toho naprogramují roboty, kteří budou pracovat za ně. Tehdy se mi smáli. Byla to pro ně blbost. V kontextu, ve kterém tehdy fungovali, to nedávalo smysl. Dneska už se nesmějí. A pro mě je to zvláštní moment, protože na jednu stranu vím, že se potvrzuje moje úvaha, a na druhou stranu přemýšlím, jestli jsem neměl víc tlačit. Cítím takovou kombinaci zadostiučinění a lehké frustrace.

Co se dnes děje v oblasti podnikových systémů?

Dlouhou dobu jsme měli pocit, že směr vývoje je jasný. Byla tam nějaká trajektorie, které jsme rozuměli – přesun od starých legacy systémů do cloudu na model SaaS. Nebylo to vždycky jednoduché, ale věděli jsme, kam jdeme a proč. To se teď změnilo. Ne úplně ze dne na den, ale zásadně. Najednou si nejsme jistí, jestli cloud a SaaS model jsou opravdu správná cesta. A možná už ani nejsou. Technologický svět se mění v podstatě každý den. Mění se potřeby zákazníků, technologie, způsob, jakým systémy fungují. A my vlastně víme jediné – že to bude jinak, než jsme si představovali.

Co je pro tebe osobně největší změna?

Pro mě je naprosto zásadní, že cloud už není rozhodující. Vždycky jsem si ho představoval jako obrovskou pomoc, která nás zbaví spousty nevdyčné práce. Když

máme systém, který běží u tisíců zákazníků, řešíme nekonečnou podporu. Telefony, maily, stížnosti. Cloud v ideálním případě znamenal, že tohle všechno dostaneme pod kontrolu. Vidíme, co se děje, a reagujeme dřív, než si zákazník problému vůbec všimne. Systém prostě funguje a nikdo nic neřeší. To byla obrovská hodnota. A teď se dostáváme do bodu, kdy nám původní setup přestává vadit. Najednou se ukazuje, že kdybychom nad existujícími systémy postavili další vrstvu, například nějakou orchestraci nebo řízení, problém zmizí úplně jinak. Nemusíme systémy bolestivě přepisovat. Nemusíme migrovat zákazníky. A to zásadně mění pravidla hry.

A je tedy SaaS model v tu chvíli spíš v bezpečí, nebo v nebezpečí?

SaaS je obchodní a provozní model. My poskytujeme software, můžeme ho lépe udržovat a spravovat a zákazníci za něj platí. A dokud platí, tak ho mají. Upřímně, ona je to vlastně taková forma závislosti. Protože ve chvíli, kdy na takovém systému postavíš svůj byznys, máš uvnitř data, procesy, všechno, jen tak neodejdeš. A ten, kdo ti software poskytuje, si může do určité míry diktovat podmínky. Problém nastává ve chvíli, kdy začne mizet důvod, proč si ho zákazníci pronajímají. Dřív byl software natolik složitý, že si ho sami nevytvořili ani neupravili. Dneska se složitost začíná rozpadat. Takže ve chvíli, kdy zákazníci leccos dokážou bez naší pomoci, začnou se logicky ptát, proč by měli model dál platit. Představ si situaci, že se ti ozve klient a chce přidat nějakou funkcionalitu. My mu odhadneme cenu a čas, který řešení zabere. A on odpoledne zavolá, že už si to udělal sám

a od nás potřebuje jen povolit napojení. Nic víc. A to je naposled, co o něm slyšíme.

A to se reálně děje?

Ano, a my máme v zásadě dvě možnosti. Buď zavřít přístup. Nepustit nikoho dovnitř, chránit si systém a říct: musí to běžet jen přes nás. Což může nějakou dobu fungovat hlavně tam, kde zákazník nemá lidi, kteří by si cokoli dokázali udělat sami. Anebo přístup otevřít. Dát tomu rozhraní, umožnit lidem se napojit, stavět si nad tím vlastní věci, ale zároveň držet kontrolu nad tím, co se děje uvnitř a jak se služba zpoplatňuje. Za mě je ta druhá cesta udržitelnější, protože je důvěryhodnější. A protože iluze, že software ochráníš tak, aby ho nikdo nerozebral a nepostavil znovu jinak, je dnes dost lichá.

Co v takové chvíli může firmám jako Seyfor zachránit byznys?

Pro nás jsou klíčové tři věci. Zákazníci, know-how a data. Technologie se mění, ale vztah se zákazníkem a porozumění tomu, co dělá, zůstává. Stejně tak schopnost lidí chápat kontext a dávat věci do souvislostí, i když se hodně věcí automatizuje. U dat se to dnes láme. Všichni vědí, že



Dneska už máme nástroje, které umí pracovat s aplikací podobně jako člověk. Vidí, co se děje na obrazovce, dokážou kliknout, vyplnit formulář, rozhodnout se, co udělat dál.



Tři věci jsou pro Seyfor klíčové: zákazníci, know-how a data.

Martin Kudrna

Martin působí v oboru podnikových informačních systémů více než 25 let. Ve skupině Seyfor nejprve vedl segment systémů pro středně velké podniky a podílel se na akvizicích nových společností. Dnes má na starosti řízení, integraci a rozvoj firem skupiny ve střední a jihovýchodní Evropě. Dlouhodobě prosazuje praktické využití AI v byznysu i ve vývoji softwarových řešení.

jsou klíčová, ale zároveň v nich má většina firem nepořádek. Nemají je vyčištěná ani strukturovaná a čekají, že to za ně vyřeší AI. Jenže AI problém špatných dat v lepším případě odhalí, spíš než vyřeší, v horším znásobí. A do toho se může změnit cena. Dnes máme pocit, že AI je skoro zadarmo, ale to nemusí vydržet. Ve chvíli, kdy reálně začne nahrazovat práci lidí, může stát úplně jiné peníze. A už se to reálně děje. Takže ano, data nás můžou držet ve hře. Ale jen ve chvíli, kdy s nimi umíme pracovat. Jinak jsou další vrstva nad něčím, co nefunguje.

Když se vrátíme k tomu, o čem jsi mluvil na začátku, k vrstvě, která nad stávajícími systémy funguje. Jak by měla vznikat?

Máme už nástroje, které umí pracovat s aplikací podobně jako člověk. Vidí, co se děje na obrazovce, kliknou, vyplní formulář, rozhodnou se, co dál. Není to triviální, protože systémy jsou složité a každý funguje jinak. Ale princip je jednoduchý. Místo toho, abys všechno přepisovala, naučíš stroj, jak s tím pracovat. Ve chvíli, kdy to začne fungovat ve větším měřítku, úplně se změní, jak systémy používáme.

V Seyforu máš na starosti různé trhy a produkty. Co je pro tebe v tomhle nejtěžší?

Najít správný rytmus. Každý trh je jiný. Má jinou kulturu, způsob fungování, očekávání. To, co funguje v Česku, nemusí fungovat v Srbsku nebo v Maďarsku. Ty do toho vstupuješ s představou, jak by spolupráce měla fungovat, a postupně zjišťuješ, že ji musíš upravovat. Pro mě je nejtěžší najít správnou frekvenci – jak často se s lidmi bavit, co po nich chtít, jakým způsobem. A pořád ten rytmus hledám. Mám pocit, že se k němu začínám dostávat, ale není

to něco, co bys jednou nastavil a fungovalo to samo.

Co ti v tom pomáhá?

Frizzante a Aperol. (smích) Ne, vážně, snažím se si kolem sebe postavit systém, který mi umožní fungovat v tomhle roztříštěném portfoliu, aniž bych k tomu potřeboval další velký tým lidí. Ideálně potřebuji mít základní přehled, co se kde děje, a možnost se rychle dostat k detailu příběhu, pokud něco neseď. Jak vypadá roadmapa, jaké projekty běží, co jsme vyhráli, jaká jsou čísla, jestli jsou týmy vytížené, co dělá trh, jak reagovat a upravit strategii. Věci, které normálně víš, když sedíš v jedné firmě. Jenže tady máš několik zemí, několik produktů, různé obchodní modely a úplně rozdílné zákazníky. A do toho jazyková bariéra. Ve chvíli, kdy budu mít podklady a spustím nad nimi svůj digitální tým, dostanu výstupy, které potřebuju. Myslím, že v řádu týdnů dotáhnu svůj agentský tým tak daleko, že mi bude efektivně spravovat celé portfolio tak, abych věděl, co se kde děje a kde je zrovna potřeba moje pomoc a intervence.

Když se podíváš pár let dopředu, co je podle tebe nejrealističtější scénář?

Myslím si, že nás čeká období, které nebude úplně jednoduché. Vývoj je extrémně rychlý a naráží na realitu – firmy, procesy, lidi. A ti se mění pomaleji. Takže vzniká napětí, které se zákonitě projeví. Může to dopadnout dobře. Vzniknou nové profese a všichni si najdeme své místo, jako už se to v historii stalo. Ale upřímně, existuje i druhá varianta. Že období bude dost turbulentní a že nemusí dopadnout úplně dobře. A budeme si třeba muset projít krizí, než se svět zase nějak ustálí a dosáhneme blahobytu.



Tomáš Loukota řídí divizi Seyfor Products, násobně větší celek než dřív. Ještě nedávno měl své produkty pod kontrolou do posledního detailu. Dnes musí vést systém, ve kterém už všechno vědět nejde. A právě v té chvíli přichází další změna. Umělá intelligence, o které všichni mluví, ale nikdo vlastně neví, jak rychle se dotkne toho, co dnes funguje.

Tomáš Loukota

Nejtěžší je přijmout, že už nevíš všechno



Divize Products funguje od července 2025. Co se pro tebe osobně reálně nejvíc změnilo?

Dřív jsem byl zvyklý jít hodně do hloubky, ať už produktové, nebo obchodní, a měl jsem přehled o tom, co se kde děje. Opíral jsem se o to při rozhodování. Najednou jsem se dostal do situace, kdy to nejde, i kdybych chtěl. Musel jsem si zvyknout a smířit se s tím, že některé věci prostě nevím. Rozrostlo se portfolio produktů i týmů a učím se fungovat jinak. Mnohem víc přes lidi a manažery. Některé věci častěji deleguji a důvěřuji i prověřuji, že se dějí správně. Poznáváme se a ladíme spolupráci. Je to proces, který stále ještě probíhá.

Jak vlastně divize vznikla? Co se tím krokem změnilo pro firmu jako celek?

Rozhodli jsme se spojit všechny produkty, které sami vyvíjíme a opakovaně nabízíme klientům, do jedné divize. Nezáleží na tom, jestli jde o řešení nasazované ve velkém, nebo jen v jednotkách případů. Princip je stejný. Hlavním cílem bylo sdílení informací a zkušeností. Dřív byly jednotlivé produkty řízené víc odděleně, dnes by měly být schopné se navzájem doplňovat a posouvat jako jeden celek. Zároveň vzniklo rozdělení na Products a Solutions, což celé skupině pomohlo zpřehlednit, jak věci řídíme a jak se koordinujeme.

Jak bys zhodnotil rok 2025?

Z hlediska čísel dopadl velmi dobře. Dosáhli jsme plánovaných tržeb i dalších ekonomických ukazatelů, takže základ máme splněný. Zároveň se ale ukázalo, že samotná čísla nestačí. Ve chvíli, kdy řídíš větší celek, potřebuješ rozumět tomu, co se za nimi skutečně děje.

Neměříš tedy úspěch jen podle čísel?

Ne. Čísla jsou základ, bez nich se nehneš. Ale snažíme se k nim přidat další vrstvu. Pracujeme s tím, čemu říkám reporting 2.0. Vedle ekonomiky sledujeme zákaznickou spokojenost, měřenou typicky přes NPS, díváme se na strukturu klientů, jejich chování, odchody. A k tomu přidáváme i spokojenost zaměstnanců. Cílem je, abychom se nebavili jen o tom, že někde je nějaké číslo, ale abychom rozuměli, kdo za ním stojí, jak výsledků dosahujeme a jestli jsou dlouhodobě udržitelné.

Propojené týmy jsou hezká teorie. Kde to v praxi funguje?

Primárně tam, kde přichází legislativa. To, co děláme, ve všech případech nějak souvisí s účetnictvím a financemi a je pro nás nutnost reagovat na zákonné změny. Dává obrovský smysl dělat to společně, nejdřív na úrovni obchodu a zákaznické péče, pak teprve ve vývoji a analýze.

Co konkrétně máš v rámci legislativních změn na mysli?

V Česku je to třeba jednotné měsíční hlášení zaměstnavatelů, které přichází letos. Ale věc, na kterou jsem opravdu hrdý, je elektronická fakturace na Slovensku. Tam se nám podařilo domluvit se nejen v rámci divize Products, ale spolupracovat také se Solutions na jednom společném řešení. Myslím, že právě to, že u stolu sedělo méně lidí a řízení bylo koncentrovanější, pomohlo jak výsledku, tak i dynamice celého procesu. V roce 2027 nás čeká EET, kde chceme spolupráci navázat tentokrát i s Dotykačkou.

Do toho všeho teď vstupuje AI.

Jak ji vlastně vnímáš?

Za mě je bez debaty jasné, že se tady něco děje. To asi nikdo nezpochybňuje. Když to přirovnám k nástupu internetu, tehdy bylo od začátku zřejmé, že jde o velkou změnu. Ale nikdo přesně nevěděl, jak rychle přijde a jak hluboko nás zasáhne. A to samé podle mě platí dnes. Nevíme, kolik máme času. A možná ani to, jestli ho máme hodně, nebo naopak velmi málo.

Ptají se na ni klienti?

Nenazval bych to poptávkou. Spíš zájmem. Lidé nechtějí zaspát, chtějí být informovaní. Konkrétní poptávka je zatím výjimečná. Co se děje, jsou aplikace řešení, která trh už akceptoval: AI v zákaznické podpoře, automatizace rutinních činností. Všichni ale tušíme, a naši klienti taky, že tohle by neměl být konec příběhu.

Kde konkrétně se AI už propsala do vašich produktů?

Vývojové týmy s ní pracují prakticky všechny. Zjednodušuje a zrychluje samotný vývoj. Pro klienty máme znalostní databáze v zákaznické podpoře, kde AI pomáhá i juniornějším kolegům rychleji najít správné řešení. Ve Variu se využívá pro práci



Čím větší klient, tím víc nám značka Seyfor pomáhá obstát. A to vidíme každý den: náš obchodní tým nemusí vysvětlovat, kdo za námi stojí.



Téměř čtvrtstoletí už s námi spolupracují někteří zákazníci. To je závazek, který stojí za to držet.

Tomáš Loukota

Tomáš je COO Seyfor Products. V Seyforu působí přes 25 let. Začínal na technické podpoře a postupně se vypracoval přes obchodní a výkonné funkce až do vedení skupiny. Stojí mimo jiné za uvedením Money S5 na trh a monetizací iDokladu.

se sklady a popisy zboží na e-shopech. A v iDokladu chceme letos uvolnit ovládání celého produktu přes chat – klient řekne nebo napíše, co potřebuje, a faktura se prostě stane.

Kdyby vám měl ujet vlak, tušíš kde?

Kdyby nám měl ujet vlak a tušil bych to, tak by nám neušel. (smích) Ale vážně. Ta rizika jsou dvě. Buď přijdeš moc brzy a uděláš spoustu práce, kterou pak budeš dělat znovu. Nebo budeš pomalá a někdo jiný to zvládne rychleji a lépe. A tohle vlastně není specifické pro AI. Platí to pro všechno, co děláme. Na druhé straně stojí vždy klient. A specifikum našeho byznysu je, že s námi někteří zákazníci fungují bezmála 25 let. Očekávají, že trendy budeme přinášet k nim, což je závazek, který bereme vážně.

Jak vnímáš Seyfor jako brand z pohledu Products? iDoklad přece funguje skvěle sám o sobě.

Máš pravdu. Brand iDokladu je natolik silný, že propojovat ho se Seyforem přidanou hodnotu nenese, ani pro iDoklad, ani pro Seyfor. Ale pak máme produkty, kde je zastřešení velkým brandem jednoznačně výhodné. Čím větší klient, tím víc nám značka Seyfor pomáhá obstát. A to vidíme každý den: náš obchodní tým nemusí vysvětlovat, kdo za námi stojí.

Jak bude divize vypadat za tři roky?

Bude větší a úspěšnější. A věřím, že víc kompaktní. To, co jsme loni začali, letos dotahujeme a budeme pokračovat. Slepá místa v portfoliu pořád vidím. Dokážu si představit dva tři typy softwaru, které by tam mohly přibýt. Jestli půjdeme cestou

vlastního vývoje, nebo akvizic, záleží na tom, co najdeme. Obě cesty jsou možné.

Říkáš dva tři typy softwaru. Asi mi neprozradíš jaké, vid?

Asi ne. (smích)

Myslela jsem si to. Jaká je tvoje největší výzva pro rok 2026, klidně i 2027?

Chci, abychom byli úspěšnější u klientů. Zní to jednoduše, ale tahle věta za sebou nese všechno, co děláme. Mít víc zákazníků, kteří nám dávají smysl, a zároveň těch, kteří jsou ochotní za naše produkty platit. To je vždycky výsledek toho, jestli děláš věci správně.

A trh? Není po pětadvaceti letech trochu vyčerpaný?

Jsem přesvědčen, že není. Sám jsem si před lety kladl otázku, kde ještě budeme brát klienty iDokladu. A my tam rosteme každý rok. A věřím, že s technologickými změnami bude ochota některých klientů přejít k nám větší než v minulosti. A snazší.

Když se podíváš zpátky na rok 2025, co pro tebe bylo osobně největší výzvou?

Tady se trochu dostáváme k mé osobnosti. Já zpětné hodnocení moc neumím, to je otázka spíš na mé kolegy. Takže nej byl pro mě celý minulý rok.



Divize Solutions v čele s **Petrem Francem** má za sebou rekordní rok. Všechny čtyři business line splnily plán a tržby vyrostly na 2,4 miliardy korun. Do dalšího období divize vstupuje s jasnou ambicí posunout se ještě dál a dlouhodobě patřit k absolutní domácí špičce. Pro rok 2026 proto plánuje růst hrubé marže o 9 % a na úrovni IC EBITDA dokonce o 13 %. Těchto výsledků chce dosáhnout ne větším objemem práce, ale chytřejším fungováním – systematickým využíváním nejmodernějších technologií a vyšší efektivitou v delivery i řízení.

Petr Franc

Strategie je o tom, čemu řeknete ne



Rok 2025 byl pro divizi Solutions rekordní. Co tě na tom výsledku těší nejvíc?

Upřímně, těší mě způsob, jakým jsme se k němu dostali. Nekupovali jsme byznys za cenu marže. Neopírali jsme se o jeden velký kontrakt, který by statistiku hezky nafouknul. Důvěra, kterou máme u zákazníků, pro které pracujeme, vznikla někde jinde – ve chvílích, kdy šlo do tuhého. Při dodržování napjatých termínů, při zdárném řešení bezpečnostních incidentů, implementaci legislativních změn uprostřed projektu. Tohle se nedá nasimulovat žádnou prezentací. Buduje se každý den tím, že prostě doručíš, co jsi slíbil.

Je něco, co tě mrzí?

Nemám pocit, že by mě něco vysloveně mrzelo. Spíš jako každý rok vidím, že jsme se nedostali ke všemu, co jsme chtěli posunout. Prioritou byla práce pro zákazníky, což bylo správné rozhodnutí, ale některé interní věci – třeba systematictější budování zastupitelnosti nebo další rozvoj týmů – jsme mohli začít řešit dřív a důsledněji. Beru to jako přirozenou součást růstu a zároveň jasný fokus pro další období.

Co pro tebe vlastně znamená pojem strategie?

Rámec pro rozhodování. Pomáhá nám říkat ne, a to je ta nejtěžší část. Každý týden přijde deset věcí, z nichž každá je důležitá, každá spěchá a každá má svého zastávce. Strategie rozhodne, které z nich jsou skutečně důležité. A stejně důsledně i to, čemu energii vědomě nedáme. Bez toho běháte za všemi míči a do žádného pořádně nekopnete.

Kde je největší napětí mezi tím strategickým směrem a každodenní realitou?

Všude a každý den. Zákazník potřebuje pomoc teď, tým má kapacity naplněné, přijde nová zajímavá příležitost – a najednou se ptáš, jestli to ještě sedí do toho, co sis naplánoval. Právě proto vznikly strategické mapy, které jsou k vidění u nás na pobočkách. Aby tam tohle tiché připomenutí bylo pořád na očích. Takové „aha, proč tohle vlastně děláme“. Jenže samotný kontext nestačí. Vidět směr je jedna věc, promítnout ho do každodenní práce je věc druhá. A právě tady se ke slovu dostávají OKR.

K OKR jsi přišel přes knížku na dovolené.

Measure What Matters. Vrátil jsem se a bylo jasné, že to musíme zkusit. Upřímně, občas mám pocit, že mi kolegové čtení manažerské literatury jednou zakázou. Zatím mi to ale prochází.

Už to je sedm let. Co tě přesvědčilo zůstat u toho?

Potvrzují mi pořád jednu věc: strategie sama o sobě nestačí. OKR jsou mostem mezi strategií a realitou, pomáhají dostat dlouhodobé ambice do provozu. Z hesel se stávají konkrétní kroky. A z kroků výsledky. Prošli jsme si i období, kdy OKR působily spíš jako administrativní cvičení než jako pomoc. Ale postupně jsme se posunuli – od formy k obsahu, od „máme to vyplněné“ k debatě o tom, co má skutečný dopad. Dnes je to pro nás nástroj, který drží fokus a pomáhá týmům soustředit se na to podstatné.

OKR ale nejsou zrovna pohodlné.

Přesně tak. Berou komfort. Nedovolí schovat se za pocit, že jsme byli hodně vytiženi. Když jsou cíle jasné, výmluvy přestávají fungovat. Výsledek buď je, nebo není. A to je nepohodlné. Ale zároveň je to přesně to, co potřebujeme, pokud chceme dosahovat lepších výsledků dlouhodobě, nejen nahodile.

Co ses v roce 2025 naučil o tom, čemu říkat ne?

Že říct ho včas je laskavost. Pozdní ne je dražší pro všechny. A naučil jsem se, nebo možná spíš znovu potvrdil, že neříkám ne proto, že se bojím nebo že nemám kapacitu. Říkám ne proto, že vím, co chci. To je zásadní rozdíl.

Před časem jsi zmínil, že AI je zesilovač toho, co funguje. Co v divizi ještě nefunguje natolik, aby to zesilovačem prošlo?

Závislost na klíčových lidech a přenos know-how. Tohle AI nezachrání, tady musíme pracovat jinak. AI může pomoci se strukturováním znalostí, s dokumentací, s přípravou podkladů. Ale pokud nemáme vyřešené nástupnictví a zastupitelnost, zesilovač nám nepomůže. Spíš zesílí chaos.



Partnerství je postavené na důvěře, která vzniká dlouhodobě – konzistentní kvalitou, otevřeností a schopností přinášet hodnotu i nad rámec zadání.



Pět let si dává Petr Franc na to, aby divize Solutions vystoupala na absolutní špičku trhu.

Petr Franc

Petr je manažerem s téměř třicetiletou praxí v ICT. V Seyforu působí od roku 2002 a dnes vede divizi Solutions (dříve Enterprise & Public), kde je zodpovědný za definování a naplňování strategických cílů v oblasti řešení pro velké zákazníky a veřejný sektor.

Vaše divize pracuje se stovkami velkých firem. Kolik z nich má data skutečně v pořádku?

Naše zkušenost ukazuje, že data skutečně v takové kvalitě a kondici, aby z nich dokázaly plně těžit, má jen menší část firem. Většina organizací je teprve na cestě – řeší roztržitost, nejednotné definice nebo chybějící odpovědnost za data. Je to přirozený stav při jejich růstu a komplexitě. Naší rolí je pomáhat tyto věci postupně narovnávat a dostat data do podoby, ze které lze stavět další hodnotu, včetně pokročilé analytiky nebo AI.

Jak poznáš zákaznický vztah, který má šanci přerůst ve skutečné partnerství?

Poznáte ho podle toho, že s vámi zákazník řeší nejen aktuální potřeby, ale i budoucí směřování. Otevírá témata dříve, než se z nich stanou problémy, a bere vás jako součást rozhodování. V tu chvíli už nejde jen o dodávku podle smlouvy, ale o společný cíl. Partnerství je postavené na důvěře, která vzniká dlouhodobě – konzistentní kvalitou, otevřeností a schopností přinášet hodnotu i nad rámec zadání.

Co musí nastat, aby se z dodavatele stal partner?

Rozdíl vzniká ve chvíli, kdy dodavatel začne aktivně přemýšlet v kontextu byznysu zákazníka, nejen v rámci zadání. Přichází s vlastní iniciativou, upozorňuje na příležitosti i rizika a nese spoluzodpovědnost za výsledek. Postupně se tak mění role – z plnění požadavků na společné hledání nejlepší cesty. Partnerství pak stojí na důvěře, otevřenosti a dlouhodobě prokazatelné hodnotě.

Kde vidíš divizi Solutions za pět let?

Přirovnávám nás k fotbalovému týmu v nejvyšší domácí lize. Umíme podat špičkový výkon, ale když se porovnáváme s víc než třemi desítkami konkurentů, vychází nám to někde kolem páté příčky. Nic proti Sigmě Olomouc, ale naše ambice míří výš – na úroveň pražských „S“.

A největší překážka na té cestě?

Největší výzvou jsme často my sami – schopnost vědomě si vytvářet prostor na další rozvoj a posunout se i ve chvíli, kdy se nám daří. Doručovat umíme, rok 2025 to jasně potvrdil. Ale v týmu je zároveň obrovská chuť jít dál, hledat nové cesty a posouvat latku výš. A s tak silným týmem jsem přesvědčený, že budeme dosahovat výborných výsledků i v dalších letech.



Časová osa akvizic

2014

Tržby: 510 245
Zaměstnanci: 285

AQUASOFT (CZ)
(později Solitea Business Solutions)

Posílení v segmentu podnikových řešení.

Vema (CZ)

Rozšíření portfolia o systémy pro řízení lidských zdrojů.

2016

Tržby: 767 208
Zaměstnanci: 570

SAOP (SI)

Expanze do Slovinska a dalších balkánských zemí.

2018

Tržby: 1 147 429
Zaměstnanci: 614

Allieto (CZ)

a **BI Experts (CZ)**

Vstup do oblasti business intelligence a datové analytiky.

GEMMA Systems (CZ)

Získání lídra ve výrobních ERP systémech a špičkového produktu Infor.

Dynamica (CZ)

Posun v partnerství s Microsoftem.

2020

Tržby: 1 792 902
Zaměstnanci: 975

AXIOM PROVIS (CZ)

Posun na špičku mezi českými partnery Microsoftu.

Opal Informatika (SI)

Upevnění pozice na Balkáně.

2013

Tržby: 184 000
Zaměstnanci: 115

Altus software (CZ)

První krok k vytvoření technologického holdingu.

2015

Tržby: 733 099
Zaměstnanci: 381

JET ERP Betriebsgesellschaft (AT)

Vstup na rakouský a německý trh ERP systémů.

J.K.R. (CZ) (později Byznys software)

Posílení pozice v oblasti českých podnikových řešení.

2017

Tržby: 858 090
Zaměstnanci: 646

CDL SYSTEM (CZ)
(později Solitea CDL)

Získání zkušeného partnera Microsoftu a specialisty na IT infrastrukturu.

2019

Tržby: 1 363 403
Zaměstnanci: 743

Clever Decision (CZ)

Výrazné rozšíření oblasti datové analytiky.

Dotykačka Holding (CZ, 58,5 %)

Dominance na českém trhu pokladních systémů.

MIT (SI)

Upevnění pozice na Balkáně.

WBI (SK)

Rozšíření kompetencí v nástrojích Microsoftu.

2021

Tržby: 3 440 882
Zaměstnanci: 1 147

AW Solutions (CZ)

Expanze v oblasti low-code platformem.

Skupina D3Soft (CZ + SK)

Zaměření na softwarová řešení pro energetiku a utility.

PRYTANIS (CZ)

Posílení kompetencí v logistice.

Mainstream

Technologies (CZ)

Unikátní partnerství s Microsoftem, pokrývající celý ekosystém jeho produktů.

Pay Solutions (SK, 64 %)

Posílení v oblasti digitálních plateb.

Výsledky za rok 2021 představují auditované konsolidované výsledky za 18měsíční prodloužený fiskální rok.

2022

Tržby: 3 053 323

Zaměstnanci: 1 244

PROVIS (CZ, dokoupení 60 %)

Další rozšíření portfolia podnikových řešení.

TECHNISERV IT (CZ)

Zajištění odbornosti v IT infrastruktuře.

VASCO (SI)

Další technologická expanze na Balkáně.

Commander Services (SK)

Vstup na trh fleet managementu a monitorování vozidel.

Besteron (SK)

Akvizice klíčové slovenské platební brány.

2024

Tržby: 4 663 550

Zaměstnanci: 1 850

NCC (SK)

Rozšíření portfolia o softwarová řešení pro leasingové a finanční instituce.

M&I SYSTEMS (RS, 70 %)

Vstup na srbský trh a posílení působení v regionu jihovýchodní Evropy.

Datacruit (CZ)

& recruitis.io

(CZ, 36,95 %)

Posílení v oblasti digitalizace HR procesů a nábory zaměstnanců.

Aibility (původně

Digitask) (CZ, 35 %)

Získání kompetencí v oblasti AI a strojového učení.

Červenec

NPS (SR)

Významný srbský poskytovatel řešení na platformě Microsoft Dynamics 365 Business Central a Microsoft Dynamics NAV. Akvizice prostřednictvím dceřiné společnosti M&I Systems posiluje pozici skupiny v ERP ekosystému Microsoft a rozšiřuje zákaznickou základnu i obchodní příležitosti v celém regionu jihovýchodní Evropy.

2023

Tržby: 4 038 300

Zaměstnanci: 1 529

gesteem society (CZ)

Rozšíření vývoje podnikových aplikací.

KS – program (CZ)

Získání know-how v oblasti personálních informačních systémů.

T-Cars System (CZ)

Posílení v oblasti GPS monitoringu a správy vozových parků.

2025

Tržby: 5 533 334

Zaměstnanci: 2 046

Duben/květen

Dotykačka (CZ, dokoupení 47 %)

Seyfor, který dosud držel 53 %, odkoupil zbývající podíl od investiční skupiny Redwood Capital a získal stoprocentní vlastnictví lídra trhu pokladních systémů v České republice.

Revolution Software (HU)

Vstup na maďarský trh akvizicí budapeštské společnosti specializující se na ERP systémy pro středně velké firmy. Klíčové produkty zahrnují vlastní řešení deep. erp a implementaci Microsoft Dynamics 365 Business Central.

Září

Radium (CZ)

Česká společnost vyvíjející pokročilý systém Fleetware pro monitoring vozidel, správu flotil a IoT řešení. Akvizice prostřednictvím skupiny Commander posiluje přítomnost na českém a slovenském trhu a rozšiřuje technologické portfolio v oblasti telematiky.



Stát se generální ředitelkou nikdy neplánovala. A když jí tuto příležitost před deseti lety nabídli, nejdřív řekla ne. Přesto nakonec dovedla firmu ze sedmdesáti lidí na téměř tři stovky napříč třemi trhy. „Když do něčeho jednou vstoupím, nechci couvat,“ říká **Petra Šinigoj**, CEO Seyfor Adriatics.

Petra Šinigoj

Čísla jsou důsledek, ne cíl



Proč jsi nabídku stát se CEO nejprve odmítla?

Hlavně kvůli rodině. Měla jsem čtyři děti, tehdy ještě malé. Manžel hodně cestoval, takže jsem doma byla sama. Ale to nebyl jediný důvod. Během své kariéry jsem pracovala v různých částech firmy, tehdy ještě pod značkou SAOP. Vždy pro mě bylo důležité, abych opravdu chápala všechny souvislosti, nezůstávala na povrchu. Rozuměla procesům, které naše programy podporují, a výsledné hodnotě, kterou přinášejí klientům. Podepisujete smlouvy a voláte zákazníkům, produkt znáte natolik, abyste ho prodali, ale ne vždy dost na to, abyste mu opravdu rozuměli. Mně to nestačilo. Tak jsem to vzala po svém: stala jsem se účetní v manželově firmě a začala ji řídit pomocí našeho vlastního softwaru. Takže když přišla nabídka, moje váhání nebylo nad samotnou rolí. Bylo z pocitu, že mi chybí širší byznysový obraz, ve kterému jsem do té doby neměla důvod se propracovat.

Co tě nakonec přesvědčilo?

Tchyně, Sonja Šinigoj, která firmu budovala a vedla přes třicet let. Zavolala mě k sobě a řekla mi, že už napsala Martinu Cíglrovi a doporučila mé jméno. Martin přijel, setkali jsme, aniž bych byla připravená. Vlastně jsem ani nevěděla, co čekat. Po našem setkání jsem ale cítila, že říct ne by znamenalo couvnout. A to není můj styl. Když do něčeho vstoupím, chci pokračovat a vidět, kam to vede. Celou kariéru jsem strávila ve firmě a pořád se učila něco nového. Stát se CEO mi přišlo jako přirozené pokračování, jen na jiné úrovni.

Jak vypadaly začátky ve funkci?

Byly rozhodně těžší, než jsem čekala. Přišla jsem o člověka, na kterého jsem spoléhala jako na svou pravou ruku. Počítal totiž původně s tím, že se CEO stane on. Když odešel, vzal s sebou několik lidí. Musela jsem tým postavit znovu od základů. Zpětně to ale bylo jedno z nejdůležitějších období. Donutilo mě opravdu přemýšlet o tom, jaký tým potřebujeme.

Změnil se tím tvůj způsob vedení?

Velmi rychle jsem pochopila, že jeden člověk sám nic nezmůže. Růst závisí na všech. Proto jakmile jsem měla pevný leadership tým, jednou z prvních věcí, na které jsme se zaměřili, bylo vybudovat silný střední management. Páteř firmy mají tvořit lidé, kteří svým týmům skutečně rozumí, vědí, kde se ztrácí čas, a dokážou propojit strategii s každodenní prací. Když máte na vedení týmů správné lidi, zlepší se atmosféra, výsledky a celá firma se pohne kupředu.

Říkáš, že EBITDA je důsledek, ne cíl. Přitom na začátku jsi čísla hlídala velmi pečlivě.

Ano. Před koncem každého měsíce jsem chodila za obchodním týmem a ptala jsem se, kde jsme, jestli splníme plán. A pak jsme začali řešit tolik věcí najednou, že jsem prostě přestala. Věděla jsem, že to vyjde. Když máte správné lidi a řešíte problémy místo toho, abyste je zametali pod koberec, výsledky přicházejí samy. Angažování zaměstnanci se starají o zákazníky. Spokojení zákazníci přinášejí výsledky. Čísla jsou důsledek, ne něco, co řídíte.

Váš růst kombinuje organické rozšiřování s akvizicemi. Co bylo při vstupu na nové trhy nejtěžší?

Pokaždé vybudovat tým. Ať jsme rostli organicky, nebo přes akvizice, velmi rychle jsme zjistili, že bez správných lidí nic nefunguje. Potřebujete product ownery s místními znalostmi, lidi, kteří rozumí legislativě a trhu. To se nedá dovést odjinud. Na první pohled mohou být trhy jako Chorvatsko nebo Srbsko podobné Slovinsku. Ve skutečnosti jsou rozdíly v detailech formovaných místní legislativou a ta výrazně ovlivňuje, jak musí být řešení přizpůsobená a dodávaná. Minulý rok byl v celé naší oblasti definovaný legislativními změnami a většinu roku jsme se jim přizpůsobovali. Dnes máme v Chorvatsku i Srbsku přes třicet lidí a každý trh generuje zhruba 2,5 milionu eur ročně. To funguje jen proto, že jsme vybudovali silné lokální týmy.



Moje dveře jsou vždy otevřené. Doslova. Pokud má kdokoli pocit, že se s ním zachází nespravedlivě, může přijít za mnou.



Naše trhy v Chorvatsku a Srbsku dohromady generují zhruba pět milionů eur ročně.

Petra Šinigoj

Petra vede Seyfor Adriatics jako CEO od roku 2017, kdy vystřídala svou tchyni Sonju Šinigoj. Do tehdejší firmy SAOP nastoupila před více než dvaceti lety a prošla obchodem, vývojem produktů i product ownershipem. Pod jejím vedením firma vyrostla ze sedmdesáti na skoro tři sta zaměstnanců, expandovala do Chorvatska a Srbska a dokončila několik akvizic, včetně společností MIT Informatika, Opal Informatika a Vasco.

Co jste se naučili o akvizicích jako firma, která sama byla koupená?

Naučila jsem se, že musíte pochopit kulturu firmy, kterou kupujete, a nikdy ji neměnit silou. Naslouchat, přijímat, být trpěliví. Pokud je firma úspěšná, má to jistě příčinu. Majitelům, které oslovujeme, vždy říkám totéž: chceme, abyste s námi zůstali co nejdéle. Lidé, kteří ji dotáhli tam, kde je, jsou ti, kteří ji mohou posunout ještě dál. Platilo to pro nás a slibujeme to každé firmě, kterou přebíráme.

Jak udržujete kulturu pohromadě napříč třemi zeměmi a skoro třemi sty lidmi?

Třikrát čtyřikrát do roka pořádáme celofiremní setkání pro celý Seyfor Adriatics: Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko. Sdílíme čísla, události, výzvy. A sdílíme hodnoty: stabilitu, partnerství, laskavost. Ale propojení nevzniká jen na těchto větších setkáních. Týmy spolupracují každý den, na pravidelných produktových jednáních, i na sezeních věnovaných obchodu a podpoře, aby zůstaly sladěné a učily se od sebe navzájem. Děláme i drobnosti. Na Mezinárodní den žen našla každá žena na stole osobní vzkaz. V září pořádáme týden spokojenosti v práci. A moje dveře jsou vždy otevřené. Doslova. Pokud má kdokoli pocit, že se s ním zachází nespravedlivě, může přijít za mnou. Říkám to všem, na všech třech trzích.

Ještě jsme nezmínily AI. Jak ji vnímáš dnes? Jako hrozbu, nebo jako příležitost?

Přiznám se, že zpočátku jsem měla strach. Dnes v ní vidím jen příležitost. Rozhodli jsme se, že k tomu tak budeme přistupovat. Vytvořili jsme skupinu padesáti „AI ambasadorů“ – lidí, kteří mají prostor zkoumat, kde AI dává v našich produktech a procesech smysl. Začínáme budovat interní kompetence a integrovat AI přímo do našich řešení. AI bude formovat naši budoucnost. A chceme ji řídit, ne na ni reagovat.

Co bys řekla sama sobě na začátku kariéry, kdybys věděla, co víš dnes?

Víc si užívat. Říkám to i kolegům: nebojte se chyb, všechno se dá vyřešit. Když se ohlédnu, všechno nakonec dobře dopadlo. Ale sama jsem se to ještě pořád plně nenaučila. Pracuji na tom.

Jaké budou další kroky Seyfor Adriatics?

Vidím spoustu příležitostí. V Chorvatsku jsme se stali poskytovateli e-dokumentů. V druhé polovině roku přijde monetizace a to samé připravujeme i pro Slovinsko. Budujeme webové řešení jako odpověď na výzvu od Odoo. Máme teď dva horké akviziční cíle, Martin je zapojený v obou. Kdybych to měla shrnout, náš potenciál ještě zdaleka není vyčerpaný. A to je nejlepší pocit, jaký firma může mít.



„Líbánky skončily,“ hodnotí **Vladan Balaban** se svou typickou upřímností téměř dva roky od chvíle, kdy se svým bratrem Nikolou prodal 70 procent M&I Systems, předního ERP hráče v Srbsku, společnosti Seyfor. Přesto by rozhodnutí neměnil a spolupráci vnímá jako neustálý posun kupředu.

Vladan Balaban

Skutečná práce začíná až po podpisu



Jaký byl rok 2025?

Náročný. Ale v dobrém slova smyslu. Tržby rostly, firma se rozrůstala. 2025 byl pro nás opravdu prvním rokem, kdy jsme se se Seyforem začali pořádně poznávat a integrovat. Museli jsme pokračovat v provozu a zároveň ladit finance, marketing a účetnictví se skupinou, která měla systémy nastavené jinak. A k tomu jsme budovali další akviziční pipeline. Osobně to bylo stresující. Ale vím, že jdeme správným směrem.

Přišel tedy nutný reporting.

Bylo to náročné?

Ne. Věděli jsme, že s mateřskou firmou reporting přijde. Skutečná výzva ale spočívá v tom, že jeden model nejde aplikovat všude. Byznys v Srbsku nebo na Balkáně je méně strukturovaný, více vztahový. Takže když někdo řekne, „takhle to u nás děláme,“ ne vždy to funguje. Ne proto, že by to bylo špatně, ale proto, že prostředí je jiné. Integrace podle mě neznamená jen to, že bychom se měli začlenit my, ale i to, že skupina pochopí, jak a proč fungujeme.

Kdysi jsi říkal, že naše trhy jsou si podobné. Ted' to zní jinak.

Jako lidé si jsou Srbové, Češi a Slováci mnohem blíží než třeba Němci a my. Mentalita je podobná. Ale trh je jiný: méně strukturovaný, méně disciplinovaný než v České republice. Není to kritika, odráží to vyspělost trhu.

Souvisí to s obchodem a marketingem?

Marketing je důležitý, ale uzavírání obchodu se s ním zatím nedaří. Dělalí jsme webináře, kampaně, digitální aktivity. Stovky účastníků a minimálně dealů. Velké projekty za dva miliony eur se přes internetovou reklamu prodávají složitě. Myslím, že tak to nefunguje. Tohle je vztahový byznys. Ale možná se pletu. Marketing pomáhá s viditelností a budováním značky, ale byznys přichází z důvěry. Pořád tomu ale dáváme čas. Říká se, že reálné výsledky přicházejí až po dvou letech, takže pokračujeme. Zatím nám ale byznys pořád tvoří vztahy.

M&I Systems je součástí

Seyforu skoro dva roky. Co se změnilo a co zůstalo?

Seyfor mě překvapil, příjemně. Všichni byli trpěliví a opatrní. Dopřáli nám samostatnost, ukazovali, co je potřeba změnit, a vždy to dávalo smysl. Hodně nám to pomohlo, hlavně v oblasti financí, controllingu a reportingu a v tom, jak přistupujeme k růstu. Učíme se přechodu z rodinné firmy k něčemu, co je blízké korporaci. Ale Seyfor si pořád nese esenci rodinného ducha. Myslím, že to je jedna z našich nejsilnějších společných stránek.

Kdyby ses mohl vrátit, udělal bys stejné rozhodnutí?

Bez debat. I když skutečná práce začíná až po podpisu. Je to jako manželství. Během líbánek všechno vypadá skvěle, pak přijde realita. Různá očekávání, způsoby práce, priority. Dnes bych byl asi přesnější v definování některých věcí hned na začátku. Ne proto, aby se obchod neuskutečnil, ale abych se vyhnul pozdějším nedorozuměním. Co zametete pod koberec, se vždy vrátí. Přesto jsem rád. Věděli jsme, do čeho jdeme.

Loni jste koupili srbskou NPS.

Jaké to bylo na druhé straně stolu?

NPS byla skvělá akvizice. Je úspěšně začleněná a plní plán. Integrace proběhla lépe než naše vlastní, částečně proto, že jsou menší a zaměřeni na specifitější produkt, a částečně proto, že měli kvalitní interní procesy. Co jsem si odnesl, je perspektiva. Když jsem jednal se Seyforem, byl jsem prodávající. U NPS jsem byl kupující. Věděl jsem, jak se lidé cítí, protože jsem byl ve stejné pozici. Rozuměl jsem otázkám, které pokládali, i těm, které neříkali nahlas. Všechno, co jsem se naučil od Seyforu a Sandberg Capital o valuaci, smlouvách a due diligence, celý proces výrazně urychlilo.

NPS přinesla do portfolia

Microsoft Dynamics. Byl to cíl, nebo příležitost?

Obojí. Vždy jsme chtěli kompletní portfolio. Ale větší cíl je to, co přijde dál: stát se jedničkou v Business Central na celém západním Balkáně. NPS nás dostává zhruba na sedmdesát procent cesty. V pipeline máme další tři firmy. Pokud Seyfor podpoří další akvizice, budeme schopni trh konsolidovat výrazněji.



Čekal jsem velké změny, před kterými nás varovali poradci. A pak se nic dramatického nestalo.



NPS je srbská firma, kterou jsme loni koupili. V hledáčku máme další tři.

Vladan Balaban

Vladan má více než pětadvacet let zkušeností v softwarovém průmyslu, obchodní strategii a technologických investicích. Součástí skupiny je od roku 2024, kdy Seyfor získal sedmdesátiprocentní podíl v M&I Systems. Vladan společně se svým bratrem Nikolou zůstal ve vedení společnosti a jako prezident skupiny dál táhne firmu k mezinárodnímu úspěchu.

Technologie a AI. Jak to vidíš?

Letos jsme pracovali na AI nativní ERP platformě. Žádný chatbot. AI nativní znamená, že AI agenti jsou přímo zabudováni do systému, včetně reportingu, automatizace a vývoje. AI také používáme přímo ve vývoji, což implementaci výrazně urychluje. Potřebujeme ještě asi rok na dokončení. Ale platforma existuje, prezentovali jsme ji Seyforu a teď je čas ji připravit na uvedení na trh.

Jak na AI reagují vaši klienti?

Ptají se, ale přesně nevědí na co. Někteří čekají, jiní investují. Každý očekává, že AI produkt zlevní. Zatím to tak automaticky není. Skutečná výzva spočívá v tom, jak AI řídit tak, aby procesy fungovaly rychleji a lépe, a zároveň z toho umět těžit. Tohle zatím nikdo plně nevyřešil. Jde o timing. Nepřijít příliš brzy, ale ani příliš pozdě. Nemyslím si, že AI snadno nahradí ERP systémy. Všechny ingredience máš doma, a přesto jdeš do restaurace. To je největší strukturální změna, kterou jsem za pětadvacet let viděl. Větší než cloud, větší než mobilní technologie, a rychlejší. Ale je to evoluce, ne konec starého světa.

M&I Systems začala jako rodinná firma. Co z toho dnes zbylo?

Mentalita. Tvrdá práce, odhodlání a ochota se stále učit a přizpůsobovat. Stáváme se strukturovanějšími, ale tyhle hodnoty nám zůstaly.

Co je nejdůležitější věc, kterou ses naučil od svého otce?

Učit se, přizpůsobovat a inovovat. Jeho ztráta byla nejtěžším obdobím, jakým jsme prošli. Byl vždy nejmoudřejším člověkem, za kterým jsem mohl jít pro radu. Po jeho odchodu jsme s Nikolou museli plně věřit sami sobě. Posunulo nás to, ale bylo to těžké. Kdybych mu dnes mohl něco říct, řekl bych mu, že jsem měl víc důvěřovat procesu už jako mladší. A že jsem ho měl víc poslouchat.

Bude v byznysu pokračovat další generace?

Můj nejmladší syn David dokončuje v Barceloně studium informatiky. Doufám, že se k nám připojí a bude pokračovat v tom, co jsme vybudovali v rámci skupiny Seyfor. Ne proto, že by to musela zůstat rodinná firma, ale proto, že tahle DNA stojí za zachování.



V roce 1992 se celá nabídka světového softwaru pro Windows vešla do brožurky o deseti stránkách. Zsolt Juhász a László Szalóki, zakladatelé společnosti Revolution Software, ji prolistovali, podívali se na sebe a věděli, jakým směrem se bude ubírat jejich další byznys. Dnes jsou součástí Seyforu a poprvé za pětatřicet let jim někdo jiný říká, co mají dělat. Zdá se ale, že jim to nevadí.

Zsolt Juhász **László Szalóki** **Prodat firmu není** **prohra, někdy je** **to úleva**



Jak byste shrnuli první rok v Seyforu do jednoho slova?

Z: Vybrat jen jedno je složité. I v maďarštině.

Dobře, tak dvě slova. Výzva, nebo příležitost?

Z: Výzva, ano. Ale příležitost určitě také. A kdybych se mohl vrátit, udělal bych to znovu.

L: (usměje se) Přesně tak.

Rok 1992, Budapešť, dva čerství absolventi. Jaký byl váš plán?

Z: Jeden náš zákazník, Lászlóův přítel, provozuje v Maďarsku módní firmu. Náš software používá dodnes. Jednou nám řekl, že každá firma potřebuje příběh. Nezáleží na tom, jestli je úplně pravdivý, řekl. Prostě musí být. Ten náš pravdivý je. Byli jsme čerství absolventi různých školy, László vystudoval techniku, já ekonomii. V Maďarsku tehdy probíhaly politické změny a zároveň přicházely osobní počítače. Dostali jsme krabici Windows 3.1, ve které bylo pět nebo šest disket a malá, zhruba desetistránková brožurka. V ní byl seznam veškerého softwaru pro Windows na celém světě. Celý svět, deset stránek. Podívali jsme se na sebe a věděli, že tohle je budoucnost. Ne DOS. Windows. A jediné, čemu jsme oba rozuměli, bylo účetnictví. Takže z toho vznikl účetní software pro Windows. To byl celý plán.

To je velmi podobný příběh, jako uvádí Martin Cígler.

Z: Ano, podobný politický moment, podobná logika. Dvě země, které se najednou otevřely, a dvě firmy se stejným nápadem.

Vybrali jste název Revolution Software. Jste s ním pořád spokojeni?

Z: Upřímně? Ne. Nejsme revolucionáři v žádném slova smyslu.

L: Původní nápad byl: malé r, velké EVOLUTION. Revoluce a evoluce dohromady. Připadalo nám to jako chytrý marketing. Bylo nám něco přes dvacet. Každá doba má své ojedinělé nápady, které nakonec nejsou tak dokonalé.

Jaký byl během 35 let váš nejtěžší moment?

Z: Nebyl to tržní propad ani technologický zlom. Nejtěžší chvíle se udála interně. Kolem roku 2008 jsme byli ve vedení tři. Náš třetí společník chtěl vybudovat klasickou korporátní pyramidu, jenže firma na to tehdy nebyla dost velká. Trvalo skoro rok, než se tyto neshody vyřešily. Jako první jsme nabídli odchod my, on ale neměl prostředky na to, od nás firmu koupit. Tak jsme vyplatili my jeho, za víc, než firma stála. Víš, jaká je nejelegantnější cesta rozvodovým řízením? Zavřít oči a podepsat. Po jeho odchodu jsme stavěli znovu od nuly. Bylo to správné rozhodnutí. Ale bylo to brutální.

Vaše společnost nabízí vlastní ERP systém a zároveň řešení Microsoftu. Co za tím stálo?

L: V jednu chvíli jsme se museli rozhodnout, co nabídneme větším firmám. Mohli jsme stavět něco nového od základu, nebo se opřít o zavedený systém. Měli jsme dvě možnosti, Microsoft, nebo SAP. Zvolili jsme Microsoft, protože na této technologii jsme vyrostli.

Z: A ukázalo se, že to byla velká výhoda, kterou jsme nečekali. Většina konkurence měla jen vlastní produkty a tápala, jak je vyvíjet dál. Protože jsme pracovali s Business Central, viděli jsme, jak se u mezinárodních ERP systémů přemýšlí o metodologii a architektuře. A to jsme přenesli do vlastního vývoje. Neobvyklá kombinace, která ale zafungovala.

Na začátku jste řekli, že byste do akvizice se Seyforem šli znovu. Proč?

Z: Čekal jsem na moment, kdy začneme pochybovat, což je normální, stává se to i u mnohem menších rozhodnutí. Jenže nepřišel. Trh se hýbe, AI mění všechno, konkurence sílí. Bylo to správné rozhodnutí ve správný čas.

Co bylo rozhodující při výběru právě Seyforu?

L: Lidé. Akvizice vypadá jako racionální proces, ale z velké části jde o vztahy. Čísla si přečtete, ale za oponu z žádné strany nevidíte. Martin Cígler měl stejný příběh jako my. Budoval firmu ve stejné době, stejným způsobem, se stejnými instinkty. Mohli jsme se bavit o byznysu, minulosti, budoucnosti a prostě to klaplo. Nemuseli jsme si nic dlouho vysvětlovat. Cítili jsme to: chlapi, tohle vyjde.

Ted' máte šéfa. Jak to snášíte?

Z: Je to úleva. Nečekal jsem, že to řeknu. Každé rozhodnutí dřív dopadlo na dva lidi. Každé riziko. Den po oznámení obchodu přišel za Lászlem kolega, který s námi byl pětadvacet let, a řekl: „Gratuluju, ted' jsi zaměstnanec jako já.“ A měl pravdu. Někdo



Největší posun nebyl v systémech, ale v přemýšlení. Technologická stránka šla rychle. Těžší bylo změnit způsob plánování.



Zsolt a László
už spolu dělají
byznys 35 let.

Zsolt Juhász a László Szalóki

Zsolt Juhász společně s Lászlem Szalókim stáli u zrodu Revolution Software v roce 1992 a za více než třicet let budování ERP řešení se stali jedněmi z nejvýraznějších tváří oboru ve střední Evropě. V roli CEO vedou růst společnosti prostřednictvím Microsoft Dynamics 365 Business Central i vlastního ERP systému deep.erp, a to nově jako součást skupiny Seyfor.

se mě jednou zeptal, jestli bych dokázal prodat dům, který jsem postavil a ve kterém jsem bydlel. Odpověděl jsem, že ano, že to je dům. Firma není jen budova. Lidé jsou pořád tady. A teď kolem nás funguje víc lidí, se kterými můžeme věci promýšlet. V praxi to znamená Martina Kudrnu, se kterým se scházíme jednou za dva týdny a bavíme se o byznysu, o AI, o problémech. Je to skoro jako koučink. Nečekal jsem to. Ale líbí se mi to.

L: Čekal jsem velké změny, před kterými nás varovali poradci. A pak se nic dramatického nestalo. Největší posun nebyl v systémech, ale v přemýšlení. Technologická stránka šla relativně rychle. Mnohem těžší bylo změnit způsob plánování. Dřív jsme pracovali intuitivně: roční plán, průběžné úpravy. Teď pracujeme s měsíčním plánováním, které se neustále přehodnocuje. Není to špatná věc, ale vyžaduje větší disciplínu a jiný způsob myšlení.

Nemůžu nezmínit AI. Co znamená pro Revolution?

Z: Jde o zásadní posun, ale nedá se uchopit najednou. AI není nástroj, který si vyzkoušíte a odškrtnete. Musíte s ní pracovat postupně. Zkoušet, hledat, zjišťovat, kde skutečně dává smysl. Náš největší problém teď je dostat ji do každodenní práce lidí.

Narážíte na odpor?

Z: Spíš na opatrnost. Lidé jsou zvyklí pracovat určitým způsobem. Někteří AI používají, jiní jsou skeptičtí. Takže jsme dali jednomu z mladších kolegů prostor, aby se tomu věnoval naplno. Žádné klientské projekty, jen hledat, co funguje, a ukázat to ostatním. První prezentace byla před dvěma týdny. Všichni byli skeptičtí, včetně mě. A to jsem ten, kdo to celé nastavil.

L: Těžší je generační problém. Zkušení lidé rozumějí ERP do hloubky, ale k AI přistupují opatrně. Mladší jsou k AI otevření, ale neznají produkt. Tyto dvě skupiny se musejí navzájem učit. A to není rychlý proces.

Z: Nedá se to vynutit. Čekáte, ukážete lidem něco opravdu užitečného a jednoho dne to začnou dělat sami. Třicet pět let se učíme a nepředstíráme, že víme víc, než víme. To je plán, kterého se budeme držet i nadále.



Na začátku rozhovoru **Miroslav Bielčik** otevře notebook a ukáže mi křivku. Strmou a ambiciózní. Stejně jako loni. Dnes, pět let poté, co skočil do telematiky po hlavě, stojí v čele slovenské skupiny Commander, která i přes své dceřiné společnosti spravuje přes sto čtyřicet tisíc vozidel a objektů, snaží se o expanzi do jihovýchodní Evropy a poohlíží se po nových trzích. Data z aut se mezitím stávají samostatným byznysem. A horizont se pořád posouvá.

Miroslav Bielčik

Od sledování aut k řízení byznysu



Když jsi mi loni popisoval cestu Commanderu za horizont, chtěli jste být největším telematickým hráčem ve střední a jihovýchodní Evropě. Podařilo se?

Myslím si, že k tomu máme jednoznačně našlápnuto. Určitě k tomu výrazně přispěla akvizice společnosti Radium i to, že stále silně rosteme. Loni jsme překonali hranici 140 tisíc sledovaných vozidel, letos jsme blízko 150, a to jsme teprve v první polovině roku. Když se podíváš na korporátní flotily v našem regionu, myslím, že jsme dneska jedním z největších a nejvýznamnějších hráčů na trhu. Jen se to těžko měří, tržní segmenty se i v rámci telematiky a fleet managementu prolínají, slabší hráči padají, silnější posilují a pořád přibývají nové segmenty i hráči v těch existujících.

Takže na trhu je ještě prostor?

Určitě, ale my se v našem core byznysu snažíme držet stále stejného záběru. Je lákavé přidat tento modul, tamten, rozlézt se do šířky, jenže pak začneš ztrácet fokus. Vidíme firmy, které tomu podlehly. Commander prezentujeme jako masový produkt s generickou funkcí. Radium dělá customizovaná řešení pro velké klienty, T-Cars je někde uprostřed. Každý umí svoji část. A my díky akvizicím máme celé portfolio.

Telematika, GPS monitoring, fleet management – jsou to tři různé věci?

Fleet management je komplexní služba. GPS monitoring hodně firem dělá úzce, trackují jízdu, zaznamenávají techniku. Telematika jde víc do hloubky a analyzuje. Dnes máme sedmdesát procent jednotek připojených přímo na sběrnici vozidla. Takže vidíme otáčky, stav dveří, spotřebu,

palubní počítač nám dává data a my si je přebíráme, analyzujeme a poskytujeme je klientům jako užitečné informace.

Nemohou to změnit autonomní vozy?

Existuje zásadní rozdíl v tom, na koho se soustředíš. Automobilka chce, aby byl spokojený řidič, od designu přes výkon po emoce. Pro autonomní auto je cílem fungování vozidla. A my pracujeme pro toho, kdo spravuje celou flotilu. Úplně jiný dataset, jiné mentální nastavení. Mohly by to automobilky dělat? Mohly. Ale když je to priorita sto čtyřicet sedm v korporaci, nevím, jestli se k tomu dostanou. Spíš budou prodávat získaná data a jednou vzniknou integrátoři, kteří je budou nakupovat. Pak možná přijde větší ohrožení.

A co SaaS apokalypsa, o které se mluvilo ve spojitosti s AI?

Týká se vás?

Je to určité ohrožení pro firmy, které nabízejí horizontální, obecnou aplikaci řešící generický problém. Tento trh možná spěje k zániku. Ale čím víc jsi vertikální, čím užší segment pokrýváš, tím hůř tě obecný nástroj nahradí. A my máme navíc něco, co čistě softwarová firma nemá, fyzickou přítomnost přímo v autech. Dřív to byla nevýhoda, protože jsme se neškálovali jako SaaS firmy.

A teď je to výhoda?

Jasně. A zároveň bariéra vstupu pro konkurenci. Máme třicet autoelektrikářů v Česku a na Slovensku zaměřených výhradně na telematiku. To nezkopíruješ. Softwarový tým dneska dvěma vývojáři s AI možná nahradíš. Ale tuhle dovednost? Zatím ne. A k tomu přes tři sta padesát různých sběrnic, Toyota to má jinak než Honda, Yaris jinak než

Corolla. Nová auta GPS mají, ale dostat z nich stejná data softwarově je drahé a zdaleka ne samozřejmé. Testovali jsme API s Mercedesem a získat od nich data nás stojí přibližně tolik, kolik stojí celá naše koncová služba zákazníkovi.

Data jsou nová ropa. Nezůstáváte přece jen u sledování vozidel.

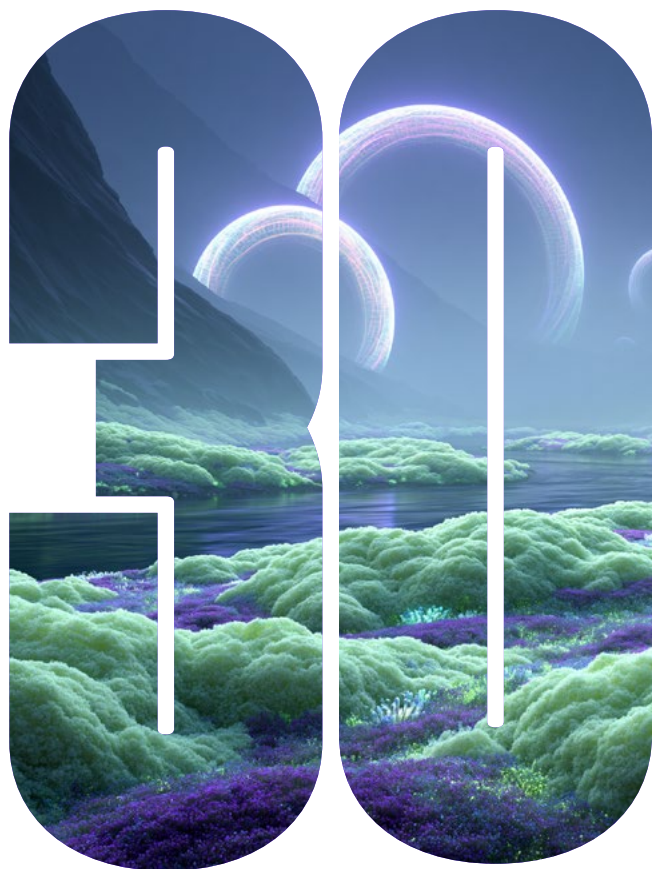
Čím dál víc se dostáváme přímo do byznysu klientů. Přestáváme řešit pohyb vozidla a začínáme řešit, co vozidlo reálně dělalo. Kamionista dost často celou cestu přemýšlí, jak odlít benzin nebo si přilepšit obsahem nákladu. Bagr na stavbě dělal ráno pro firmu, odpoledne na černo a nikdo o tom nevěděl. Dneska je to jednoduché. Vidíme, kolik auto posypalo při náledí soli a kde, jestli servisní vozidlo skutečně objelo celou trasu, nebo se zastavilo půl hodiny u benzinky.

Čekala jsem sofistikovanější využití.

Těch je samozřejmě spousta. T-Cars má krásný projekt, otagované mobilní toalety po celém Česku a Slovensku. Klient jich má několik tisíc rozmístěných v pronájmech. Dřív se evidence vedla ručně. Kdo co kam odvezl a jestli to vůbec dorazilo tam, kam mělo, se řešilo



V Česku jsme před šesti lety začínali naprosto od nuly a dneska je tady brand Commander větší než dceřiná společnost Radium za pětadvacet let své existence.



V Česku a na Slovensku máme tři desítky autoelektrikářů zaměřených jen na telematiku.

Miroslav Bielčík

Miroslav je ředitelem Commander Group, slovenské telematické skupiny v rámci skupiny Seyfor. Ve firmě je od roku 2020, předtím působil jako finanční a výkonný ředitel v softwarové společnosti PosAm. Commander dnes sleduje přes sto čtyřicet tisíc vozidel v Česku, na Slovensku a v Maďarsku.

obchůzkami. Dneska to celé vidíš na mapě, signál Bluetooth změří i vzdálenost. Inventarizace tisíců kusů bez jediného telefonátu. A přes Bluetooth hlídáme i věci mimo vozidlo, třeba nadstavce bagru. Na pětikilometrovém úseku dálnice dispečer vidí každý kus na mapě a může ho přesunout bez zbytečných telefonátů.

Prodáváte data dál?

Ano, a to je ta další vrstva. Dneska máme dva konkrétní případy. Jeden je vyhodnocování dopravních informací v Česku druhý je pro světovou mapovou platformu, která z našich dat počítá dopravní parametry, hustotu provozu, charakteristiku silnic. Oni ta anonymizovaná data potřebují, my je máme. A čím víc rosteme geograficky, tím zajímavější ten dataset je.

Kde je teď hranice Commanderu?

Česko a Slovensko máme zvládnuté. V Česku jsme před šesti lety začínali naprosto od nuly a dneska je tady brand Commander třeba větší než dceřiná společnost Radium za pětadvacet let své existence. Stejný recept teď aplikujeme v Maďarsku. Máme tam první stovky vozidel, poznáváme konkurenci zevnitř a do akvizice půjdeme se znalostí trhu, ne na slepo. Balkán bude akviziční, Chorvatsko je k tomu z vícero úhlů pohledu nejbližší a chceme ho využít jako bránu do tohoto regionu. Měli jsme nějaké pokusy také v Srbsku, ale tam z našeho pohledu potřebuje trh ještě prozkoumat. A Polsko? Obrovský trh, ke kterému se ale musí přistupovat s respektem. A pak? Úplně za horizontem může být například USA. Zvenku to vypadá, že telematika je tam relativně vysoko ceněná a užitečná služba.

Ale to už jsme v rovině snů. Důležité je je mít. I v minulosti jsem sníval byznysové sny, které jsou dnes realitou.

Co ti Seyfor přinesl?

Hlavně síť. V Seyforu jsou někteří extrémně kvalitní lidé, Martin Cígler jako lídr mě inspiruje. Nápomocní jsou nám odborně, názorem, ale i prakticky – například Dan Šturm, Boris Bělousov či Martin Kudrna. Každý z nich nás v něčem posunul, ať už radou, nebo kontaktem na správného člověka. Logicky je s tím spojený i přístup k financování. Budeme se snažit propojit i brand Seyfor víc na telematiku, což by mohlo přinést nové leady. Tohle jsme v marketingu podcenili a teď to napravujeme.

Dobyvatelský plán je jasný. Kde vidíš Commander za pět let?

Jako jednoho z největších telematických hráčů v Evropě, minimálně střední a východní. To stále platí. A přál bych si, aby se hodnota firmy vyšplhala nad sto milionů eur. Začínali jsme v nižších jednotkách milionů, dneska pokračujeme v desítkách, takže tento cíl považujeme za reálný. Horizont se pořád posouvá.



Petr Menclík byl v roce 2015 přesvědčený, že Dotykačka není nic pro něj. „Každý si staví nějaký sebeobraz a my jsme pracovali na opravdu velkých projektech,“ říká s tím, že nabídku vnímal jako profesní sestup. Nakonec se rozhodl to na rok zkusit. Pak přišel covid, zrušilo se EET, vystřídali se akcionáři a on stále ještě přichází do kanceláře s úsměvem. Jednou si totiž představil těch deset tisíc lidí, kteří ráno zapínají pokladnu, a uvědomil si, že je pro něj důležité, aby jim jejich den vyšel.

Petr Menclík

Vím, kde jsou hranice, a respektuji je



Martin Cígler tě v jednom rozhovoru nazval pokladničkovým kouzelníkem. Lichotí ti to?

Nevím, jestli bych se takhle sám pojmenoval. A co si o tom myslí Martin, to nechám na rozhovor s ním. Ale pochvalu beru.

Dotykačka na začátku nebyla cesta, kterou by ses chtěl vydat.

Když jsem se po třech letech vrátil z nedokončené plavby kolem světa, nebyl jsem si jistý, co bych chtěl dělat. Dotykačka ale úplně jasně splňovala celý checklist věcí, co bych dělat nechtěl. Měl jsem pár nápadů, kterými bych si přál zlepšit svět, ale tohle mezi nimi nebylo. Přesto jsem šel na snídani, kterou zorganizoval můj kamarád Ondra Bohuslav s majiteli Redwood Capital, a nechal si ten skvělý nápad systému, jehož názvu jsem se původně smál, přednést.

Co tě po jednom setkání přesvědčilo?

Jako manažer si samozřejmě zakládám na racionalitě, jak jinak... jenže většina mých důležitých rozhodnutí byla naprosto iracionální. Můžu ti klidně odříkat celý seznam důvodů – bylo to na rok, pro mě to představovalo nízké riziko, žádnou investici, hardware se měl kupovat v Číně, takže jsem se těšil na cestování, vybudování produktového byznysu, ne projektu – ale tohle všechno jsem si uvědomil až potom. Rozhodnutí bylo na začátku impulzivní.

Byla Dotykačka od začátku sázkou na EET?

Z pohledu Redwoodu určitě ano. Vznikala legislativa, která vytvořila poptávku. Gastro podniky pokladní systémy měly, ale jen ty největší. Většina gastr fungovala na principu tužka, papír a večerní

součet tržby. Cash was the king. Do stávajících systémů se sice dal doprogramovat fiskalizační modul, ale firmy nebyly připraveny vsadit velké peníze na příležitost, která ještě nenastala. Česká verze EET navíc byla oproti jiným zemím otevřená, žádná rigidní certifikace, žádný speciální hardware. Prostě softwarové řešení, které se někam připojí a zaznamenává tržby. To byl klíčový rozdíl. Nestáli jsme o velké zákazníky, ti měli svoje systémy. Nás zajímala masa. Identifikovali jsme vertikály se shodnými potřebami – nezávislé gastro, maloobchod, služby. A řekli jsme si, že uděláme něco velmi jednoduchého, ne drahého, tak akorát dobrého. Nemířili jsme na top produkt z hlediska množství funkcí, šli jsme po spolehlivém řešení pro většinu trhu.

Ideální načasování.

Věděli jsme, že kumulovaná poptávka přijde do několika měsíců, bude obrovská špička a málo firem bude mít kapitál a rychlost na to, aby ji obsloužily. Redwood věděl, že velcí operátoři jsou na takový byznys moc rigidní. Nakonec O2 jako jediné z operátorů letmo uspělo, ale my jsme měli náskok díky tomu, že to byl náš produkt a soustředili jsme se jen na něj. Úvaha Redwoodu byla – vezmeme velký balík peněz a rozdělíme ho na tři části. Jedna půjde do vybudování organizace a produktu, druhá do zásob, třetí do masivního marketingu přesně v ten okamžik, kdy to přijde.

Mohlo by se zdát, že vám do toho covid hodil vidle, ale vyšli jste z toho možná lépe než předtím.

Situace kolem covidu byla scénář, který jsme si uměli pojmenovat jen jako nejhorší možný, říkali jsme, že se prostě nemůže stát, aby někdo zrušil EET a ještě se

našim zákazníkům nedařilo dobře. A obojí se stalo najednou. Jenže se ukázalo, že rok a půl, kdy EET fungovalo, stačil na to, aby se gastro digitalizovalo. Lidé systém začali používat a přišli na to, že jim přináší hodnotu nad rámec pouhé povinnosti. Viděli, co se děje v provozovně, zaměstnanci je méně okrádali a otevřel se jim svět digitálního objednávání a marketingu.

Myslíš, že v době digitalizace by tahle vlna přišla časem i bez povinné legislativy?

Určitě by přišla, už přicházela, pokladny jsme prodávali i před zavedením EET. Ale tenhle impuls ji strašně urychlil. Já žádnou regulaci neobhajuju, mám na to svoje názory, ale jeden z efektů byla rychlá digitalizace malého podnikání. A trefila se do ideálního momentu, protože kdyby lidé ve chvíli, kdy přišel covid, měli pořádek tužku a papír, byli by s prominutím fakt v háji. Prežít to a dát vědět, že nezavřeli, to bylo bez digitalizace těžké.

Existovaly přece sociální sítě.

Když měl někdo Instagram, byl progresivní. Ale hodně našich zákazníků jelo úplně bez technologií. Ti byli úplně ztraceni. Najednou bylo jednoduché k tomu, co jsme měli na cloudu,



Věděli jsme, že kumulovaná poptávka přijde do několika měsíců, bude obrovská špička a málo firem bude mít kapitál a rychlost na to, aby ji obsloužily.



Zavedení EET bylo sázkou, která Redwood Capital s Dotykačkou opravdu vyšla.

Petr Menclík

Petr je CEO Dotykačky, cloudového pokladního systému pro gastro a malý retail, který patří do skupiny Seyfor. Před příchodem do Dotykačky působil v Deltax Systems, kde se věnoval systémové integraci a velkým infrastrukturním projektům. V roce 2015 se vrátil z nedokončené plavby kolem světa a plánoval, že Dotykačce dá rok. Dal jí deset.

dodělat napojení na rozvážkové platformy. Spojili jsme se s Hospodářskou komorou, začali dělat datové podklady pro média a dostali jsme se do primetime vysílání televize. Zafungovala solidarita, lidé šli podpořit svoji kavárnu, i když by tam normálně nešli. Prostě to zafungovalo.

Jak jsi to prožíval?

Mě krize aktivují. Zapnu a jdu řešit. Těžší to bylo pro akcionáře, ti museli jen čekat, jak situace dopadne. My jsme šli řešit problémy klientů, chystat další výstup do televize. A to člověka hrozně osvobozuje. Udělali jsme spoustu těžkých rozhodnutí, třeba jsme se rozhodli zavřít velkou operaci v Polsku a přejít na distribuční model. Ale dělali jsme věci, u nichž jsme hned viděli, že jsou dobré.

Jak si vůbec definuješ vztah k firmě, která formálně není tvoje?

Pro mě je důležité dělat pro něco, co mě přesahuje. Správa cizího majetku je vlastně to, co jsem dělal vždycky. A jde mi přirozeně respektovat hranice. Vím, kde je akcionář se svým záměrem, a vím, kde je moje autonomní rozhodnutí. Přebírám plnou odpovědnost, jako by to bylo moje. Ale respektuji, že to moje není.

Seyfor do Dotykačky vstoupil v roce 2019, loni od Redwoodu koupil zbytek podílu. Co to pro tebe znamenalo?

Obrovské zjednodušení. Předtím jsme měli dva akcionáře, kteří měli v mnohém shodné, ale v ultimátním záměru trochu jiné cíle. Když se obchod domluvil, dostali jsme příležitost dělat něco nového. A navíc po šesti letech společného života se Seyforem jsme měli všechno perfektně

odladěné. Způsob řízení, důvěru, reporting. Nebylo nic, co bychom druhý den chtěli měnit.

Kdy sis uvědomil, že se rok protáhne a ty v čele Dotykačky zůstaneš?

Když jsme měli přes deset tisíc zákazníků, představil jsem si všechny ty lidi, jejich rodiny, zaměstnance, kteří ráno zapínají Dotykačku, a říkal jsem si, že chci, aby od nás dostávali co největší hodnotu, mohli se na nás spolehnout. Aby neměli zkažený den jen proto, že jim něco nefunguje. A to byl dost dobrý důvod ráno vstát do práce. Navíc jsem si uvědomil, že mám vlastně nejlepší práci na světě. Můžu tady stavět tým, kulturu, hodnoty, vizi. A mám akcionáře, se kterými nemusím řešit, jaké židle si koupíme do zasedačky, a hlavně se mohu věnovat podstatě problémů a ne dělat vnitropodnikovou politiku.

Kde vidíš prostor k dalšímu růstu?

Ve třech oblastech. První je akvizice na trzích, kde už jsme. V Česku jsme koupili jednu menší firmu, v Polsku se bavíme s několika subjekty. Druhý směr je pro nás vstup na nové trhy. Naše zkušenost z Německa a Polska nás naučila, že model jednoho vyslance, který na místě vybuduje produkt, nefunguje. Nejeefektivnější cesta je koupit někoho, kdo tam už má tržní pozici. Díky Seyforu je samozřejmě zajímavý Balkán. A třetí oblastí jsou platební služby: pracujeme na licenci od České národní banky. Myšlenka je prostá – když přes tebe tečou peníze, líp se přemýšlí, jak díky tomu postavit další služby.



Spojujeme síly, rozšiřujeme
obzory, překračujeme hranice
takto společně rosteme.

Akviziční desatero

1 2 3 4 5

Jsme strategický investor, ne přeprodejce firem

Nestavíme vzdušné zámky na prodej. Budujeme skutečný funkční ekosystém, který komplexně řeší podnikové procesy pro firmy všech velikostí. Naše vize je dlouhodobá a naše práce má smysl.

Hledáme parťáky

Klíčem k úspěchu jsou lidé, se kterými si porozumíte. Když cítíme, že s majiteli „neladíme“, jdeme od toho – ať je obchodní příležitost sebeatraktivnější. Život je příliš krátký na komplikovaná partnerství.

Akvizicemi řešíme strategické výzvy

Chcete vstoupit na nový trh? Zvětšit tržní podíl? Získat technologické know-how? Akvizice jsou zkratkou tam, kam by organický růst trval roky.

Hrajeme s otevřenými kartami

Zapomeňte na fráze typu „koupíme vás a nic se nezmění“. Mluvíme na rovinu i o věcech, které nejsou příjemné. Když víte, co vás čeká, už na začátku, celá cesta je pak mnohem hladší. Žádné překvapení za druhým rohem.

Spojujeme kultury, respektujeme hodnoty

Největší výzvou fúzí jsou lidé a jejich emoce. Roky akvizic nás naučily, jak efektivně propojovat různé firemní kultury tak, že zaměstnanci po roce říkají: „Změnilo se to k lepšímu.“ Spokojenost našich týmů je tím nejlepším důkazem.



Posouváme firmy na novou úroveň

SAOP vyrostl z obrátu 6,2 mil. eur na 10 mil. eur EBITDA. Dotykačka startovala s nulovým ziskem a dnes generuje 100 milionů. Nejsme kouzelníci – jen víme, jak odemknout potenciál, který ve firmách dřímá.



Ovládáme strategické pozice na cílových trzích

Cílíme na firmy, které nám zajistí významný tržní podíl a technologicky s námi ladí. Příkladem je akvizice NCC – získali jsme majoritu na slovenském trhu a produkt, který perfektně zapadl do naší platformy. Dvě mouchy jednou ranou.



Propojujeme produkty a otevíráme brány do světa

Každý produkt má svou „třešničku na dortu“ – když je spojíme, vznikají řešení, která konkurence nemůže nabídnout. Firmám jako recruitis.io a Datacruit zároveň odemykáme dveře na mezinárodní trhy. S námi nemusíte budovat infrastrukturu od základů – ta už existuje.



Investujeme do budoucnosti – akvizicemi i vývojem

Nekupujeme jen firmy, budujeme i vlastní technologie. Investujeme do umělé inteligence, vyvíjíme nové produkty jako Evala, posilujeme expertizu akvizicemi typu Aibility. Jako velké skupině nám dává smysl investovat do výzkumu a vývoje ve velkém – a na tom profitují všechny naše firmy.



Míříme mezi evropskou elitu s důrazem na východní Evropu

Naše vize je jasná – do roku 2030 se stát evropským jednorožcem s miliardovou valuací. Největší příležitosti vidíme na východ od České republiky, kde máme jedinečnou výhodu: vidíme dopředu, jaké výzvy tyto trhy čekají, protože jsme si jimi sami prošli. V celém regionu chceme patřit mezi top 3 výrobce softwaru.



Produktové portfolio

Seyfor patří mezi nejvýznamnější technologické společnosti ve střední Evropě. Naše produktové portfolio pokrývá širokou škálu podnikových řešení určených pro firmy všech velikostí – od malých podnikatelů přes středně velké společnosti až po velké korporace a státní instituce. Zaměřujeme se na softwarová řešení, která digitalizují a automatizují klíčové firemní procesy.

Naším cílem je poskytovat spolehlivé, bezpečné a moderní technologie, které pomáhají našim zákazníkům zefektivnit řízení, optimalizovat náklady a zvýšit konkurenceschopnost. Neustále investujeme do inovací a technologického vývoje, aby

naše řešení reflektovala nejnovější trendy v oblasti digitalizace, cloudu a umělé inteligence. Díky širokému spektru produktů, strategickým akvizicím a spolupráci s globálními technologickými partnery jsme schopni nabídnout komplexní ekosystém propojených

softwarových řešení, který umožňuje podnikům růst a přizpůsobovat se dynamickým požadavkům trhu. Seyfor je partnerem pro digitální transformaci, který zákazníkům přináší nejen špičkové technologie, ale také expertní know-how a dlouhodobou podporu.



Seyfor portfolio

Systémy pro řízení vnitrofiremních procesů

ERP

- Beyond 360
- Byznys
- deep.erp
- Infor LN
- Microsoft Dynamics 365 Business Central
- Microsoft Dynamics 365 F&SCM
- MIT
- Money ERP
- Opal
- Saop
- SAP
- Vasco
- Vario

CRM

- Leonardo
- Microsoft Dynamics 365 Sales
- Raynet

Business aplikace

- Beyond Betting
- D3Energy
- incadea.dms
- OneCore
- Prytanis

Účetní a fakturační systémy

- Evala
- iDoklad
- Minimax
- Money S3

Řízení lidských zdrojů

ATS

- Datacruit
- Recruitis

Personální a mzdové systémy

- Beyond Workforce
- Byznys Alpha
- KS - program
- Vema

Systémy pro podporu vzdělávání

- Knowee

Pokladní a platební systémy

- Dotykačka
- KASAmox
- Markeeta
- Pokladní software
 - Prodejna SQL
 - Profi Účtenka
 - SmartPOS
- Platební systémy
 - Dotypay
 - Tapeon
- Platební brány
 - Besteron

Softwarové aplikace na zakázku

- eGovernment
- Powerplatform

Kybernetická bezpečnost

Datová analytika

- Data governance a BICC
- Microsoft AI
- Microsoft Fabric

Infrastruktura

- Cloudová infrastruktura
 - Microsoft Azure
 - Microsoft 365
- On-premise a hybridní infrastruktura
- Oracle infrastruktura

Systémy pro sledování vozů

- Commander
- Fleetware
- T-Cars

Aplikace pro podporu spolupráce

- DMS
- Microsoft 365
- Teams Guard

Systémy pro práci s eDokumenty

- ELDAx



Systémy pro řízení vnitrofiremních procesů

Seyfor nabízí komplexní portfolio systémů pro efektivní řízení vnitrofiremních procesů, obsahující ERP, CRM a specializované business aplikace. Náš přístup zahrnuje jak implementaci standardizovaných produktů, tak jejich přizpůsobení nebo kompletní vývoj nových řešení podle specifických požadavků. Tato flexibilita nám umožňuje efektivně reagovat na potřeby organizací všech velikostí – od malých firem až po velké korporace a subjekty veřejné správy. V oblasti ERP systémů disponujeme jak osvědčenými produkty pro firmy různých odvětví a velikostí (Money ERP, Byznys, Beyond 360, Microsoft Dynamics, SAP a další), tak schopností vytvářet zakázková řešení pro specifické procesy. Naše CRM řešení pokrývají celý životní cyklus vztahu se zákazníkem od marketingu přes prodej až po servis. Specializované business aplikace pak cílí na konkrétní odvětví nebo procesy, kde standardní řešení nestačí. Působíme v širokém spektru odvětví včetně automotive, bankovníctví, leasingu, energetiky, zdravotnictví, obchodu, výroby i státní správy. Ať už implementujeme standardní produkt, nebo vyvíjíme software na míru, klademe důraz na kvalitu, stabilitu a bezpečnost řešení, která odpovídají jak současným potřebám zákazníků, tak jejich dlouhodobé strategii digitální transformace.

ERP (Enterprise Resource Planning)

Beyond 360

Komplexní systém optimalizující a integrující firemní procesy do jediného řešení, umožňujícího firmám dosáhnout plného potenciálu prostřednictvím digitalizace.

Modulární struktura zahrnuje finance, lidské zdroje, prodej, nákup, skladové hospodářství a výrobu, což umožňuje přizpůsobení specifickým potřebám různých odvětví. Díky své flexibilitě a škálovatelnosti představuje ideální volbu pro společnosti působící na trzích zemí bývalé Jugoslávie, které usilují o efektivní řízení a růst v digitální éře. Systém zjednodušuje komplexní obchodní operace a poskytuje manažerům přehledné analytické nástroje pro strategické rozhodování.

Byznys

Robustní software cílený na středně velké a větší firmy se specifickými požadavky v oblasti výroby, obchodu nebo služeb. Pokrývá široké spektrum podnikových agend včetně účetnictví, plánování a řízení výroby, obchodních aktivit a řízení skladů. Vyznačuje se vysokou mírou přizpůsobitelnosti konkrétním požadavkům firem, a to jak pro sériovou, tak pro zakázkovou výrobu. V nedávné době proběhla modernizace systému a vznikla nová generace Byznys Alpha, umožňující plnohodnotný cloudový nebo hybridní provoz, čímž odpovídá aktuálním trendům digitalizace.

deep.erp

Moderní ERP řešení zaměřené na středně velké společnosti, které potřebují efektivně řídit a automatizovat své klíčové podnikové procesy. Systém pokrývá oblasti financí a účetnictví, obchodu, nákupu, prodeje, skladového hospodářství, logistiky i výroby a umožňuje centralizovanou správu dat napříč celou organizací.

Díky multiplatformní dostupnosti a širokým integračním možnostem podporuje deep.erp propojení s dalšími systémy a aplikacemi. Nabízí nástroje pro automatizaci workflow, reporting a řízení výkonu firmy v reálném čase. Do portfolio skupiny byl systém zařazen prostřednictvím akvizice v Maďarsku, čímž došlo k rozšíření produktového pokrytí a posílení přítomnosti na tamním trhu.

Infor LN

Klíčový produkt pro výrobní podniky s diskrétní výrobou. Využívají jej především společnosti ze sektorů strojírenství, automotive, aerospace a defense. Umožňuje provoz v režimu multi-company, multi-site i multi-language a je dostupný on-premise i v rámci cloudové platformy Infor CloudSuite Industrial Enterprise. Seyfor je prakticky výhradním partnerem Infor LN v Česku a na Slovensku a disponuje jedním z nejzkušenějších implementačních týmů v Evropě. Nabízíme také systém Infor Visual pro menší a střední výrobní podniky a další nástroje jako Infor OS (integrační platforma), Infor EPM (řízení výkonnosti) a vlastní řešení Seyfor Mobility pro automatizaci sběru dat.

Microsoft Dynamics 365 Business Central

Ucelený ERP systém typu all-in-one, určený pro středně velké organizace. Svou funkcí pokrývá podnikové činnosti v oblasti obchodu, financí a účetnictví, nákupu, prodeje, logistiky, skladu, výroby a případně i personalistiky. Aplikace je k dispozici plně jako služba včetně infrastruktury (SaaS), ale i pro prostředí on-site, zejména pro rozsáhlé a silně customizované projekty. V České republice a na Slovensku jsme D365 BC implementovali stovkám zákazníků, což nás řadí mezi nejvýznamnější partnery Microsoftu v regionu. Pro Slovensko jsme preferovaný partner Microsoftu pro lokalizaci tohoto produktu. Díky rozšíření skupiny prostřednictvím akvizic poskytujeme implementace a podporu také zákazníkům v Maďarsku a Srbsku.

Microsoft Dynamics 365 Finance & Supply Chain Management

Robustní řešení pro bankovní sektor, mezinárodní firmy a velké společnosti s vysokými požadavky na robustnost a širokou funkcionalitu. Platforma, nyní dostupná pro nové zákazníky pouze v cloudové verzi, si za více než desetiletí v progresivním online prostředí získala pověst spolehlivého nástroje. Nabízí silná vertikální řešení pro projektově orientované společnosti, výrobní podniky a oblast retailu, s integrací s mnoha dalšími produkty Microsoftu. Pro implementaci využíváme moderní technologie – LCS Portal a DevOps –, zajišťující maximální kvalitu realizovaných úprav. V ČR a SR podporujeme více než 50 klientů.

MIT

Specializovaný nástroj vyvinutý s ohledem na potřeby výrobních a logistických společností. Podporuje efektivní řízení výroby, skladového hospodářství, plánování kapacit a komplexní logistiky, a to jak pro zakázkovou, tak sériovou výrobu. Vyniká především schopností efektivně řídit složité výrobní procesy a optimalizovat náklady v průmyslovém prostředí. Díky spojení s produkty SAOP a integraci do skupiny Seyfor došlo k posílení postavení MIT na trzích Slovinska, Srbska a Chorvatska, kde systém pomáhá podnikům s efektivním řízením a optimalizací jejich výrobních operací.

Money ERP (dříve Money S4 a S5)

Osvědčená platforma ideální pro obchodní firmy, včetně těch působících v oblasti e-commerce. Modulární systém pokrývá všechny klíčové firemní procesy od účetnictví, financí, prodeje, nákupu, skladů až po reporting a manažerské vyhodnocování. Díky své modularitě umožňuje efektivní digitalizaci procesů jak menším, tak středně velkým společnostem. Významnou součástí je propojení s dalšími systémy a aplikacemi.

Opal

Specializovaný software zaměřený na účetní, auditorské a daňové společnosti. Nabízí kompletní funkcionalitu pro efektivní řízení účetní agendy, personalistiky a zpracování dokumentů. Mezi jeho silné stránky patří jednoduché a intuitivní ovládání, uživatelská přívětivost a možnost bezproblémové integrace s dalšími aplikacemi. Po akvizici společnosti SAOP se stal součástí skupiny Seyfor, což umožnilo jeho další technologický rozvoj a poskytování komplexnějších služeb zákazníkům v oblasti řízení financí a účetnictví.

Saop

Výkonná ERP platforma, vyhovující požadavkům malých a středních podniků i veřejných institucí. Nabízí široké funkcionality pokrývající účetnictví, finance, sklady, obchod, reporting a pokročilou správu dokumentů. Díky vysoké flexibilitě skvěle odpovídá potřebám organizací, které vyžadují přizpůsobení systému vlastním specifickým procesům. Klade důraz na neustálou modernizaci a inovace, zejména v oblasti uživatelského rozhraní a intuitivního ovládání, a je využíván více než 15 000 zákazníky ve Slovinsku, Chorvatsku a Srbsku.

SAP

Globální ERP řešení. Jsme Silver Partnerem SAP s více než třicetiletou zkušeností v poskytování těchto služeb středním a velkým podnikům. Nabízíme implementace jak v on-site, tak v cloudovém režimu, což dává našim zákazníkům flexibilitu ve volbě optimálního řešení. Systém komplexně pokrývá klíčové podnikové procesy včetně účetnictví, financí, prodeje, nákupu, skladového hospodářství a CRM, což poskytuje zákazníkům jednotnou platformu pro řízení všech aspektů jejich podnikání.



Vario

Flexibilní systém vynikající v prostředí menších a středně velkých firem s komplexními požadavky na podnikové procesy. Nabízí moduly pokrývající účetnictví, sklady, obchodní evidenci, projektové řízení a logistiku. Díky své otevřené architektuře umožňuje efektivní individuální přizpůsobení podle specifických potřeb zákazníků a snadnou integraci s dalšími firemními aplikacemi. Historicky je systém známý díky implementacím ve velkých e-commerce společnostech, což potvrzuje jeho schopnosti zvládat i náročné procesy.

Vasco

Podnikový software šitý na míru maloobchodu, velkoobchodu a účetním společnostem. Komplexně pokrývá účetnictví, skladové hospodářství, obchodní evidenci a reporting s významným důrazem na uživatelskou přívětivost a jednoduchou správu podnikových procesů. Od roku 2022 se stal součástí skupiny Seyfor, což přineslo významné rozšíření portfolia a posílení pozice na trzích ve Slovinsku, Srbsku a Chorvatsku, kde poskytuje služby různorodým klientům od malých podniků až po střední společnosti.

Business aplikace

Beyond Betting

Specializované řešení pro sázkové společnosti, umožňující centralizaci dat ze všech prodejních kanálů. Vyvinuto primárně pro balkánský trh, kde propojuje online, maloobchodní a mobilní sázkové pobočky a poskytuje přehled v reálném čase. Systém nabízí efektivní správu peněžních převodů, analýzu transakcí a špičkové zabezpečení. Díky flexibilním integračním možnostem se snadno propojuje s poskytovateli sázkových služeb a dalšími systémy jako ERP, BI a herními platformami. Řešení je dostupné jako webová aplikace

s důrazem na maximální bezpečnost prostřednictvím správy uživatelských účtů a dvoufaktorové autentizace.

D3Energy

Vlastní informační systém Seyforu pro komplexní obsluhu zákazníků v energetice. Podporuje procesy v oblasti elektřiny, plynu, vody, tepla, CNG i e-mobility a skládá se z modulů, které lze nasadit jako celek nebo samostatně. Jádrem systému je FLEXI IT – billingový modul zaměřený na obchodníky, alternativní dodavatele a distributory energií, který řeší akvizici zákazníka, fakturaci, komunikaci s operátorem trhu i obsluhu přes webový portál. Systém využívá přibližně 60 % obchodníků a distributorů energií na českém trhu. Dlouhodobě ho rozvíjíme a připravujeme pro vstup na další trhy.

incadea.dms a incadea.cloud

Specializovaný systém pro řízení klíčových procesů dealerů vozidel. Naše řešení představuje komplexní systém pro řízení procesů automotive dealerů. Je postaveno na platformě Microsoft Dynamics 365 Business Central (verze 14) a je dostupné také v cloudovém prostředí společnosti incadea GmbH. Díky vysoké modularitě a flexibilitě lze systém přizpůsobit specifickým požadavkům prodejců vozidel. Řešení pokrývá klíčové procesy dealerství a je provázáno s finančním řízením i obchodní agendou, což umožňuje efektivní řízení podniku. Systém nabízí připravené integrace na významné automobilové značky, jako jsou: BMW, Mercedes-Benz, DAF, Stellantis a další OEM partneři. Řešení incadea.dms aktuálně podporujeme na sedmi trzích a po dohodě se společností incadea GmbH plánujeme další expanzi do regionu. V rámci střední a východní Evropy jsme jediným partnerem incadea pro tuto oblast, což potvrzuje naši silnou pozici a dlouhodobou spolupráci.

OneCore

Vlastní řešení Seyforu pro leasingové a úvěrové společnosti, které pokrývá celý životní cyklus smlouvy – od nabídky až po vyrovnání. Podporuje produkty jako leasing, úvěry, pojištění či správu vozového parku a funguje jako nadstavba nad Microsoft Dynamics 365 Business Central. Součástí rodiny OneCore jsou i specializované nástroje, například Calculation Engine pro výpočty splátek, Business Portal pro nabídky a klientská zóna pro přístup k datům. Řešení lze nasadit ve 175 zemích s podporou lokální legislativy. Nabízíme jej také jako certifikované aplikace v Microsoft AppSource, přičemž naší vizí je stát se globálním lídrem v digitalizaci leasingu a úvěrů.

Prytanis

Specializovaná platforma vyvinutá s důrazem na potřeby firem v sektoru logistiky a dopravy, které potřebují efektivně řídit a plánovat své přepravní a logistické procesy. Má více než třicetiletou historii a nabízí pokrytí všech hlavních agend tohoto segmentu, včetně řízení přeprav, plánování kapacit a evidence zakázek. V roce 2024 prošel významnou technologickou modernizací s přechodem na databázovou platformu PostgreSQL, což výrazně zvýšilo jeho výkon, stabilitu a kompatibilitu s aktuálními technologickými standardy v oblasti dopravy a logistiky.

CRM (Customer Relationship Management)

Microsoft Dynamics 365

Silná platforma pro řízení vztahů se zákazníky, která integruje procesy prodeje, marketingu a zákaznického servisu do jednoho řešení. Pomáhá firmám zefektivnit správu interakcí se zákazníky a optimalizovat obchodní cykly. Vysoce přizpůsobitelný systém pro konkrétní obchodní procesy s integrovanou umělou inteligencí a strojovým učením pro analýzu dat v reálném čase. Možnost propojení s Microsoft 365, LinkedIn Sales Navigator a Power BI přináší vylepšenou spolupráci a pokročilé analytické nástroje. Ideální pro středně velké a velké firmy, které potřebují robustní, škálovatelné a flexibilní řešení.

Leonardo

CRM systém navržený pro velké organizace, které potřebují efektivně řídit obchodní vztahy, komunikaci se zákazníky a sledování obchodních příležitostí. Díky flexibilnímu API se snadno integruje s externími systémy a zvládá složité obchodní i servisní procesy. Poskytuje pokročilé analytické nástroje a detailní reportování pro zvýšení efektivity týmů.

Raynet

Cloudový CRM systém pro malé a střední firmy zaměřený na řízení obchodu, správu kontaktů a sledování obchodních příležitostí. Díky mobilní aplikaci, automatizacím a propojení s účetními i dalšími nástroji pomáhá obchodníkům trávit méně času administrativou a více uzavíráním zakázek.

Účetní a fakturační systémy

Správa financí a fakturace jsou klíčovou součástí podnikání. Naše řešení umožňují automatizaci účetních procesů, usnadňují fakturaci a poskytují detailní přehledy o finančním zdraví firmy. Díky moderním technologiím a propojení s dalšími systémy pomáháme podnikatelům i větším společnostem zefektivnit jejich každodenní práci a zajistit soulad s legislativními požadavky.

Evala

Moderní cloudový fakturační systém, který je ideální pro podnikatele, malé a střední firmy. Díky plně webovému řešení umožňuje vystavování faktur odkudkoli, automatickou synchronizaci s účetními systémy a snadné generování přehledů o platbách a cashflow. Evala podporuje elektronickou fakturaci, nabízí napojení na banky a obsahuje nástroje pro automatické párování plateb.

iDoklad

Nejpoužívanější online fakturační nástroj v Česku a na Slovensku, zaměřený na živnostníky a malé podniky. Systém umožňuje rychlé vystavování faktur, evidenci nákladů a automatizované propojení s účetními systémy. Díky jednoduchému rozhraní a široké škále integrací (např. s účetními softwary nebo bankovními službami) šetří podnikatelům čas a usnadňuje administrativu.

Minimax

Cloudový účetní a fakturační systém pro malé a střední podniky, účetní firmy a podnikatele. Umožňuje vedení účetnictví, fakturaci a správu financí odkudkoli díky jednoduchému rozhraní a automatizaci procesů. Nejrozšířenější je ve Slovinsku, ale postupně se prosazuje i v dalších zemích.

Money S3

Jeden z nejrozšířenějších účetních systémů v Česku a na Slovensku. Je určen především menším a středním firmám, účetním a daňovým poradcům. Systém pokrývá široké spektrum finančních agend, včetně účetnictví, daňové evidence, skladového hospodářství, mezd a fakturace. Money S3 vyniká jednoduchým ovládáním, širokou modularitou a pravidelnými legislativními aktualizacemi. Jeho výhodou je možnost napojení na internetové obchody, platební brány a další externí služby, což usnadňuje správu podnikání v digitálním prostředí.



Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí pro každou organizaci, která chce efektivně pracovat s talenty, optimalizovat náborové procesy, správu zaměstnanců i jejich vzdělávání. Seyfor nabízí široké spektrum řešení, která pokrývají celý životní cyklus zaměstnanců – od nábory přes správu personální a mzdové agendy až po rozvoj a školení. Díky moderním technologiím a integraci s dalšími podnikovými systémy umožňujeme firmám, aby efektivně řídily své zaměstnance, digitalizovaly HR procesy a automatizovaly rutinní úkoly.

ATS (Applicant Tracking System)

Datacruit

Moderní ATS zaměřený na digitalizaci a automatizaci náborových procesů. Umožňuje firmám efektivně spravovat celý náborový cyklus od prvního kontaktu s kandidátem až po jeho přijetí. Systém je navržen tak, aby personalistům ulehčil práci s velkým množstvím uchazečů, přehledně je organizoval a pomáhal v komunikaci s nimi. Díky integraci s pracovními portály, LinkedIn a dalšími HR nástroji zjednodušuje oslovování vhodných kandidátů a urychluje proces výběrových řízení. Datacruit rovněž nabízí analytické nástroje pro vyhodnocení úspěšnosti nábory a reporting, čímž firmám pomáhá optimalizovat jejich náborovou strategii.

Recruitis

Pokročilá platforma pro řízení nábory, která pomáhá HR oddělením efektivněji spravovat náborové kampaně a zpracovávat přihlášky uchazečů. Umožňuje propojení s kariérními stránkami, automatizaci procesů a správu talent poolu, což personalistům šetří čas a zlepšuje kvalitu náborového procesu. Díky využití umělé inteligence usnadňuje předvýběr vhodných kandidátů na základě jejich profesního profilu a zkušeností.

Personální a mzdové systémy

Beyond Workforce

Specializované řešení, které je zaměřené na řízení lidských zdrojů a mzdové procesy v zemích bývalé Jugoslávie. Systém je navržen tak, aby vyhovoval specifickým legislativním požadavkům v regionu. Poskytuje široké možnosti automatizace HR procesů, od nábory přes správu benefitů až po výpočty mezd.

Byznys Alpha (HR modul)

Modul pro HR je součástí širšího ERP systému Byznys Alpha a poskytuje rozšířené funkce pro správu personální a mzdové agendy. Obsahuje nástroje pro sledování docházky, automatizaci pracovních procesů, plánování směn a reporting pro manažerské rozhodování. Díky integraci s dalšími částmi ERP systému umožňuje komplexní pohled na řízení lidských zdrojů v návaznosti na další podnikové procesy.

KS - program

Osvědčené řešení pro mzdovou a personální agendu, které pomáhá středně velkým a velkým firmám s výpočtem mezd, evidencí pracovních smluv a správou personálních údajů. Systém nabízí přehlednou evidenci zaměstnanců, automatizaci výpočtu mezd podle aktuální legislativy a možnost propojení s docházkovými systémy. Díky pravidelným aktualizacím zajišťuje plnou shodu s aktuálními právními předpisy.

Vema

Jedno z nejrozšířenějších českých řešení pro řízení lidských zdrojů a mzdové agendy, které využívají zejména velké organizace a instituce veřejné správy. Umožňuje komplexní správu zaměstnanců, výpočet mezd, evidenci docházky, plánování školení i podporu pracovněprávních procesů. Systém je flexibilní a umožňuje integraci s dalšími firemními aplikacemi, což organizacím pomáhá efektivně řídit celý HR proces.

Řízení vzdělávání

Knowee

Moderní systém pro řízení vzdělávání (LMS), fungující přímo v prostředí MS Teams. Využívá principu mikrolearningu – rozdělení učebního procesu do malých jednotek a krátkodobých lekcí. Obsahuje kurzy pro Microsoft 365, kyberbezpečnost a AI s možností snadného přidávání vlastního obsahu včetně videí a multimédií. Poskytuje přehledný reporting pro vyhodnocení vzdělávacích aktivit zaměstnanců.

Kybernetická bezpečnost

Kybernetická bezpečnost je nedílnou součástí našich řešení a její důležitost neustále roste. Pomáháme firmám i institucím chránit jejich data, aplikace a infrastrukturu před vnějšími i vnitřními hrozbami. Nabízíme komplexní bezpečnostní služby – od posouzení aktuálního stavu a souladu s regulacemi (např. NIS2, ISO 27001, TISAX, GxP) po technické testy zranitelnosti, zabezpečení sítí, aplikací i koncových zařízení. Zajišťujeme také nepřetržité služby SIEM (Security Information and Event Management) včetně pravidelného reportingu a návrhů nápravných opatření. Náš tým má hlubokou expertizu v nástrojích jako Microsoft Security, Fortinet, Palo Alto, Cisco a dalších. S podporou obchodního týmu se systematicky zaměřujeme na projekty napříč trhem a budujeme silnou pozici v oblasti bezpečnostního poradenství a provozní ochrany IT.

Softwarové aplikace na zakázku

Navrhujeme, vyvíjíme a dlouhodobě spravujeme softwarová řešení šitá na míru veřejným i soukromým společnostem. Využíváme agilní přístup a úzce spolupracujeme se zákazníky v každé fázi vývoje. Naším cílem je vytvářet moderní, udržitelný software s vysokou přidanou hodnotou, postavený na aktuálních technologiích a osvědčených metodách.

eGovernment

Komplexní platforma digitální transformace veřejné správy, která se specializuje na vývoj klíčových informačních systémů pro státní instituce. Nabízí široké funkcionality pro vedení správních řízení, elektronické spisy, legislativní procesy a správu zákonných registrů v kritických oblastech jako cla, zemědělství a zdravotnictví. Díky dlouholeté expertize a aktivnímu podílu na zásadních projektech eGovernmentu v ČR, jako jsou systémy eSbírka, eLegislativa, Rejstřík trestů a registry obyvatel, poskytuje vysoce spolehlivá řešení, která zásadním způsobem zvyšují transparentnost a dostupnost veřejné správy.

Powerplatform

Moderní low-code řešení vyhovující požadavkům firem na efektivní vývoj podnikových aplikací pomocí platformy Microsoft Power Apps. Nabízí rozsáhlé nástroje pro tvorbu firemních procesů od jednoduchých úloh po komplexní business-critical scénáře bez nutnosti hlubokých znalostí programování. Poskytuje komplexní služby, pokrývající celý životní cyklus řešení – od business analýzy a návrhu architektury přes implementaci až po provoz v rámci SLA. Vlastní předpřipravené aplikace Croma Sales a Croma HR demonstrují schopnost vytvářet flexibilní a uživatelsky přívětivé nástroje pro řízení obchodních kontaktů a personálních procesů. Díky dynamickému potenciálu očekává v následujících letech významný růst tržeb v řádu desítek milionů korun.

Systém Byznys Alpha má svůj HR modul a umožňuje lépe spravovat personální i mzdovou agendu.



Pokladní a platební systémy

Efektivní správa prodejných a platebních procesů je klíčovým faktorem úspěchu v maloobchodu, gastronomii a dalších odvětvích. Nabízíme široké portfolio řešení, která usnadňují provoz a zajišťují bezpečné platební transakce. Od pokladních systémů po moderní platební brány, všechna naše řešení pomáhají podnikům zvyšovat efektivitu a zlepšovat zákaznickou zkušenost.

Pokladní software

Dotykačka

Flexibilní pokladní systém, který umožňuje snadnou správu prodeje, skladu i zaměstnanců. Nabízí pokročilé funkce pro gastro provozy, obchody i služby, včetně možnosti propojení s e-shopem. Řešení je dostupné na různých typech zařízení a umožňuje rychlou a jednoduchou evidenci tržeb.

KASAmox

Přenosný pokladní systém pro maloobchod, gastro provozy i stánkový prodej. Nabízí jednoduché ovládání, rychlé markování a vzdálenou správu přes aplikaci Backoffice. Funguje na zařízeních Android a podporuje připojení platebních terminálů, mobilních číšníků i vyvolávacího systému. Vhodný pro podnikatele, kteří potřebují flexibilní řešení na místě i v terénu.

Markeeta

Intuitivní pokladní software, určený pro menší a střední podniky, který usnadňuje prodejní procesy, evidenci tržeb a správu zákazníků. Díky jednoduchému ovládání a dostupnosti na různých zařízeních je vhodný pro maloobchodní provozovny.

Prodejna SQL

Výkonný pokladní software, určený pro malé a středně velké obchodní sítě, maloobchody a firmy s rozsáhlým sortimentem. Nabízí robustní integraci s Money ERP, pokročilé skladové funkce a široké možnosti přizpůsobení.

Profi Účtenka

Mobilní aplikace, která podnikatelům umožňuje vystavovat účtenky a vést evidenci tržeb kdekoliv a kdykoli. Ideální pro menší podniky a živnostníky, kteří potřebují rychlé a jednoduché řešení.

SmartPOS

Na zakázku implementovaný pokladní systém pro franšízy.

Platební systémy

Dotypay

Moderní platební terminál, který umožňuje bezpečné a rychlé bezkontaktní platby kartou a mobilními zařízeními. Nabízí intuitivní ovládání a široké možnosti využití pro obchodníky i služby.

Tapeon

Inovativní platební systém, který promění mobilní zařízení v plnohodnotný platební terminál. Umožňuje podnikatelům přijímat platby jednoduše a bez potřeby fyzického platebního terminálu.

Platební brány

Besteron

Pokročilá platební brána pro online platby, která podporuje platby kartou, bankovní převody i elektronické peněženky. Díky své flexibilitě a bezpečnostním standardům je oblíbenou volbou pro e-commerce podniky a poskytovatele digitálních služeb.

Datová analytika

Implementujeme analytické platformy v důvěryhodném, škálovatelném a bezpečném prostředí. Naše řešení umožňují integraci a analýzu dat z různých oblastí včetně využití strojového učení a umělé inteligence pro automatizaci procesů a podporu rozhodování. Transformujeme firmy na efektivní data-driven organizace. Poskytujeme komplexní služby od strategických konzultací přes analýzu, implementaci až po školení a podporu. Pokrýváme všechny klíčové oblasti: datové sklady, business intelligence, pokročilou analytiku, vizualizaci dat, self-service BI, master data management a data science. Řešení dodáváme on-premise i v cloudu.

Data governance a BICC

Komplexní poradenské služby zaměřené na strategii a procesy správy dat na úrovni celé organizace. Řešení zahrnuje nastavení správy metadat, řízení datové kvality, implementaci bezpečnostních standardů a komplexní řízení životního cyklu dat. Pomáháme firmám budovat Business Intelligence Competency Center (BICC) nebo Data & Analytics Center of Excellence (DACoE) pro maximalizaci hodnoty datových aktiv. Služby jsou klíčové zejména při implementaci pokročilých self-service a AI reportingových nástrojů a směřují k transformaci firem na efektivní data-driven organizace.

Microsoft AI

Specializované řešení umělé inteligence postavené na technologiích Microsoft pro automatizaci procesů a podporu rozhodování. Využíváme pokročilé možnosti zpracování přirozeného jazyka, počítačového vidění a prediktivní analytiky integrované do stávajících podnikových systémů. Aktivně implementujeme AI pro zefektivnění vývoje datově analytických řešení a rozšíření možností reportingu, což přináší zákazníkům konkurenční výhodu. Řešení se uplatňuje napříč odvětvími od výroby přes finance až po státní správu.

Microsoft Fabric

Moderní SaaS datová platforma tvořící ucelený analytický ekosystém, rozšířený o prvky umělé inteligence. Sjednocuje data, analytiku a AI do jediného prostředí, což umožňuje efektivnější spolupráci mezi týmy a rychlejší získávání poznatků z dat. Platforma poskytuje komplexní možnosti od zpracování dat po jejich vizualizaci s důrazem na uživatelskou přívětivost a rychlost implementace.

Infrastruktura

Cloudová infrastruktura

Moderní řešení IT infrastruktury, která zákazníkům poskytuje maximální flexibilitu a škálovatelnost. Nabízíme komplexní služby od návrhu a implementace až po dlouhodobou správu cloudových řešení s důrazem na spolehlivost, dostupnost a bezpečnost kritických podnikových aplikací.

Mezi klíčové technologie patří Microsoft Azure, cloudová platforma ideální pro velké organizace díky své flexibilitě a možnosti rychle přizpůsobit infrastrukturu aktuálním potřebám. Nabízí rozsáhlou škálu nástrojů pro správu a ochranu dat, což je zásadní pro firmy s vysokými nároky na zabezpečení. Díky integraci s nástroji jako Office 365 výrazně zjednodušuje každodenní práci a zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Druhým pilířem je Microsoft 365, platforma pro moderní digitální spolupráci, která umožňuje bezpečnou a efektivní práci odkudkoliv. Integruje aplikace jako Outlook, Teams, SharePoint a OneDrive do jednoho prostředí, podporujícího flexibilitní pracovní modely. Zajišťujeme kompletní služby od návrhu, migrace a implementace až po dlouhodobou správu, s důrazem na bezpečnost, dostupnost a škálovatelnost.

On-premise a hybridní infrastruktura

Flexibilní řešení IT infrastruktury, která umožňuje zákazníkům využívat vlastní servery, cloudové služby nebo jejich kombinaci. Nabízíme kompletní služby včetně návrhu, implementace a dlouhodobé správy infrastruktury s důrazem na spolehlivost, dostupnost a optimální fungování klíčových podnikových aplikací.

Oracle infrastruktura

Specializované řešení zaměřené především na státní instituce a samosprávy. Poskytujeme přeprdej a servis technologií Oracle s cílem optimalizovat infrastrukturní řešení pro veřejný sektor při zachování minimálních provozních nákladů.

Aktivně implementujeme AI pro zefektivnění vývoje datově analytických řešení a rozšíření možností reportingu, což přináší zákazníkům konkurenční výhodu.



Systémy pro sledování vozů

Správa firemního vozového parku je klíčová pro efektivní logistiku a optimalizaci nákladů. Poskytujeme špičkové systémy pro sledování vozidel, které pomáhají firmám monitorovat pohyb, spotřebu paliva a celkový stav flotily. Tyto nástroje umožňují zvýšit bezpečnost, snížit provozní náklady a optimalizovat trasy vozidel.

Commander

Pokročilé řešení pro sledování vozového parku v reálném čase. Nabízí detailní monitoring polohy, spotřeby paliva a stylu jízdy řidičů. Díky propojení s dalšími firemními systémy umožňuje optimalizovat náklady a zvýšit efektivitu provozu. Commander je vhodný pro dopravní společnosti, kurýrní služby i firmy s rozsáhlým vozovým parkem.

Fleetware

Pokročilý systém pro správu a monitoring vozového parku, zaměřený na náročné provoz. Nabízí GPS sledování, automatizovanou knihu jízd a integraci s IoT senzory. Umožňuje propojení s firemními systémy a přizpůsobení specifickým potřebám, což jej předurčuje pro velké organizace a specializované segmenty.

T-Cars

Specializovaný systém pro monitoring a správu firemních vozidel, který poskytuje přesné GPS sledování, přehled o jízdách, analýzu spotřeby paliva a automatizované hlášení o provozu vozidel. Umožňuje optimalizovat firemní logistiku, zefektivnit správu vozového parku a zajistit vyšší bezpečnost řidičů i vozidel.

Aplikace pro podporu spolupráce

Díky našim chytrým řešením mají zákazníci nastavenou efektivní vnitrofiremní komunikaci a řídí firemní procesy rychle a z jednoho místa. Naši klienti využívají intranetové aplikace pro procesy v oblasti nákupu, IT, lidských zdrojů, ale i ve vrcholovém řízení. Všechny elektronické nástroje jsou propojeny tak, aby zajišťovaly maximální komfort uživatelů a přispívaly k efektivnímu využití IT prostředků.

DMS/Řízená dokumentace

Disponujeme hotovými řešeními DMS pro procesování velkého množství dokumentů, zejména faktur, a aplikací Řízená dokumentace pro správu směrnic, norem a dokumentových knihoven. Naše řešení zajišťují schvalování, publikaci a revize řídicích dokumentů v organizacích. Pro větší organizace vytváříme přizpůsobené aplikace v prostředí Microsoft s důrazem na bezpečnost dokumentů a ochranu informací.

Microsoft 365

Platforma M365 je standardem pro vnitrofiremní komunikaci a řízení procesů. Poskytujeme komplexní průvodcovství cloudovou transformací od analýzy prostředí přes design řešení až po adopční strategii. Naše služby zahrnují migrační projekty, nastavení governance modelu a nástroje pro maximální využití platformy v různých typech organizací.

Teams Guard

Aplikace pro rychlé zakládání a správu týmů v Microsoft Teams bez nutnosti IT podpory. Nabízí přehledné rozhraní, předdefinované šablony a automatizovaný schvalovací proces. Zvyšuje bezpečnost kontrolou externích uživatelů přidávaných do týmů.

Systémy pro práci s eDokumenty

ELDAx

ELDAx je platforma pro důvěryhodnou práci s elektronickými dokumenty v souladu s evropskou regulací eIDAS. Umožňuje elektronické podepisování, pečetění, validaci a dlouhodobé archivování dokumentů. Systém je dostupný jako on-premise i cloudové řešení (ELDAx MC) a využívá jej řada veřejných institucí i soukromých společností. Nabízí vysoký stupeň bezpečnosti, auditní dohled a možnosti integrace s dalšími systémy. Je vhodný pro organizace, které chtějí eliminovat papírové procesy a zároveň splnit právní nároky na digitální dokumentaci.



Zaměřujeme se na
softwarová řešení,
která digitalizují
a automatizují klíčové
firemní procesy.



Udržitelnost v Seyforu vnímáme jako vědomé rozhodnutí, jak podnikat odpovědně a budovat dlouhodobou hodnotu pro zákazníky, zaměstnance i společnost jako celek. Druhým rokem proto přistupujeme k ESG systematicky a s rostoucí ambicí. Naše cesta k strukturovanému reportingu o udržitelnosti začala přípravou na požadavky směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) a provedením analýzy dvojí významnosti, která nám pomohla identifikovat oblasti s největším dopadem na naše podnikání i na naše okolí. Na základě těchto zjištění jsme poprvé publikovali klíčové informace pokrývající primárně oblasti E1 (klimatická změna), S1 (vlastní pracovní síla) a G1 (podniková etika a kultura). V letošním roce tento závazek prohlubujeme. Přestože rozsah a termín povinného reportingu dle CSRD zůstávají pro naši skupinu otevřeným bodem, rozhodli jsme se neváhat a postupovat dále v souladu s dobrovolným standardem VSME (Voluntary Small and Medium Enterprise Sustainability Reporting Standard), který vnímáme jako smysluplný mezikrok v budování našeho ESG reportingu.

Jde nám o svět kolem

Novinky v reportu za rok 2025

Podstatnou novinkou tohoto ročníku je rozšíření datového záběru na celou skupinu Seyfor. Zatímco loňský report vycházel primárně z dat českých a slovenských entit, letošní reporting poprvé zahrnuje skupinu jako celek – tedy i Dotykačka Holding a.s., Seyfor d.o.o. (Slovinsko) a M&I Systems (Srbsko). Usilujeme tak o stále ucelenější a věrnější obraz skupiny. Součástí reportu je rovněž rozšířený výpočet uhlíkové stopy za celou skupinu. Aby bylo možné získat smysluplný přehled i za entity, za které dosud nemáme k dispozici plná primární data, použili jsme metodu přepočtu dle intenzity obratu – čtenář tak získá reprezentativní obraz o klimatickém dopadu skupiny jako celku. Sběr dat budeme v nadcházejících obdobích postupně rozšiřovat a zpřesňovat napříč všemi entitami. Věříme, že transparentní komunikace o naší cestě k udržitelnému podnikání je sama o sobě součástí odpovědného přístupu. Udržitelnost je pro nás ve skupině Seyfor integrální součástí dlouhodobé obchodní strategie, nikoli izolovaná agenda. Skupina působí prostřednictvím více než 35 poboček a provozoven v osmi zemích a zaměstnává přes 2 000 lidí.



Životní prostředí

Jako klíčové zdroje environmentálního dopadu naší společnosti jsme identifikovali spotřebu energií, mobilitu zaměstnanců a provoz datové infrastruktury. Přestože jako softwarová skupina nemáme výrobní provoz, jsme si vědomi svého ekologického otisku – zejména v oblasti vozového parku, kancelářské spotřeby energií a dojíždění zaměstnanců. Environmentální strategie skupiny proto staví na třech pilířích: na snižování emisí z mobility postupnou elektrifikací vozového parku s preferencí nízkoemisních a bezemisních vozidel při jeho obnově, na optimalizaci energetické spotřeby kancelářských prostor a na podpoře udržitelných forem práce jako nástroje ke snížení emisí spojených s dojížděním.

Konkrétní výsledky

Scope 1

Přímé emise – tvoří 1 613,5 t CO₂e a dominantní položkou je mobilní spalování, tedy pohonné hmoty spotřebované vlastním vozovým parkem (1 197,4 t CO₂e napříč pěti hlavními entitami). Právě tato skutečnost stojí za strategií dekarbonizace postavenou na přechodu na elektromobilitu.

Scope 2

Nepřímé emise z nakoupené energie – celkem 733,3 t CO₂e odráží spotřebu elektřiny v kancelářích a provozovnách skupiny.

Scope 3

Ostatní nepřímé emise – tvoří s hodnotou 8 537,5 t CO₂e zdaleka největší část celkové stopy; nejvýznamnější kategorií jsou nakoupené výrobky a služby (4 749,5 t CO₂e).

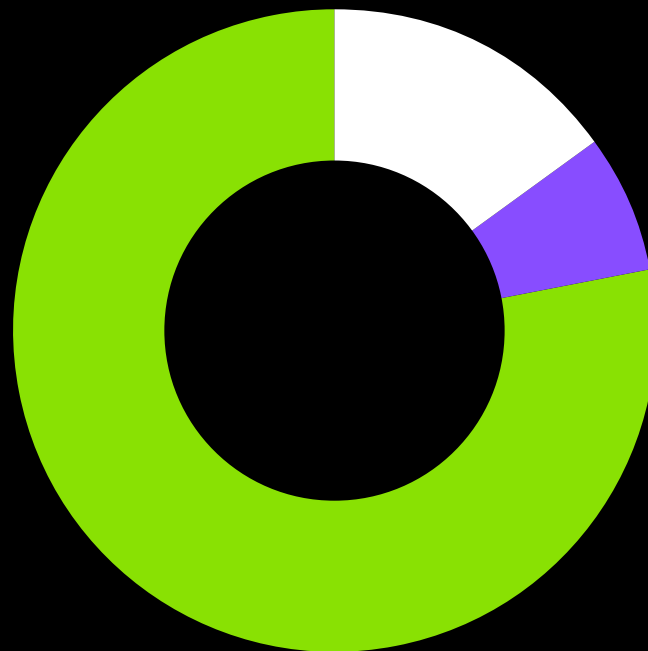
Celková spotřeba energií skupiny dosáhla 8 820,3 MWh. Spotřebu paliv (6 565,8 MWh) tvoří výhradně fosilní paliva – primárně pohonné hmoty vozového parku, sekundárně zemní plyn pro vytápění provozoven. Nakoupená energie dosáhla 2 254,6 MWh, přičemž na obnovitelné zdroje připadá 341,7 MWh (přibližně 15 %). Spotřeba vody v rámci Seyfor, a. s., a Seyfor Slovensko, a.s., dosáhla 8 975 m³, což představuje meziroční pokles o 15 % (o 1 570 m³). Fyzická klimatická rizika mají pro skupinu nízký až střední dopad – provozovny nejsou situovány v záplavových územích ani v blízkosti chráněných přírodních oblastí.

Závazky a výhled

Do roku 2030 budou nízkoemisní vozidla tvořit alespoň 10 % vozového parku skupiny Seyfor, a. s., a Seyfor Slovensko, a.s., přičemž každoročně budou nízkoemisní vozy představovat 10 % nově pořízovaných vozidel. Cíl je realizován postupně v návaznosti na přirozenou obnovu vozového parku a technologický vývoj. Skupina zároveň pokračuje v optimalizaci spotřeby energií v kancelářích a provozovnách, podporuje práci na dálku jako nástroj ke snížení emisí spojených s dojížděním a systematicky pracuje na rozšiřování měření environmentálních dopadů na všechny entity skupiny. Seyfor d.o.o. navíc aktivně pracuje na implementaci monitoringu a řízení spotřeby energie v datových centrech a zkoumá možnosti optimalizace kódu s cílem snížit výpočetní náročnost.



**Celkové emise skupiny
dosáhly v roce 2025
hodnoty 10 884,3 t CO₂e**



Scope 1
(přímé emise)
1 613,5 t CO₂e (15 %)

Scope 2
(nepřímé emise z energie)
733,3 t CO₂e (7 %)

Scope 3
(ostatní nepřímé emise)
8 537,5 t CO₂e (78 %)



Lidé a práce

Oblast vlastní pracovní síly jsme v rámci analýzy dvojí významnosti identifikovali jako jednu z klíčových. V prostředí vývoje softwaru jsou právě lidé a jejich znalosti, dovednosti a angažovanost hlavním zdrojem hodnoty. Skupina zaměstnává přes 2 000 lidí a konkuruje na trhu, kde je boj o IT talenty dlouhodobě intenzivní. Systematický přístup k řízení zaměstnanců proto významně přispívá nejen k ekonomické výkonnosti firmy, ale také k jejímu společenskému dopadu a dlouhodobé udržitelnosti. Skupina klade důraz na budování inkluzivního pracovního prostředí, diverzitu, rovné příležitosti a podporu zdravého životního stylu zaměstnanců. Zároveň přispívá k udržitelné digitalizaci svých zákazníků – prostřednictvím ERP a dalších softwarových řešení pomáhá firmám optimalizovat procesy, snižovat spotřebu zdrojů a zvyšovat provozní efektivitu. Iniciativy v oblasti udržitelnosti tak mají přesah i na stranu zákazníků.

Konkrétní výsledky

Skupina Seyfor zaměstnávala ke konci roku 2025 celkem 2 046 pracovníků. Podíl žen dosahuje u vybraných společností 38 %, což výrazně převyšuje oborový průměr v IT sektoru – ve třech z pěti společností tvoří ženy dokonce nadpoloviční většinu pracovní síly. Dominantní formou spolupráce je plný pracovní poměr, který tvoří 94 % pracovní síly skupiny. Míra fluktuace se pohybuje mezi 4 % a 18 % a odráží rozdílnou dynamiku lokálních trhů.

V průběhu roku 2025 byly realizovány aktivity propojující strategický přístup k zaměstnancům s konkrétními iniciativami v oblasti společenské odpovědnosti. Zaměstnanci se zapojili do dobročinných iniciativ – sbírky Krabice od bot, sběru šatstva pro Oděvní banku nebo účasti na charitativním Běhu pro paměť národa. Napříč společnostmi se konala řada interních aktivit zaměřených na podporu zdraví,

well-beingu a týmové spolupráce: výzvy Do práce na kole, sportovní a společenské aktivity, firemní kvízy, šachový turnaj nebo grilovačky při nejrozličnějších příležitostech. V uplynulém roce jsme si také připomněli krásné výročí – pět let od fúze Seyforu.

Podpora kontinuálního vzdělávání představuje klíčový prvek sociální odpovědnosti organizace. Byly realizovány odborné akce a workshopy – včetně webinářů zaměřených na finanční a dlouhodobé zabezpečení zaměstnanců, setkání s debatou o datech, umělé inteligenci a dalších technologických trendech. Současně společnost aktivně vystupovala na odborných konferencích: Data festival, Smart HR by Seyfor, SummiD, Reshoper či HRko 2025. Seyfor Slovensko, a.s., v uplynulém roce soutěžil o titul Nejzamestnavatel 2025 a umístil se na šestém místě.

Závazky a výhled

Do budoucna se skupina zaměřuje na další rozvoj oblasti diverzity a inkluze a na posilování angažovanosti zaměstnanců. Plánuje rozšíření dostupnosti dat o odměňování v rozlišení dle pohlaví a zavedení měření očištěného gender pay gapu, který eliminuje vliv rozdílného zastoupení pohlaví na jednotlivých pozicích. Rozvoj firemní kultury a péče o zaměstnance zůstává dlouhodobou prioritou skupiny napříč všemi zeměmi působení, stejně jako pokračování v aktivitách podporujících zdraví, rozvoj a dlouhodobou spokojenost pracovníků.



2 046

zaměstnanců ve skupině

8

zemí působení

38

procent žen (oborový průměr v IT
je výrazně nižší)

94

procent zaměstnanců na plný
pracovní poměr

0

pracovních úrazů



Odpovědné vedení firmy

Skupina Seyfor klade důraz na etické jednání a dodržování právních předpisů ve všech zemích, kde působí. Odpovědné vedení firmy (governance) pro nás není pouze formální záležitostí – je to způsob, jakým každodenně rozhodujeme, řídíme rizika a budujeme důvěru zákazníků, zaměstnanců i obchodních partnerů. V souladu s výsledky analýzy dvojí významnosti se zaměřujeme zejména na etiku, compliance, bezpečnost informací a transparentnost – s ohledem na naši roli dodavatele pro veřejný sektor.

Konkrétní výsledky

Na úrovni celé skupiny je závazný etický kodex skupiny Seyfor, který pokrývá klíčové oblasti lidských práv, včetně zákazu dětské práce, nucené práce a obchodování s lidmi, ochrany před diskriminací a prevence pracovních nehod. Kodex se vztahuje na všechny společnosti skupiny a jejich zaměstnance. Ve všech zahrnutých společnostech skupiny je zaveden mechanismus pro vyřizování stížností. Ve vykazovaném období nebyly u žádné ze zahrnutých společností skupiny potvrzeny incidenty dětské práce, nucené práce, obchodování s lidmi, diskriminace ani jiné závažné incidenty týkající se lidských práv.

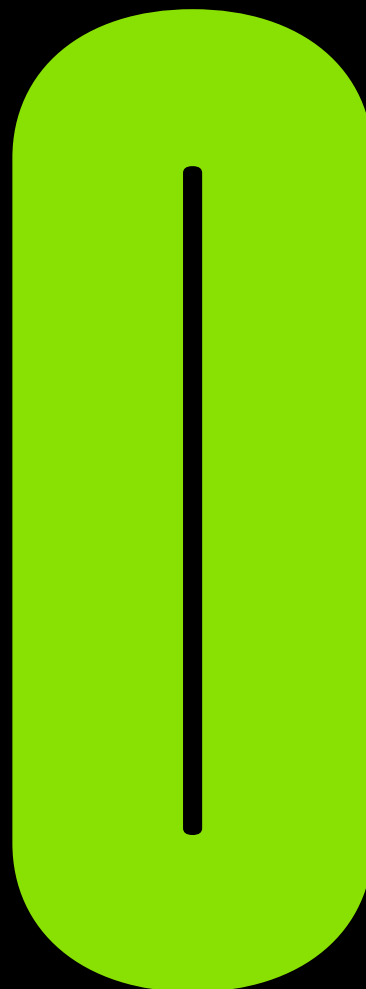
Seyfor, a. s., Seyfor Slovensko, a.s., i Seyfor d.o.o. provozují certifikované systémy řízení bezpečnosti informací dle ISO/IEC 27001 a kvality dle ISO 9001. Seyfor d.o.o. navíc aktuálně zavádí standard ISO 22301, zaměřený

na řízení kontinuity podnikání, čímž posiluje svou provozní odolnost a schopnost reagovat na neočekávané situace. Ve vykazovaném období nebylo zaznamenáno žádné pravomocné odsouzení ani pokuta v souvislosti s korupcí nebo úplatkářstvím u žádné ze zahrnutých společností skupiny.

Skupina rovněž přispívá k udržitelné digitalizaci svých zákazníků – prostřednictvím ERP a dalších softwarových řešení pomáhá firmám optimalizovat procesy, snižovat spotřebu zdrojů a zvyšovat provozní efektivitu. Seyfor d.o.o. podporuje zákazníky i v jejich vlastním ESG reportingu prostřednictvím funkcionalit integrovaných přímo do ERP systémů.

Závazky a výhled

V oblasti governance skupina průběžně sleduje vývoj standardů ESRS a jejich zjednodušené verze; rozsah reportingu bude aktualizován v návaznosti na finální podobu regulatorního rámce. Skupina plánuje postupně zapojovat do sběru dat další společnosti a rozšiřovat rozsah vykazovaných metrik. Sjednotí metodiky a ukazatele tam, kde se aktuálně liší přístup mezi jednotlivými zeměmi. Systematicky pokračuje v budování kultury transparentnosti a etického chování jako základní hodnoty skupiny – a to jak vůči zaměstnancům, tak vůči zákazníkům a obchodním partnerům.



potvrzených
incidentů
porušení
lidských práv

pravomocných
odsouzení za
korupci nebo
úplatkářství

případů dětské
nebo nucené
práce



Naše závazky do budoucna

ESG je pro Seyfor celospolečenskou odpovědností i příležitostí. Níže shrnujeme klíčové závazky, které jsme si jako skupina vytyčili pro nadcházející období.

Životní prostředí

- Do roku 2030 zajistit, aby nízkoemisní vozidla tvořila alespoň 10 % vozového parku skupiny Seyfor, a. s., a Seyfor Slovensko, a. s.; každoročně pořizovat alespoň 10 % nízkoemisních vozidel z nových akvizic.
- Postupně rozšiřovat měření a řízení environmentálních dopadů na celou skupinu, sjednocovat metodiku sběru dat.
- Pokračovat v optimalizaci spotřeby energií a podporovat práci na dálku jako nástroj ke snížení emisí z dojíždění.
- Implementovat monitoring spotřeby energie v datových centrech; zkoumat možnosti snižování výpočetní náročnosti kódu.

Lidé a práce

- Rozvíjet oblast diverzity a inkluze, včetně možné pokračující spolupráce s organizacemi, jako například dříve s Czechitas.
- Rozšířit dostupnost dat o odměňování dle pohlaví a zavést měření očištěného gender pay gapu.
- Posilovat angažovanost zaměstnanců a pokračovat v aktivitách na podporu jejich zdraví, rozvoje a dlouhodobé spokojenosti.
- Intenzivněji rozvíjet vzdělávání středního managementu a udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem v dynamicky rostoucí skupině.

Odpovědné vedení firmy

- Průběžně sledovat vývoj standardů ESRS a aktualizovat rozsah reportingu v návaznosti na finální podobu regulatorního rámce.
- Postupně zapojovat další společnosti skupiny do sběru dat a sjednotit metodiky a ukazatele napříč zeměmi.
- Integrovat principy udržitelnosti do dodavatelských vztahů a dále rozvíjet transparentní komunikaci o ESG aktivitách skupiny.
- Pokračovat v rozvoji zákaznických ESG funkcionalit v ERP systémech, aby skupinová softwarová řešení aktivně pomáhala zákazníkům na jejich cestě k udržitelnému podnikání.



Společnost Seyfor

Struktura společnosti

k 31. prosinci 2025

Představenstvo

Michal Rybovič
Vice Chairman

Martin Cígler
Chairman of the Board & CEO

Milan Smutný
Chief Financial Officer

Tomáš Loukota
COO, Seyfor Products

Petr Franc
COO, Seyfor Solutions

Martin Kudrna
Chief Synergy
and Growth Officer

Jan Tomíšek
Executive Director
Human Resources

Dozorčí rada

Michal Máčel
Chairman
of the Supervisory Board

Boris Bělousov
Member
of the Supervisory Board

Táňa Šuláková
Member
of the Supervisory Board

Vrcholový management

Daniel Šturm
Chief Marketing Officer

Boris Bělousov
Chief Information Officer

Martina Chloupková
Chief People Officer

Představitelé významných entit ve skupině

Petra Šinigoj
CEO, Seyfor Adriatics

Vladan Balaban
CEO, M&I Systems

Zsolt Juhász
CEO, Revolution Software

Miroslav Bielčík
CEO, Commander Group

Petr Menclík
CEO, Dotykačka



Martin Cígler

Chairman of the Board
& Chief Executive Officer



Martin v lednu 1990 založil společnost CÍGLER SOFTWARE, která se pod jeho vedením stala jedním z nejrespektovanějších a nejinnovativnějších výrobců informačních systémů v České republice a na Slovensku. V roce 2013 stál u zrodu holdingu Solitea, účastnil se všech akvizic a v červnu 2020 dovedl české a slovenské společnosti k fúzi, kterou se Solitea stala jedním z největších regionálních výrobců softwaru. Pod jeho vedením firma, která se v roce 2022 přejmenovala na Seyfor, každoročně pokračuje v růstu. V roce 2023 poprvé prolomila hranici čtyřmiliardového obrátu. Martin se v roce 2007 stal českou IT osobností roku, v roce 2019 dostal ocenění Fakulty informačních technologií VUT Brno za rozvoj informačních technologií v České republice. V roce 2020 získal ocenění Manažer digitálního věku od České manažerské asociace a v roce 2021 se stal finalistou EY Podnikatele roku.

Martin o sobě:

Moje koníčky se motají kolem expedic, fotografování, lyžování, nějaké té knihy. Miluji expediční turistiku, i takovou, kde si prostě jen vezmeš batoh na záda a jdeš na pár dní do divočiny. Díky tomu jsem se dostal i k offroadovým závodům, které tak nějak spojily moji vášně pro teréňáky s fotografováním. Mám rád chytré lidi a rád lidem pomáhám.

Michal Rybovič

Vice Chairman



Michal zúročuje svoje zkušenosti z oblasti M&A managementu, které získal jako partner Sandberg Capital. Podílel se na založení Seyforu, účastnil se veškerých významných akvizic a je zapojený do všech rozhodnutí, která by mohla mít vliv na finanční výsledky holdingu.

Michal o sobě:

Private equity investor s duší podnikatele – tak by se dal ve zkratce popsat můj příběh. Ačkoliv mě svět investic vždy fascinoval, skutečnou vášně jsem objevil v rozvíjení skvělých firem. Společně s Martinem Cíglerem a dalšími kolegy pokračuji v budování silné evropské IT firmy Seyfor. Zároveň se svými partnery formuji Sandberg Capital, kde se snažíme nejen zhodnocovat kapitál, ale také pomáhat firmám růst a prosperovat. Mimo byznys mě najdete v obklopení rodiny – mám úžasnou manželku a dvě děti, vášnivě lyžaře. Moje vlastní závislost na pohybu mě přivedla k triatlonu,

včetně dokončeného Half Ironmanu. Když zrovna neplavu, nešlapu do pedálů nebo neběhám, najdete mě na ledě s hokejkou, na svahu s lyžemi nebo v ringu, kde si užívám boxerské tréninky. Když potřebuji vypnout, sahám po knihách – biografie a příběhy o byznysu jsou pro mě nejen inspirací, ale i cestou k lepšímu pochopení světa. Stále hledám nové výzvy, ať už v investicích, podnikání, nebo sportovních disciplínách – protože kde je výzva, tam je růst.

Milan Smutný

Group Chief Financial Officer



Milan má s pozicí vrcholového manažera již více než 20 let zkušeností, z toho deset v roli ekonomického ředitele Seznamu. Před nástupem do Seyforu se věnoval také řízení softwarových projektů včetně mzdového a personálního systému Nugget. Od roku 2020 se pak stará o finanční agendu celé skupiny Seyfor.

Milan o sobě:

Běloch, ryzí Středoevropan, „Brňák“ – věkem se neúprosně blížíící padesátce. Mám dům v Brně, dvě auta, pět kol, pět kytar, dvě venkovní kočky a jedno dítě – 19leté děvče, naštěstí. Profesní život jsem po škole (ekonomka na Mendelově univerzitě, jak jinak než v Brně) celý zasvětil podnikovým financím. První štače byla u Nizozemců, kde účetnictví muselo sedět na halíře. Poté jsem přešel do farmacie, kde vládly směrnice a razítka na každém kroku. Následovala éra IT a Seznam.cz, kde jsem prošel osobnostním přerodem a zjistil, že i finance se dají dělat „s lidskou tváří“. Později

jsem se pustil do vlastního podnikání, které však skončilo s příchodem covidu. Od té doby platí: „Seyfor forever!“ Mezitím jsem si ještě stačil rozšířit obzory a vystudovat finance ve velkém formátu (MBA) na Rotterdam School of Management, což bylo při práci a hybridně prezenčním studiu naprosté peklo, ale pacient přežil. Volný čas věnuji čištění hlavy, což zahrnuje aktivity jako backpacking s dcerou po světě, hlavně fotbal a kolo, čehož není nikdy dost, a kapelu, se kterou nepravidelně secvičujeme nesecvičitelné a pravidelně nepravidelně koncertujeme. Motivuje mě vítězství a ženský kolektiv, což je teda obojí dost komplikované. Naopak mě demotivuje vychytralost a natvrdlost.

Petr Franc

Chief Operating Officer, Seyfor Solutions,
Member of the Board of Directors



Petr je manažerem s téměř třicetiletou praxí v ICT. V Seyforu působí od roku 2002 a dnes vede divizi Solutions (dříve Enterprise & Public), kde je zodpovědný za definování a naplňování strategických cílů v oblasti řešení pro velké zákazníky a veřejný sektor.

Petr o sobě:

Přestože mám technické vzdělání, svět měl štěstí, že jsem v sobě kolem pětadvacátého roku objevil obchodníka a vydal se cestou obchodu a managementu. V mém prvním zaměstnání se mi totiž podařilo – sice jen na chvíli, ale zato spolehlivě – odstavit celý jaderný blok. Vždycky si na to vzpomenu, když sleduju Simpsonovy a vidím Homera ve velině elektrárny. Měl jsem štěstí, že moje kariéra odstartovala v devadesátých letech, kdy se každý, kdo byl ochotný tvrdě pracovat, mohl dostat k zajímavým profesním příležitostem. Díky tomu jsem jednal o kontraktech v USA nebo několik měsíců vedl

pobočku firmy v Petrohradu. No a než se člověk naděje, zjistí, že v IT strávil bezmála tři dekády. Co se zájmů týče, hraju golf, který mě dodnes učí pokoře – kdykoli si řeknu, „ted' už to umím“, většinou to se mnou špatně dopadne. Nedávno jsem si udělal řidičák na motorku a ted' si užívám svůj Harley-Davidson i Mustang v garáži. A kdybych někdy měl pocit, že se nudím, mé dvě malé dcery mě z tohoto omylu rychle vyvedou. Kvůli nim bych si přál zastavit čas, protože právě na nich vidím, jak rychle letí.



Tomáš Loukota

Chief Operating Officer, Seyfor Products,
Member of the Board of Directors



Tomáš začal svoji kariéru na technické podpoře a postupně se vypracoval až na pozici výkonného ředitele. Stojí za uvedením ERP systému Money S5, monetizací iDokladu či vývojem účetního softwaru Evala. Dnes vede divizi Seyfor Products, která vznikla sloučením divizí Small, Mid a HR & Payroll.

Tomáš o sobě:

I když jsem vystudoval ekonomii, osud mě přivedl do světa ERP systémů, kde jsem postupně našel nejen profesní zázemí, ale i vášeň pro technologické inovace. Od základů v softwarovém oddělení jsem se vypracoval až k vedení klíčových produktových projektů. Technologie mě fascinovaly už od dětství – částečně díky tomu, že můj otec vlastnil počítač již v roce 1986, a já se s ním tak seznámil velmi brzy, což nepochybně ovlivnilo směr mé kariéry. Máma navíc pracovala v mzdové účtárně, takže jsem jako malý kluk mohl pozorovat sálové počítače a kreslit si na děrné štítky. Ve volném

čase se věnuji fotografování, které je pro mě dlouholetým koníčkem. Tento zájem mě zároveň motivuje k cestování a objevování nových koutů světa. Zachycování momentů mi dává možnost vyjádřit svou kreativitu a zároveň se neustále vzdělávat teoreticky i prakticky. Mými dalšími zájmy jsou sportovní broková střelba, hudba a rodina. Čas, který trávím s rodinou, je pro mě nesmírně cenný. V osobním ani v profesním životě se nebojím výzev. Věřím, že každá zkušenost – ať už úspěch, nebo neúspěch – je příležitostí k růstu. Když mám volno, rád cestuji, abych rozvíjel svou vášeň pro fotografii, ale také abych načerpal novou inspiraci pro další činnosti, které mě pohánějí dál.

Martin Kudrna

CSGO – Chief Synergy and Growth Officer,
Member of the Board of Directors



Martin získal profesní zkušenosti během téměř dvacetiletého pobytu mimo republiku v Evropě i v zámoří. Po návratu do domoviny se začal věnovat byznysu v českém IT. V rámci Seyfor Group má na starosti řízení, integraci a rozvoj společností ve střední a jihovýchodní Evropě. Dlouhodobě aktivně prosazuje praktické využití umělé inteligence v byznysu a ve vývoji softwarových řešení.

Martin o sobě:

Jako teenager jsem toužil nemuset „držet hubu a krok“ a namísto života v socialistickém Československu žít ve Vancouveru nebo v Sydney. Možnost jít studovat do tehdejší NDR mi vnukla plán na pozdější odchod do SRN a do vytoužené destinace. Pád komunismu nakonec přispěl k tomu, že jsem zůstal i po studiu stavební fakulty žít a pracovat v Lipsku a Frankfurtu. Nakonec jsem se do Sydney v rámci tehdejšího zaměstnání jako risk consultant u americké průmyslové

pojišťovny přece jen přestěhoval a strávil jsem tam úžasné dva roky. Dlouhodobě mě to táhlo k managementu, takže jsem uvítal příležitost po 18 letech života v zahraničí nastoupit v roce 2009 do vedení české IT firmy. Mou další stanicí už byl Seyfor ve svém zárodku. Baví mě neustále se učit, získávat nové poznatky a zkušenosti, pracovat kontinuálně na rozvoji mysli i těla. Hodně mi v tom pomáhá dlouholetá záliba v józe a meditaci. Stále víc si užívám cestování, hlavně s manželkou po jižních krajích. Miluji naše výlety mimo vyšlapané turistické stezky. Naším třem synům se snažíme vnuknout to, že mohou žít kdekoliv na světě, dělat cokoliv a stát se, kýmkoliv budou chtít.

Jan Tomíšek

Executive Director, Human Resources Information Systems,
Member of the Board of Directors



Honza využil svých technologických zkušeností, které získal na katedře informatiky VUT v Brně, a v roce 1995 se stal spoluzakladatelem a ředitelem společnosti Vema Computers and Systems. Od roku 2000 zastával funkci ředitele divize služeb společnosti Vema, a. s., a v roce 2006 stál za vstupem Vemy do světa cloudu. Od roku 2016 ve firmě zúročuje svoje zkušenosti v roli ředitele oddělení Personální informační systémy, jeho cílem je posílit pozici společnosti na českém i slovenském trhu.

Honza o sobě:

Když je teplo, jezdím na kole a v zimě na snowboardu. Když prší, tak si většinou kutím nějakou elektroniku nebo něco opravuji a vylepšuji. A také mám rád kvalitní hi-fi techniku a muzikály.

Michal Máčel

Chairman of the Supervisory Board



Michal je významný český odborník v oblasti informačních technologií a podnikání. V červenci 1990 spoluzaložil společnost Vema, která se pod jeho vedením stala lídrem českého trhu personálních informačních systémů.

Michal o sobě:

Programováním se zabývám nepřetržitě už od poloviny sedmdesátých let. V té době jsem studoval na VUT v Brně, kde jsem také více než deset let externě vyučoval předměty od diskrétní matematiky přes programovací jazyky až po informační systémy. Z tohoto období pocházejí mé vědecké práce a publikace. Specializoval jsem se na objektové modelování a databázové systémy. Po změně režimu jsem se svými kolegy založil společnost Vema a stál v jejím čele čtvrt století až do okamžiku, kdy se stala součástí vznikající společnosti Solitea, dnešního Seyforu. Ve společnosti Vema jsem kromě funkce ředitele celé společnosti zastával i funkci ředitele divize produktu, kde jsem se podílel na analýzách a programování všech našich systémů.



Daniel Šturm

Group Chief Marketing Officer



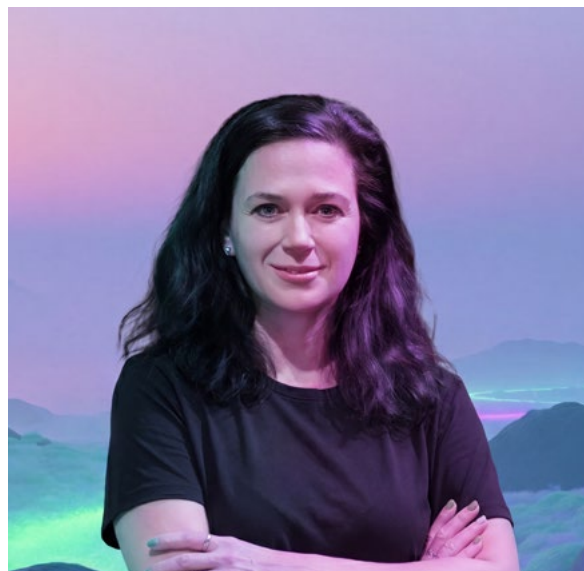
Daniel má přes 25 let zkušeností s řízením B2B i B2C obchodu a marketingu. V minulosti působil v České spořitelně, Home Creditu či AAA Auto. V Seyforu pak odstartoval změnu brandu a centralizaci jednotlivých subbrandů a hledá způsoby, jak maximálně využít zastřešující sílu společné značky.

Daniel o sobě:

Před rokem jsem přednášel na vysoké škole a po pár větách o mé kariéře se ze zadu ozvalo: „Ty vole, celý život ředitel.“ No, co na to říct... někteří sbírají známky, jiní funkce. Pravda ale je, že jsem měl neuvěřitelné štěstí být často na správném místě a potkat lidi, kteří ve mně viděli víc, než jsem si občas sám myslel. A když vás někdo takový potká, raketově vás to vystřelí – pokud se teda zrovna nedržíte stolu. Co mě žene dopředu? Hledání toho, co lidi v práci dělá šťastnými. Co jim jde od ruky a v čem jsou přirozeně skvělí. A taky dělám všechno pro to, aby moji lidé věděli, že v ně věřím. Protože když ve vás někdo věří, raketově vás to vystřelí. Ale to už víte.

Martina Chloupková

Group Chief People Officer



Martina má za sebou přes 20 let zkušeností v oblasti HR. Získávala je jak v zahraničních korporacích, tak v dynamickém prostředí e-commerce, kde řídila HR týmy během transformace lokálních startupů do mezinárodního scaleupu, zejména v Heureka Group. Do role CPO se posunula po půlročním působení jako HR manažerka divize Enterprise & Public a nyní se zaměřuje na sjednocení HR procesů napříč Seyfor Group v Česku a na Slovensku.

Martina o sobě:

Jsem máma dvou dětí, Elly a Matouše. S manželem Vojtou se známe 30 let, 20 let jsme pár. Mám ráda pohyb, který byl vždy součástí mého života. Jako rodina společně lyžujeme, bruslíme a jezdíme na kole. Obě děti se věnují sportu aktivně – proto trávím spoustu času fanděním v kotli na HC Slavia nebo v tělocvičně, kde povzbuzuji svou basketbalistku. Od dětství mě provází také hudba. Dvacet let jsem vystupovala s kapelou Voxtet, pět let se swingovým orchestrem. Od loňského roku zpívám v gospelovém sboru. Nejraději odpočívám v přírodě při pěších túrách a poslechem podcastů. Ráda trávím čas s přáteli, chodím do divadla a na koncerty.

Táňa Šuláková

Member of the Supervisory Board



Táňa je absolventkou divadelního manažerství na Divadelní fakultě JAMU a již během studia se zaměřila na oblast marketingu, kterému se věnuje po celou dobu své profesní kariéry. Tři roky působila v reklamní agentuře Ogilvy, odkud přešla do Seyforu na pozici marketingové specialistky. Nyní vede marketingový content tým.

Táňa o sobě:

Vyrůstala jsem ve Velkých Pavlovicích, v kraji vína a meruněk pod Pálavou. Z rodného města to bylo jen kousek do Brna, kde jsem postupně zapustila kořeny díky své lásce ke kultuře a divadlu. Po studiu a zkušenostech v reklamní agentuře mě cesta dovedla do Seyforu. Tato práce mi umožňuje spojit organizační dovednosti z divadelního prostředí s kreativitou marketingu. Co mě na mé současné roli naplňuje nejvíc? Když vidím, jak lidé v mém týmu profesně

rostou a stávají se skutečnými odborníky ve svých oblastech. Často říkám, že se denně učím něco nového – z toho se postupně stalo moje životní heslo. Neustálý rozvoj sebe sama i celého týmu považuji za klíčovou součást fungování marketingu v naší společnosti. Ačkoli mi to mnoho lidí nevěří, jsem v jádru introvert. Když se cítím přesocializovaná, najdu si čas na seriál, knihu, film nebo časopis. Ráda sleduji tenis či biatlon (podle sezony) a tímto způsobem si dobývám energii. Jindy vyrazím do centra města, projdu se ulicemi, vychutnám si kávu na některé z mnoha zahrádek nebo využiji bohaté nabídky brněnské gastro scény. Divadlo zůstává mou velkou vášní – ráda tam unikám, abych na chvíli přepnula myšlenky a užila si muzikál nebo zajímavou činohru.

Boris Bělousov

Group Chief Information Officer



Boris stál v roce 1994 u zrodu internetového providera PVT.net, kde se později stal ředitelem produktu. Poté působil jako člen výkonného výboru v NIX.CZ, řídil technickou skupinu v GEMMA Systems a do roku 2018 řídil společnost Dynamica. V Seyfor Group působí na pozici CIO od roku 2019.

Boris o sobě:

Být u zrodu českého internetu bylo velké dobrodružství devadesátých let. Po ukončení studia na VUT jsem nastoupil jako systémový specialista a společně s týmem jsme stavěli technologické základy jednoho z prvních českých poskytovatelů internetu. Byli jsme součástí unikátního období, kdy vznikaly klíčové instituce jako CZ.NIC nebo první český propojovací uzel. V GEMMA Systems jsem měl možnost nahlédnout do

provozu a technologií mnoha českých výrobních firem a vedl jsem projekt výstavby pražského datacentra Redbus Interhouse – od prvního návrhu až po jeho spuštění v roce 2002. Po rozšíření našeho portfolia o podnikové aplikace Microsoftu jsem dostal příležitost vést samostatnou společnost Dynamica. Po akvizici Seyforem v roce 2019 jsem rád přijal nabídku pokračovat v technologické práci jako CIO. Ve volném čase mě nejčastěji potkáte za volantem nebo v sedle – miluji cestování vším, co má spalovací motor. Kondici si udržuji badmintonem a squashem, ale největší radost mi přinášejí chvíle strávené s mými šesti vnoučaty – nikdy bych nevěřil, jak moc mě bude role dědečka bavit.



Petra Šinigoj

CEO Seyfor Adriatics



Petra ve firmě působí více než dvacet let – nastoupila do tehdejší společnosti SAOP, prošla obchodem, vývojem produktů i product ownershipem a vedení převzala v roce 2017, kdy vystřídala svou tchyni Sonju Šinigoj. Pod jejím vedením firma vyrostla ze sedmdesáti na téměř tři sta zaměstnanců, expandovala do Chorvatska a Srbska a dokončila několik akvizic včetně společností MIT Informatika, Opal Informatika a Vasco. Seyfor Adriatics se tak na všech trzích zařadil mezi přední poskytovatele softwarových řešení.

Vladan Balaban

Co-owner and President
of M&I Systems Group



Vladan má více než pětadvacet let zkušeností v softwarovém průmyslu, obchodní strategii a technologických investicích. Součástí skupiny je od roku 2024, kdy Seyfor získal sedmdesátiprocentní podíl v M&I Systems. Vladan společně se svým bratrem Nikolou zůstal ve vedení společnosti a jako prezident skupiny dál táhne firmu k mezinárodnímu úspěchu.

Zsolt Juhász

Chief Commercial Officer and Chief
Executive Officer, Revolution Software



Zsolt Juhász společně s Lászlom Szalókim stáli u zrodu Revolution Software v roce 1992 a za více než třicet let budování ERP řešení se stali jedněmi z nejvýraznějších tváří oboru ve střední Evropě. Jako CEO vede Zsolt růst společnosti prostřednictvím Microsoft Dynamics 365 Business Central i vlastního systému deep.erp, a to nově jako součást skupiny Seyfor.

Miroslav Bielčík

Chief Executive Officer, Commander



Miroslav je zkušený manažer s více než dvaceti lety praxe ve financích a technologickém byznysu – mimo jiné jako CFO a COO, v roce 2010 oceněný titulem CFO roku na Slovensku. Posledních pět let vede skupinu Commander, lídra fleet managementu a telematických služeb v Česku a na Slovensku, která je součástí Seyforu od roku 2022. Se svým týmem ji táhne k dalšímu růstu a postupné regionální expanzi.

Petr Menclík

Chief Executive Officer, Dotykačka



Petr stál u zrodu Dotykačky a vybudoval z ní lídra trhu pokladních a platebních systémů v regionu. Firma dnes působí v Česku, na Slovensku a v Polsku a chystá se na další expanzi ve střední a jihovýchodní Evropě. Od roku 2025 je Dotykačka stoprocentní součástí Seyforu a míří k dalšímu růstu a rozšíření portfolia služeb.











Zpráva představenstva o podnikatelské činnosti společnosti a stavu jejího majetku

Rok 2025 (1. leden 2025 až 31. prosinec 2025) byl pro skupinu Seyfor dalším silným rokem. Organický růst byl znovu podpořen růstem akvizičním, kdy z větších projektů dokončila skupina v průběhu roku 2025 akvizici maďarské společnosti Revolution Software Kft, dokoupila 42 %, aby měla 100% podíl ve společnosti Dotykačka Holding a.s., a dále akvírovala srbské NPS d.o.o. a českou společnost Radium s.r.o. Skupina dosáhla za rok 2025 obrátu ve výši 5,53 mld. Kč, což je zvýšení oproti roku 2024 o 19 %. EBITDA vzrostla o 20 % na 985 mil. Kč. Za výbornými výsledky nestojí jen akviziční růst,

ale z podstatné části i růst organický, jehož motorem se v souladu se strategickou koncepcí stávají čím dál tím více cloudové služby.

Lidské zdroje

Rok 2025 byl pro Seyfor obdobím další profesionalizace a posilování role HR napříč celou skupinou. Pokračovali jsme v integraci procesů, sjednocování přístupů a budování moderního prostředí HR, které podporuje růst firmy i dlouhodobou stabilitu týmů. V oblasti HR systémů nadále využíváme vlastní řešení Vema, které průběžně rozvíjíme a rozšiřujeme o nové funkcionality. Zároveň



jsme pokračovali v přípravách na budoucí grupové řízení HR a datovou konsolidaci napříč regiony i jednotlivými společnostmi. Významným tématem roku 2025 byla práce s výkonem, transparentností a odměňováním. Zahájili jsme rozsáhlejší analytické aktivity v oblasti interní parity a externí konkurenceschopnosti mezd a zároveň jsme začali organizaci připravovat na nové legislativní požadavky spojené s transparentním odměňováním. Tyto kroky vnímáme nejen jako regulační povinnost, ale především jako příležitost dále posilovat férové a výkonnostně orientované prostředí.

Pokračovali jsme také v podpoře flexibility práce a moderních forem spolupráce. Naším cílem je dlouhodobě vytvářet prostředí, které podporuje výkon, spolupráci i schopnost reagovat na různé životní situace zaměstnanců. I nadále se nám daří udržovat stabilní týmy, rozvíjet klíčové talenty a posilovat leadership napříč skupinou. Dlouhodobě věříme, že úspěch Seyforu stojí především na lidech, jejich odbornosti, odpovědnosti a schopnosti spolupracovat napříč produkty, regiony i jednotlivými společnostmi.



Vlastnická struktura

Stav k 31. prosinci 2025

Seyfor není veřejně obchodovatelná společnost. Je přímo či nepřímo vlastněn českými a slovenskými fyzickými osobami.

LIGELTA HOLDINGS LTD.

se sídlem 1061 Nikósie, Klimentos, 41–43 Klimentos Tower, 2nd floor, Office 24C, Kyperská republika, podíl ve výši 72,7 %. 100% vlastníkem LIGELTA HOLDINGS LTD je Sandberg Investment Fund SICAV PLC se sídlem 475 Triq il-Kbira, San Guzepp, Santa Venera, SVR 1011, Malta. Investiční fond Sandberg Investment Fund SICAV PLC spravuje slovenská správcovská společnost Sandberg Capital, správ. spol., a.s., se sídlem

Dvořákovo nábrežie 8, 811 02 Bratislava, Slovenská republika, s povolením od Národní banky Slovenska na vytváření a správu tuzemských a zahraničních alternativních investičních fondů. Portfolio Sandberg Capital v současnosti obsahuje investice v oblasti IT, zemědělství, telekomunikací, vzdělávání a maloobchodu. Hodnota spravovaných aktiv přesahuje 500 mil. EUR.

CSW Holding s.r.o.

se sídlem Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno, Česká republika, podíl ve výši 20,1 %. CSW Holding je investiční společnost

100% vlastněná bývalým majitelem CÍGLER SOFTWARE a zakladatelem a CEO Seyforu Martinem Cíglarem (více viz rubrika Společnost Seyfor). CSW Holding kromě investic do IT sektoru investuje také do nemovitostí prostřednictvím dceřiné společnosti Office Buildings s.r.o.

Seyfor, a. s.

Česká republika

LIGELTA HOLDINGS LTD.

Kypr

72,7 %

SANDBERG INVESTMENT FUND SICAV PLC

Malta

100 %

CSW HOLDING s. r. o.

Česká republika

20,1 %

MARTIN CÍGLER

Česká republika

100 %

Ing. MICHAL MÁČEL, CSc.

Česká republika

4,2 %

Ing. JAN TOMÍŠEK

Česká republika

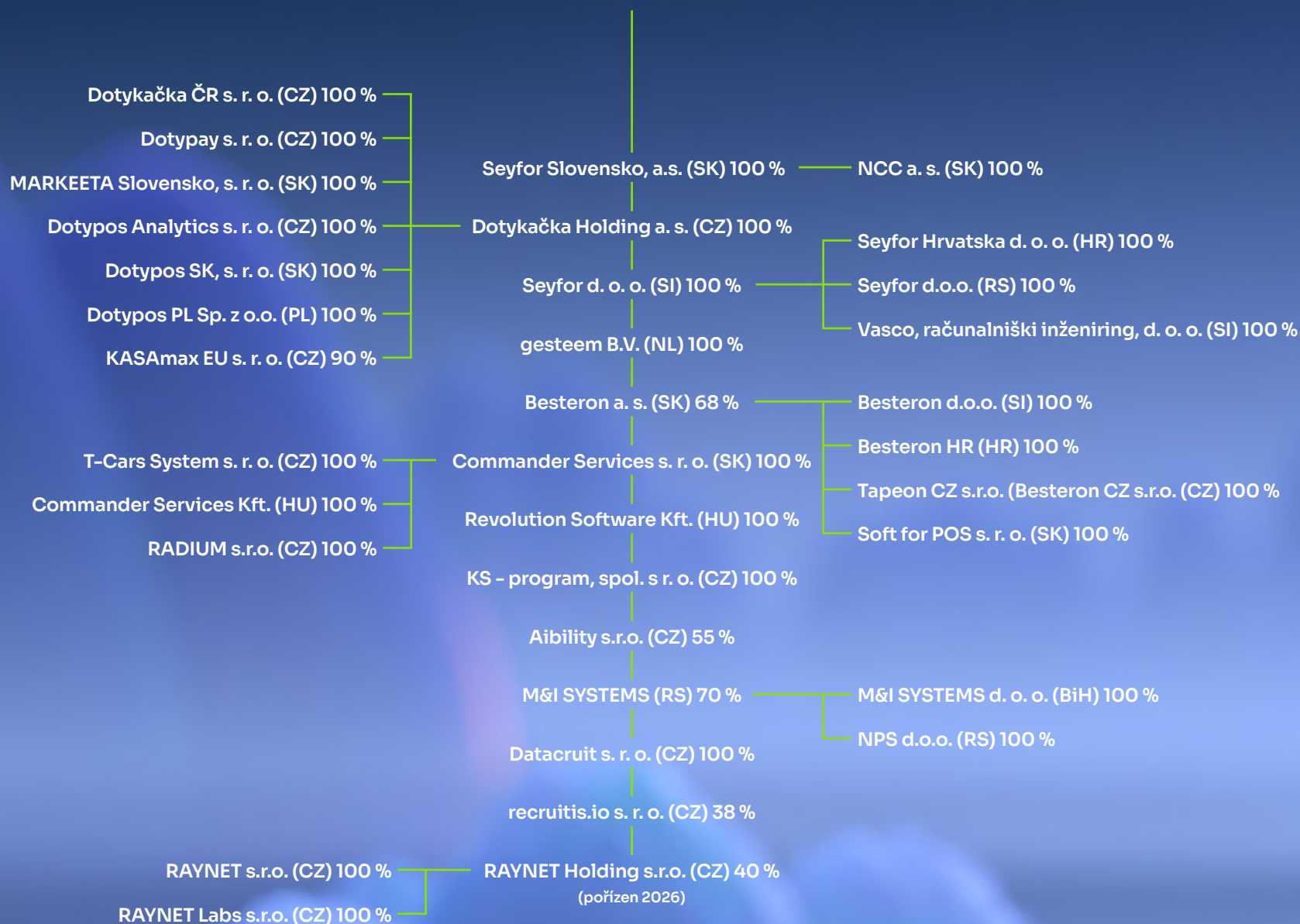
3,0 %



Globální struktura

Stav k 31. květnu 2026

Seyfor, a. s. Česká republika



Ostatní informace

Společnost dodržuje všechny platné právní požadavky České republiky a interní pravidla společnosti týkající se ochrany zdraví, životního prostředí a řízení bezpečnosti práce. V oblasti pracovněprávních vztahů společnost postupuje v souladu s pracovněprávními předpisy a interními pravidly společnosti. Skupina dodržuje všechny požadavky vycházející z platné legislativy příslušných zemí a interní pravidla společností týkající se ochrany zdraví, životního prostředí a řízení bezpečnosti práce. V oblasti pracovněprávních vztahů skupina postupuje v souladu s místně příslušnými pracovněprávními předpisy a interními pravidly jednotlivých společností, resp. skupinovými pravidly. Společnost nemá pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí.

Následné události

Dne 29. dubna 2026 koupila společnost Seyfor, a. s., 40% podíl ve společnostech RAYNET s.r.o. a RAYNET Labs s.r.o. a zároveň složila 40% podíl do základního kapitálu společnosti RAYNET Holding s.r.o.

Společnost Seyfor Slovensko, a.s., připravuje projekt zpětné fúze sloučením společností ve skupině k 1. lednu 2026. Účinnost fúze sloučením nastane k 1. červenci 2026 zpětně s právními účinky k 1. lednu 2026.

Nástupnická společnost:

Seyfor Slovensko, a.s., se sídlem Plynárenská 7/C, Bratislava 821 09, IČO: 36237337

Zanikající společnost:

NCC a. s. se sídlem Mýtna 15, Bratislava 811 07, IČO: 31359736

Společnost dále aktivně vyhledává další potenciální možnosti investice v rámci evropského trhu. K datu sestavení účetní závěrky nejsou vedení skupiny známy žádné další významné následné události, které by ovlivnily účetní závěrku k 31. prosinci 2025.



Informace o nabytí vlastních akcií nebo vlastních podílů

Společnost v průběhu účetního období končícího dne 31. prosince 2025 nenabyla ani nepozbyla žádné vlastní akcie ani vlastní podíly. K rozvahovému dni společnost nevlastnila žádné vlastní akcie ani vlastní podíly a v účetním období neproběhly žádné transakce týkající se nabývání, převodů nebo rušení vlastních akcií či vlastních podílů.





Finanční část

Obsah

134

Konsolidované výkazy

134

Konsolidovaná rozvaha
v plném rozsahu

138

Konsolidovaný výkaz zisku
a ztráty

140

Konsolidovaný přehled
o peněžních tocích

141

Konsolidovaný přehled
o změnách vlastního
kapitálu

142

Příloha ke konsolidované
účetní závěrce

164

Zpráva nezávislého
auditora pro akcionáře
společnosti Seyfor, a. s.

168

Výkazy individuální účetní
závěrky

168

Rozvaha v plném rozsahu

172

Výkaz zisku a ztráty

174

Přehled o peněžních tocích

175

Přehled o změnách
vlastního kapitálu

176

Příloha k účetní závěrce

196

Zpráva nezávislého
auditora pro akcionáře
společnosti Seyfor, a. s.

200

Zpráva o vztazích mezi
ovládající a ovládanou
osobou a mezi ostatními
propojenými osobami



Konsolidované výkazy

Konsolidovaná rozvaha v plném rozsahu
k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

AKTIVA

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období Netto	Minulé účetní období Netto
a	b	c	1	2
	AKTIVA CELKEM	001	6 573 307	5 291 206
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 507 556	3 651 375
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	624 438	544 522
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	519 854	421 604
B.I.2.1.	Software	007	513 064	414 063
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	6 790	7 541
B.I.3.	Goodwill	009	1 443	3 014
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	4 018	5 567
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	99 123	114 337
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	99 123	114 337
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	255 516	237 446
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	34 952	25 204
B.II.1.1.	Pozemky	016	6 819	7 083
B.II.1.2.	Stavby	017	28 133	18 121
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	185 749	160 201
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	23 563	27 097
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	8 389	10 762
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	8 389	10 762
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 863	14 182
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	68	3 617
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	2 795	10 565
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	508 689	491 219
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	28 296	22 414
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	411 135	393 887
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	68 858	21 146
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	-	372
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	400	53 400
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	400	53 400
B.IV.	Konsolidační rozdíl	037	3 118 913	2 378 188
B.IV.1.	Kladný konsolidační rozdíl	038	3 132 081	2 380 582
B.IV.2.	Záporný konsolidační rozdíl	039	-13 168	-2 394

Konsolidovaná rozvaha v plném rozsahu
k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

AKTIVA

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období Netto	Minulé účetní období Netto
a	b	c	1	2
C.	Oběžná aktiva	042	1 975 685	1 549 454
C.I.	Zásoby	043	133 934	150 284
C.I.1.	Materiál	044	5 792	5 763
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	045	76 011	89 541
C.I.3.	Výrobky a zboží	046	46 842	51 430
C.I.3.2.	Zboží	048	46 842	51 430
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	050	5 289	3 550
C.II.	Pohledávky	051	818 351	793 261
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	052	21 063	37 389
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	056	16 769	8 662
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	057	4 294	28 727
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	059	3 849	3 995
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	061	445	24 732
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	062	797 288	755 872
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	063	743 382	712 758
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	064	-	4 222
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	065	-	9
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	066	53 906	38 883
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	069	5 249	1 311
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	070	13 069	7 736
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	071	12 943	13 981
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	072	22 645	15 855
C.IV.	Peněžní prostředky	080	1 023 400	605 909
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	081	692	1 054
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	082	1 022 708	604 855
D.	Časové rozlišení aktiv	083	90 066	90 377
D.1.	Náklady příštích období	084	88 474	88 113
D.3.	Příjmy příštích období	086	1 592	2 264



Konsolidovaná rozvaha v plném rozsahu
k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PASIVA

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období Netto	Minulé účetní období Netto
a	b	c	1	2
	PASIVA CELKEM	083	6 573 307	5 291 206
A (A.I.–A.VII.)	Vlastní kapitál	084	2 635 401	2 399 518
A.I.	Základní kapitál	085	815 000	815 000
A.I.1.	Základní kapitál	086	815 000	815 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	089	373 771	431 793
A.II.1.	Ážio	090	6 128	6 128
A.II.2.	Kapitálové fondy	091	367 643	425 665
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	092	401 587	412 799
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	093	-5 851	13 633
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	094	233	233
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	095	10	-
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	096	-1 000	-1 000
A.II.2.6.	Fond z přepočtu zahraničních společností na měnu konsolidace	096	-27 336	-
A.III.	Fondy ze zisku	096	10 865	20 766
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	096	-30 257	-20 193
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	096	41 122	40 959
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	096	977 583	736 755
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	096	790 896	731 914
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	096	186 687	4 841
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) bez menšinových podílů	096	429 081	276 702
A.VII.	Menšinový vlastní kapitál	096	29 101	118 502
A.VII.1.	Menšinový základní kapitál	096	1 066	6 655
A.VII.2.	Menšinové kapitálové fondy	096	19 607	219 948
A.VII.3.	Menšinové fondy ze zisku včetně nerozděleného zisku a neuhrazené ztráty minulých let	096	-22 000	-149 850
A.VII.4.	Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	096	30 428	41 749
B. + C.	Cizí zdroje	096	3 570 481	2 554 117
B.	Rezervy	096	124 466	111 337
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	096	32 508	25 491
B.4.	Ostatní rezervy	096	91 958	85 846

Konsolidovaná rozvaha v plném rozsahu
k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PASIVA

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období Netto	Minulé účetní období Netto
a	b	c	1	2
C.	Závazky	118	3 446 015	2 442 780
C.I.	Dlouhodobé závazky	119	2 271 010	1 352 997
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	123	2 061 830	1 324 672
C.I.8.	Odložený daňový závazek	129	9 116	54
C.I.9.	Závazky - ostatní	130	200 064	28 271
C.I.9.3.	Jiné závazky	133	200 064	28 271
C.II.	Krátkodobé závazky	134	1 175 005	1 089 783
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	134	116 064	303 813
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	135	4 073	5 523
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	136	364 191	305 107
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	138	-	13
C.II.8.	Závazky ostatní	140	690 677	475 327
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	143	171 483	153 327
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	144	95 583	84 331
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	145	115 649	103 651
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	146	111 934	96 749
C.II.8.7.	Jiné závazky	147	196 028	37 269
D.	Časové rozlišení pasív	148	367 425	337 571
D.1.	Výdaje příštích období	149	5 710	4 908
D.2.	Výnosy příštích období	150	361 715	332 663



Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty
druhové členění za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období Netto	Minulé účetní období Netto
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 196 546	4 383 009
II.	Tržby za prodej zboží	02	185 004	202 659
A.	Výkonová spotřeba	03	2 064 728	1 743 003
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	135 558	154 626
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	66 588	67 507
A.3.	Služby	06	1 862 582	1 520 870
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	15 815	37 198
C.	Aktivace (-)	08	-166 520	-150 029
D.	Osobní náklady	09	2 473 548	2 096 887
D.1.	Mzdové náklady	10	1 865 145	1 564 603
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	608 403	532 284
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	538 756	468 099
D.2.2.	Ostatní náklady	13	69 647	64 185
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	348 448	279 931
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	172 963	146 616
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	172 963	146 616
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	862	-11 719
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-5 360	-1 935
E.4.	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu	20	180 712	147 124
E.5.	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu	21	-729	-155
III.	Ostatní provozní výnosy	22	39 727	28 313
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	23	8 428	5 903
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	24	91	145
III.3.	Jiné provozní výnosy	25	31 208	22 265
F.	Ostatní provozní náklady	26	47 051	79 477
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	27	2 606	1 292
F.2.	Prodaný materiál	28	-	24
F.3.	Daně a poplatky	29	5 732	2 428
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	30	2 612	28 287
F.5.	Jiné provozní náklady	31	36 101	47 446
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	32	638 207	527 514

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty

druhé členění za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.

Drobného 555/49, Ponava

602 00 Brno, Česká republika

IČO: 015 72 377

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řad.	Běžné účetní období Netto	Minulé účetní období Netto
a	b	c	1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	33	713	-
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	34	-	-
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	35	713	-
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	40	-	657
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	41	21 362	21 440
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	42	16 063	15 139
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	43	5 299	6 301
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	44	-17 859	-779
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	45	84 356	88 095
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	46	-	-
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	47	84 356	88 095
VII.	Ostatní finanční výnosy	48	89 982	28 129
K.	Ostatní finanční náklady	49	66 123	55 500
*	Finanční výsledek hospodaření	50	-20 563	-93 904
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	51	617 644	433 610
L.	Daň z příjmů	52	158 134	115 158
L.1.	Daň z příjmů splatná	53	156 753	121 828
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	54	1 381	-6 670
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	55	459 510	318 452
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	57	459 510	318 452
	Výsledek hospodaření za účetní období bez menšinových podílů (+/-)	58	429 081	276 702
	Menšinový podíl na výsledku hospodaření běžného účetního období	59	30 428	41 749
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	61	5 533 334	4 663 550



Konsolidovaný přehled o peněžních tocích
za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	605 910	577 079
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti			
Z:	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	617 644	433 610
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	385 206	395 881
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	352 946	292 786
A.1.2.	Změna stavu:	15 727	15 432
A.1.2.2.	rezerv a opravných položek	15 727	15 432
A.1.3.	Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	-5 822	-4 611
A.1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	62 994	66 656
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-40 639	25 618
A*.	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	1 002 850	829 491
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	132 410	-63 492
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů dohadných a časového rozlišení	-8 087	-169 980
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních účtů dohadných a časového rozlišení	125 010	64 574
A.2.3.	Změna stavu zásob	15 487	41 914
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	1 135 260	765 999
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-84 356	-88 095
A.4.	Přijaté úroky	-	21 439
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-150 207	-113 937
A.6.	Přijaté podíly na zisku	713	-
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	901 410	585 406
Peněžní toky z investiční činnosti			
B.1.	Nabytí stálých aktiv	-336 847	-363 039
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-104 060	-109 870
B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	-181 851	-233 047
B.1.3.	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	-50 936	-20 122
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	61 800	-5 903
B.2.1.	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	8 428	-5 903
B.2.2.	Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku	53 372	-
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	4 114	-3 928
B.4.	Čisté peněžní toky z nákupu dceřiné společnosti, podniku nebo jeho částí	-762 395	-324 753
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 033 328	-697 623
Peněžní toky z finančních činností			
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	549 408	141 046
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	549 408	141 046
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	417 490	28 830
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	1 023 400	605 909

Konsolidovaný přehled o změnách vlastního kapitálu
za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU

	Základní kapitál	Ážio, ostatní kapitálové fondy a fondy ze zisku	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	Výsledek hospod. běžného období	Podíl na výsledku hospodaření v ekvivalenci	Celkem vlastní kapitál přiřaditelný akcionářům	Menšinový vlastní kapitál	Celkem vlastní kapitál
Zůstatek k 31. 12. 2024	815 000	452 559	736 755	276 708	-	2 281 022	118 502	2 399 524
Zisk nebo ztráta za dané období	-	-	-	429 081	-	429 081	30 428	459 509
Oceňovací rozdíly	-	24	-	-	-	24	-	24
Dopad přeměn společností	-	3	-	-	-	3	-	3
Převody do (z) rezervního fondu	-	163	-250	-	-	-87	-	-87
Dopady z titulu nových akvizic	-	-29 565	-	-	-	-29 565	-119 828	-149 393
Kapitálové vklady	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní pohyby	-	-11 212	-35 631	-	-	-46 843	-	-46 843
Převod VH min. období	-	-	276 708	-276 708	-	-	-	-
Kurzové rozdíly	-	-27 336	-	-	-	-27 336	-	-27 336
Tantiémy	-	-	-	-	-	-	-	-
Zůstatek k 31. 12. 2025	815 000	384 636	977 582	429 081	-	2 606 299	29 102	2 635 401

	Základní kapitál	Ážio, ostatní kapitálové fondy a fondy ze zisku	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	Výsledek hospod. běžného období	Podíl na výsledku hospodaření v ekvivalenci	Celkem vlastní kapitál přiřaditelný akcionářům	Menšinový vlastní kapitál	Celkem vlastní kapitál
Zůstatek k 31. 12. 2023	815 000	404 814	528 551	218 404	-	1 966 769	54 863	2 021 632
Zisk nebo ztráta za dané období	-	-	-	276 708	-	276 708	41 749	318 457
Oceňovací rozdíly	-	29 427	-	-	-	29 427	-	29 427
Dopad přeměn společností	-	-460	-	-	-	-460	-	-460
Převody do (z) rezervního fondu	-	-	-	-	-	-	-	-
Dopady z titulu nových akvizic	-	-	-	-	-	-	21 890	21 890
Kapitálové vklady	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní pohyby	-	18 778	-9 823	-	-	8 955	-	8 955
Převod VH min. období	-	-	218 404	-218 404	-	-	-	-
Kurzové rozdíly	-	-	-377	-	-	-377	-	-377
Tantiémy	-	-	-	-	-	-	-	-
Zůstatek k 31. 12. 2024	815 000	452 559	736 755	276 708	-	2 281 022	118 502	2 399 524



Příloha ke konsolidované účetní závěrce

Období od 1. ledna 2025 do 31. prosince 2025 (v tisících Kč)

1. Charakteristika a hlavní aktivity

Vznik a charakteristika společnosti

Seyfor, a. s., (dále „společnost“ nebo „mateřská společnost“) vznikl 10. dubna 2013 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou 19061, oddíl B. Ke dni 14. května 2014 byla společnost vymazána z rejstříku u Městského soudu v Praze a zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou 7072, oddíl B.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a v jejich rámci tyto obory činnosti:

- (a) Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- (b) Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- (c) Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- (d) Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
- (e) Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- (f) Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- (g) Překladecká a tlumočnická činnost
- (h) Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
- (i) Zprostředkování obchodu a služeb
- (j) Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí
- (k) Pronájem a půjčování věcí movitých
- (l) Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- (m) Velkoobchod a maloobchod
- (n) Testování, měření, analýzy a kontroly
- (o) Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- (p) Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
- (q) Ubytovací služby
- (r) Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí
- (s) Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
- (t) Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím
- (u) Projektování elektrických zařízení

Vlastníci společnosti

Akcionáři společnosti k 31. prosinci 2025 jsou:

LIGELTA HOLDINGS LTD	72,7%
CSW Holding s.r.o.	20,1%
Ostatní	7,2%

Sídlo společnosti

Seyfor, a. s.
Drobného 555/49 Ponava, 602 00 Brno
Česká republika
IČO: 015 72 377

Členové představenstva a dozorčí rady k 31. prosinci 2025

Členové představenstva

Martin Cígler (předseda)
Ing. Michal Rybovič (místopředseda)
Tomáš Loukota
Petr Franc
Dipl. Ing. Martin Kudrna, MBA
Ing. Jan Tomíšek
Ing. Milan Smutný

Členové dozorčí rady

Ing. Michal Máčel, CSc. (předseda)
MgA. Táňa Šuláková
Boris Bělousov

Konsolidovaná účetní závěrka

Konsolidovaná účetní závěrka společnosti k 31. prosinci 2025 je sestavena za mateřskou společnost a její dceřiné společnosti (dále také „skupina“) – viz bod 5 přílohy. Konsolidovaná účetní závěrka je sestavena za období od 1. ledna 2025 do 31. prosince 2025 (dále také „rok 2025“).

Změny v obchodním rejstříku

V roce 2025 byly provedeny následující změny v obchodním rejstříku týkající se mateřské společnosti:

Nový zápis

Ostatní skutečnosti

U společnosti jakožto nástupnické společnosti došlo ke sloučení se zanikající společností CÍGLER SOFTWARE – IPL, s.r.o., se sídlem 1. máje 97/25, Liberec III-Jeřáb, 460 07 Liberec, identifikační číslo: 25045041, právní forma: společnost s ručením omezeným, zanikající společností gesteem society a.s. se sídlem Na strži 2097/63, Krč, 140 00 Praha 4, identifikační číslo: 08231371, právní forma: akciová společnost, a zanikající společností gesteem CZ a.s. se sídlem Nové sady 988/2, Staré Brno, 602 00 Brno, identifikační číslo: 05155975, právní forma: akciová společnost, kdy na nástupnickou společnost přešlo jmění uvedených zanikajících společností, a to v důsledku fúze sloučením, která byla provedena dle projektu fúze sloučením vyhotoveného dne 22. května 2025.

Zastupování společnosti – v roce 2025 došlo k úpravě stanov společnosti a úpravě způsobu zastupování společnosti vůči bankovním institucím a stanovení limitů a způsobu podepisování v této oblasti tak, aby plně odpovídalo požadavkům efektivního operativního řízení společnosti.



2. Způsob a metody konsolidace

Způsob konsolidace

Pro sestavení účetní závěrky konsolidačního celku byl použit přímý způsob konsolidace.

Metody konsolidace

Účetní závěrky společností konsolidačního celku jsou konsolidovány podle konsolidačních metod s ohledem na stupeň vlivu mateřské společnosti. Účetní závěrky společností, u nichž uplatňuje mateřská společnost rozhodující vliv a jsou významné, jsou konsolidovány metodou plné konsolidace.

Metoda plné konsolidace zahrnuje položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách ve vlastním kapitálu z účetních závěrek konsolidovaných účetních jednotek v plné výši, po případném vyloučení všech významných vzájemných transakcí mezi jednotkami uvnitř konsolidačního celku, jejich přetřídění a úpravách do rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích a přehledu o změnách ve vlastním kapitálu konsolidující účetní jednotky.

Postup konsolidace

Konsolidace byla provedena na úrovni mateřské společnosti bez vytvoření jednotlivých dílčích celků a všechny konsolidované účetní jednotky byly zahrnuty metodou plné konsolidace. V účetních závěrkách konsolidovaných účetních jednotek bylo provedeno přetřídění a úpravy položek dle principů vyhlášených v konsolidačních pravidlech.

Při sestavení konsolidované rozvahy, konsolidovaného výkazu zisku a ztráty a konsolidovaného přehledu o peněžních tocích se vylučují vzájemné operace vztahující se k prodejm zásob, dlouhodobého majetku a služeb v rámci konsolidačního celku, pokud se jedná o významné částky.

Konsolidační rozdíl vzniklý při nové akvizici je rovnoměrně odpisován do nákladů nebo výnosů po dobu maximálně 20 let. Konsolidační rozdíl se zúčtovává do položky zúčtování kladného konsolidačního rozdílu nebo zúčtování záporného konsolidačního rozdílu na vrub nákladů, resp. ve prospěch výnosů z běžné činnosti.

Goodwill vznikl jako rozdíl mezi oceněním obchodního závodu (nebo jeho části) nabytého převodem nebo přechodem za úplaty či vkladem nebo oceněním majetku a závazků v rámci přeměn obchodní korporace s výjimkou změny právní formy a souhrnem individuálně přeceněných složek majetku snížených o převzaté dluhy.

Odpisy goodwillu jsou prováděny v případě kladné hodnoty na vrub nákladů, v případě záporné hodnoty ve prospěch výnosů.

Při konsolidaci se vylučuje vliv přijatých a vyplacených dividend nebo podílů na zisku mezi mateřskou společností a ovládanými a řízenými společnostmi.

Položky uvedené v konsolidované účetní závěrce, které jsou nebo byly původně vyjádřeny v cizí měně, byly přepočteny na českou korunu (měnu, v níž je sestavena konsolidovaná účetní závěrka) kurzem platným ke dni, ke kterému je sestavována konsolidovaná účetní závěrka.

Konsolidované účetní jednotky, které nesestavují řádnou účetní závěrku k datu 31. prosince 2025, poskytly požadované údaje ve formě mezitímních účetních výkazů a dalších informací požadovaných konsolidující účetní jednotkou.

3. Obecné účetní zásady, účetní metody a jejich změny a odchylky

Tato konsolidovaná účetní závěrka je připravena v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“) a s vyhláškou Ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění platném pro rok 2025 (dále jen „vyhláška“).

Konsolidovaná účetní závěrka je sestavena za předpokladu nepřetržitého trvání skupiny.

Údaje v této účetní závěrce jsou vyjádřeny v tisících korun českých (Kč), není-li uvedeno jinak.

a) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je evidován v pořizovací ceně. Dlouhodobý hmotný majetek v pořizovací ceně do 20 tis. Kč není vykazován v rozvaze a je účtován do nákladů v roce jeho pořízení.

Ocenění dlouhodobého majetku vlastní výroby zahrnuje přímý materiál, přímé mzdy a režijní náklady přímo spojené s jeho výrobou až do doby jeho aktivace.

V následující tabulce jsou uvedeny metody a doby odpisování podle skupin majetku:

Majetek	Metoda	Doba odpisování
Stavby	lineární	40–50 let
Hardware (servery, projektory apod.)	lineární	3–5 let
Nábytek	lineární	5 let
Automobily (do 1 500 tis. Kč)	lineární	4 roky
Automobily (nad 1 500 tis. Kč)	lineární	6 let
Zabezpečovací zařízení	lineární	5 let
Patenty a ostatní nehmotná aktiva (know-how)	lineární	6 let
Software	lineární	3 roky
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	lineární	15 let
Drobný dlouhodobý hmotný majetek (20–40 tis. Kč)	lineární	4 roky
Drobný dlouhodobý nehmotný majetek (20–60 tis. Kč)	lineární	2 roky

Odpisy jsou ve výkazu zisku a ztráty vykazány v položce „Úpravy hodnot v provozní oblasti“.

b) Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek představují majetkové účasti v ovládaných osobách a osobách pod podstatným vlivem a dluhové cenné papíry, u nichž má skupina záměr a schopnost držet je do splatnosti, a ostatní dlouhodobé cenné papíry, u nichž zpravidla v okamžiku pořízení není znám záměr skupiny. Dlouhodobý finanční majetek dále zahrnuje poskytnuté dlouhodobé zápůjčky a úvěry mezi ovládanými a ovládajícími osobami a účetními jednotkami pod podstatným vlivem a jiné poskytnuté dlouhodobé zápůjčky.

Dlouhodobý finanční majetek je účtován v pořizovací ceně. Pořizovací cena zahrnuje přímé náklady související s pořízením, například poplatky a provize makléřům, poradcům, burzám.



c) Zásoby

Materiál je oceňován v pořizovacích cenách. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě a dopravné za dodání. Úbytek materiálu je oceňován metodou váženého aritmetického průměru.

Nedokončená výroba a hotové výrobky jsou oceňovány skutečnými vlastními náklady, které zahrnují přímé náklady vynaložené na výrobu, popř. i přiřaditelné nepřímé náklady, které se vztahují k výrobě. Do přímých nákladů se zahrnuje pořizovací cena materiálu a jiných spotřebovaných výkonů a další náklady, které vzniknou v přímé souvislosti s danou výrobou. Úbytek nedokončené výroby a hotových výrobků je oceňován standardními cenami.

Zboží je oceňováno v pořizovacích cenách. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě a dopravné za dodání do skladu. Úbytek zboží je oceňován metodou váženého aritmetického průměru.

d) Stanovení opravných položek a rezerv

Dlouhodobý hmotný majetek

Skupina tvoří opravné položky k dlouhodobému hmotnému majetku na základě porovnání zůstatkové hodnoty budov a pozemků s jejich zpětně získatelnou hodnotou. Tvorba a zúčtování opravných položek jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty v položce „Úpravy hodnot v provozní oblasti“.

Pohledávky

Skupina stanoví opravné položky k pochybným pohledávkám na základě vlastní analýzy platební schopnosti svých zákazníků a věkové struktury pohledávek. Tvorba a zúčtování opravných položek jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty v položce „Úpravy hodnot v provozní oblasti“.

Zásoby

Opravné položky jsou vytvářeny v případech, kdy ocenění použité v účetnictví je přechodně vyšší než prodejní cena zásob snižená o náklady spojené s prodejem.

Opravná položka k pomaluobrátkovým a zastaralým zásobám či jinak dočasně znehodnoceným zásobám je tvořena na základě analýzy obrátkovosti zásob a na základě individuálního posouzení zásob.

Tvorba a zúčtování opravných položek jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty v položce „Úpravy hodnot v provozní oblasti“.

Rezervy

Rezerva na nevybranou dovolenou je k rozvahovému dni tvořena na základě analýzy nevybrané dovolené za uplynulý kalendářní rok (tj. k 31. prosinci) a průměrných mzdových nákladů včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění dle jednotlivých zaměstnanců.

V případě, že mají zaměstnanci nárok na roční nebo na jiné ročně vyplácené bonusy, je k rozvahovému dni zaúčtována rezerva na odměny zaměstnanců v plné výši mzdových nákladů včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Rezervu na daň z příjmů vytváří skupina vzhledem k tomu, že okamžik sestavení účetní závěrky předchází okamžiku stanovení výše daňové povinnosti. V následujícím účetním období skupina rezervu rozpustí a zaúčtuje zjištěnou daňovou povinnost.

V rozvaze je rezerva na daň z příjmů snížena o zaplacené zálohy na daň z příjmů, případná výsledná pohledávka je vykázána v položce „Stát – daňové pohledávky“.

e) Přepočty cizích měn

Majetek a závazky pořízené v cizí měně se oceňují v českých korunách v kurzu platném ke dni jejich vzniku.

Aktiva a pasiva v zahraniční měně jsou k rozvahovému dni přepočítávána podle kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB. Nerealizované kurzové zisky a ztráty jsou zachyceny ve výsledku hospodaření do finančních nákladů nebo finančních výnosů.

f) Deriváty

Derivát je finanční nástroj, který splňuje následující podmínky:

- jeho reálná hodnota se mění v závislosti na změně úrokové sazby, ceny cenného papíru, ceny komodity, měnového kurzu, cenového indexu, na úvěrovém hodnocení (ratingu) nebo indexu, resp. v závislosti na jiné proměnné (tzv. podkladovém aktivu);
- ve srovnání s ostatními typy kontraktů, v nichž je založena podobná reakce na změny tržních podmínek, vyžaduje malou nebo nevyžaduje žádnou počáteční investici;
- bude vypořádán v budoucnosti, přičemž doba od sjednání obchodu do jeho vypořádání je u něho delší než u spotové operace.

Deriváty jsou vykázány v rozvaze v reálné hodnotě. Kladné reálné hodnoty derivátů jsou vykázány v aktivech v položce „Jiné pohledávky“. Záporné reálné hodnoty derivátů jsou vykázány v závazcích v položce „Jiné závazky“. Reálná hodnota finančních derivátů se stanovuje jako současná hodnota očekávaných peněžních toků plynoucích z těchto transakcí.

Zajištění reálné hodnoty

Změny reálných hodnot derivátů, které jsou klasifikovány jako zajištění reálné hodnoty, se účtují do finančních nákladů, resp. výnosů spolu s příslušnou změnou reálné hodnoty zajištěného aktiva nebo závazku, která souvisí se zajišťovaným rizikem.

Zajištění peněžních toků

Změny reálných hodnot derivátů, které jsou klasifikovány jako zajištění peněžních toků, se účtují do vlastního kapitálu a v rozvaze se vykazují prostřednictvím oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků. Neefektivní část zajištění se účtuje přímo do finančních nákladů, resp. výnosů.

Deriváty k obchodování

Deriváty držené za účelem obchodování jsou vykazovány v rozvaze v reálných hodnotách. Zisky a ztráty ze změny reálných hodnot jsou zachyceny ve výkazu zisku a ztráty v položkách „Ostatní finanční výnosy“, resp. „Ostatní finanční náklady“.



g) Najatý majetek

Skupina účtuje o najatém majetku tak, že zahrnuje leasingové splátky do nákladů rovnoměrně po dobu trvání nájmu. Při ukončení nájmu a uplatnění možnosti odkupu je předmět leasingu zařazen do majetku skupiny v kupní ceně.

h) Účtování výnosů a nákladů

Výnosy a náklady se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nímž věcně i časově souvisejí.

Náklady v hodnotě nižší než 5 tis. Kč se časově nerozlišují a účtují se v roce jejich vynaložení.

i) Daň z příjmů

Daň z příjmů za dané období se skládá ze splatné daně a ze změny stavu odložené daně.

Splatná daň zahrnuje odhad daně vypočtený z daňového základu s použitím daňové sazby platné v první den účetního období a veškeré doměrky a vratky za minulá období.

Odložená daň vychází z veškerých dočasných rozdílů mezi účetní a daňovou hodnotou aktiv a pasiv, případně dalších dočasných rozdílů (daňová ztráta), s použitím očekávané daňové sazby platné pro období, ve kterém budou daňový závazek nebo pohledávka uplatněny.

O odložené daňové pohledávce se účtuje pouze tehdy, je-li pravděpodobné, že bude v následujících účetních obdobích uplatněna.

j) Klasifikace závazků

Skupina klasifikuje část dlouhodobých závazků, bankovních úvěrů a finančních výpomocí, jejichž doba splatnosti je kratší než jeden rok vzhledem k rozvahovému dni, jako krátkodobé.

k) Dotace / investiční pobídky

Dotace je zaúčtována v okamžiku nezpochybnitelného nároku na její přijetí. Dotace přijatá na úhradu nákladů se účtuje do provozních výnosů. Dotace přijatá na pořízení dlouhodobého majetku včetně technického zhodnocení a na úhradu úroků zahrnutých do pořizovací ceny majetku snižuje pořizovací cenu nebo vlastní náklady na pořízení.

l) Použití odhadů

Při přípravě účetní závěrky používá vedení skupiny odhady a stanovuje předpoklady, které mají vliv na uplatnění účetních postupů a na výši majetku, závazků, výnosů a nákladů vykázaných v účetní závěrce. Tyto odhady a předpoklady vycházejí z historických zkušeností a různých dalších faktorů, které jsou považovány za přiměřené k datu sestavení účetní závěrky, a používají se v situaci, kdy účetní hodnoty majetku a závazků nejsou zcela evidentní z jiných zdrojů nebo kdy existuje nejistota při uplatnění jednotlivých účetních politik. Skutečné výsledky se mohou od odhadů lišit.

Odhady a předpoklady jsou průběžně revidovány. Úpravy účetních odhadů jsou zohledněny v období, ve kterém jsou tyto odhady revidovány, pokud se revize týká pouze daného účetního období, nebo v období revize a budoucích obdobích, pokud revize ovlivňuje současné i budoucí období.

4. Změna účetních metod a postupů

V období od 1. ledna 2025 do 31. prosince 2025 nedošlo k žádným významným změnám účetních metod a postupů.

5. Vymezení konsolidačního celku

Účetní jednotky zahrnuté do konsolidačního celku

Obchodní firma	Sídlo	Podíl na vlastním kapitálu	Metoda konsolidace
Mateřská společnost			
Seyfor, a. s.	Drobného 555/49, Ponava, 602 00, Brno		–
Ovládané a řízené společnosti			
Seyfor Slovensko, a.s.	Plynárenská 7/C, Ružinov, 821 09 Bratislava, Slovensko	100 %	plná
Seyfor d.o.o. (SI)	Cesta Goriške fronte 46, 5290 Šempeter pri Gorici, Slovinsko	100 %	plná
Seyfor d.o.o. (RS)	Industrijska 3b, 21000 Novi Sad, Srbsko	100 %	plná
Seyfor Hrvatska d.o.o.	Puževa ulica 13, 100 00 Záhřeb, Chorvatsko	100 %	plná
VASCO, računalniški inženiring, d.o.o.	Poslovna cona A 21, 4208 Šenčur, Slovinsko	100 %	plná
Commander Services s.r.o.	Digital Park II, Einsteinova 23, 851 01 Bratislava, Slovensko	100 %	plná
Besteron a.s.	Prešovská 38/B, 821 02 Bratislava, Slovensko	68 %	plná
Dotykačka Holding a.s.	Plzeňská 3217/16, Smíchov, 150 00 Praha 5	100 %	plná
Dotykačka ČR s.r.o.	Plzeňská 3217/16, Smíchov, 150 00 Praha 5	100 %	plná
Dotypay s.r.o.	Plzeňská 3217/16, Smíchov, 150 00 Praha 5	100 %	plná
Markeeta Slovensko, s. r. o.	Plynárenská 7/C, Ružinov, 821 09 Bratislava	100 %	plná
KS - program, spol. s r.o.	Rokytnice 153, Rokytnice, 755 01 Vsetín	100 %	plná
T-Cars System s.r.o.	Stojanova 1335, 686 01 Uherské Hradiště	100 %	plná
M & I SYSTEMS, CO (RS)	Industrijska 3b, 21000 Novi Sad, Srbsko	70 %	plná
NCC a. s.	Mýtna 15, 811 07 Bratislava, Slovensko	100 %	plná
Datacruit s.r.o.	Sokolovská 695/115b, Karlín, 186 00 Praha 8	100 %	plná
M & I SYSTEMS, d.o.o. (BiH)	Vidovdanska 2, 780 00 Banja Luka, Bosna a Hercegovina	70 %	plná
rEVOLUTION SOFTWARE Kft.	Váci út 76. 7. em., 1133 Budapešť, Maďarsko	100 %	plná
Dotypos PL Sp. z o.o.	Ul. Sienna 64, 00 825 Varšava, Polsko	100 %	plná
NPS D.O.O. BEOGRAD	Bulevar Maršala Tolbuhina 44, Bělehrad 11070, Srbsko	70 %	plná
RADIUM s.r.o.	Náměstí Chuchelských bojovníků 18/1, Velká Chuchle, 159 00 Praha 5	100 %	plná

V běžném účetním období se staly součástí konsolidačního celku společnosti M & I SYSTEMS, d.o.o (BiH), rEVOLUTION SOFTWARE Kft, Dotypos PL Sp. z o.o., NPS d.o.o. a RADIUM s.r.o.

K 1. lednu 2025 došlo k fúzi sloučením společností gesteem CZ a.s., gesteem society a.s. a CÍGLER SOFTWARE – IPL, s.r.o. Nástupnickou společností je společnost Seyfor, a. s. K 1. lednu 2025 dále došlo k fúzi sloučením společností Seyfor Slovensko, a.s., a Gesteem Slovakia, s.r.o. Nástupnickou společností je společnost Seyfor Slovensko, a.s.

V běžném účetním období společnost Seyfor, a. s., nabyla zbývajících 41,5% podíl ve společnosti Dotykačka Holding a.s., čímž se stala jejím jediným akcionářem. V důsledku této transakce drží společnost Seyfor, a. s., nepřímo 100% podíl ve společnostech Dotykačka ČR s.r.o., Dotypay s.r.o., MARKEETA Slovensko, s. r. o., a Dotypos PL Sp. z o.o.



Společnost Seyfor, a. s., má ve všech dceřiných společnostech 100% podíl s výjimkou společnosti Besteron a.s., kde drží podíl 68 %, a společnosti M & I SYSTEMS, CO (RS), kde drží podíl 70 %. Prostřednictvím společnosti M & I SYSTEMS, CO (RS), drží skupina efektivní 70% podíl také ve společnostech NPS D.O.O. BEOGRAD a M & I SYSTEMS, d.o.o. (BiH).

Z tohoto důvodu bylo provedeno rozdělení vlastního kapitálu těchto konsolidovaných účetních jednotek a jejich výsledků hospodaření na podíl připadající ovládající společnosti a podíl menšinových akcionářů.

Účetní jednotky nezahrnuté do konsolidačního celku s odůvodněním tohoto nezahrnutí

Do konsolidačního celku a do konsolidace podle rozhodnutí mateřské společnosti nevstoupily níže uvedené společnosti, jejichž podíl na úhrnu rozvahy, čistém obratu a vlastním kapitálu konsolidačního celku byl nevýznamný, a zároveň informace nezbytné pro konsolidaci nemohly být získány bez zbytečného zdržení nebo nepřiměřených nákladů (při posuzování významnosti podílu byly tyto společnosti brány jako celek).

V běžném účetním období byly z konsolidace vyloučeny tyto dceřiné společnosti:

- BESTERON d.o.o., Slovenska ulica 34, 2000 Maribor, Slovinsko, IČO: 8535981, 68% podíl
- Gesteem B.V., Keizersgracht 391A, Noord-Holland 1016 EJ, Amsterdam, Nizozemsko, IČO: NL858880878B01, 100% podíl
- Commander Services Kft, Új utca 1, 2481 Velence, Budapešť, Maďarsko, IČO: 32307791241, 100% podíl
- Dotypos SK s. r. o., Plynárenská 7/C, Ružinov, 821 09, Bratislava, Slovensko, IČO: 52528766, 100% podíl
- Dotypos Analytics s.r.o., Plzeňská 3217/16, Smíchov, 150 00 Praha 5, IČO: 08155402, 100% podíl
- Soft for POS s. r. o., Prešovská 16401/38B, 821 02 Bratislava, Slovensko, IČO: 56453400, 100% podíl
- Besteron CZ s.r.o., Rybná 716/24, Staré Město, 110 00 Praha 1, IČO: 05658322, 68% podíl
- KASAmex EU s.r.o., Plzeňská 3217/16, Smíchov, 150 00 Praha 5, IČO: 26958066, 90% podíl
- Aibility, s. r. o., Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno, IČO: 10684395, 55% podíl
- Besteron d.o.o., Savska cesta 32, Záhřeb, Chorvatsko, IČO: 05432123812, 68% podíl

V účetní závěrce zůstaly podíly v těchto společnostech vykázány v dlouhodobém finančním majetku v pořizovacích cenách ve výši 28 296 tis. Kč.

6. Konsolidační rozdíl

Konsolidační rozdíl v brutto hodnotě k 31. prosinci 2025 ve výši 4 022 084 tis. Kč (3 106 131 tis. Kč k 31. 12. 2024) vzniklý při akvizicích všech dceřiných společností vstupujících do konsolidace je tvořen kladným konsolidačním rozdílem ve výši 4 048 907 tis. Kč (3 121 451 tis. Kč k 31. 12. 2024) a záporným konsolidačním rozdílem ve výši 26 823 tis. Kč (15 320 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Přírůstek ve výši 920 708 tis. Kč (v brutto hodnotě) je tvořen kladným konsolidačním rozdílem ve výši 913 559 tis. Kč, který vznikl akvizicí společností rEVOLUTION SOFTWARE Kft, Dotypos Sp. z o.o., NPS, d.o.o., RADIUM s.r.o., a postupným nabytím společnosti Dotykačka Holding s.r.o. a záporným konsolidačním rozdílem ve výši 11 504 tis. Kč při akvizici společnosti M & I SYSTEMS, d.o.o. Zbylá změna konsolidačního rozdílu ve výši 18 653 tis. Kč připadá na upřesnění pořizovací ceny společností M & I SYSTEMS, d.o.o. (RS), Datacruit s.r.o. a NCC a. s.

Skupina se rozhodla odepisovat konsolidační rozdíl po dobu 20 let. Odpis kladného (resp. záporného) konsolidačního rozdílu je vykázán v položce „Úpravy hodnot v provozní činnosti“ v konsolidovaném výkazu zisku a ztráty.

Roční odpis kladného konsolidačního rozdílu činí 180 713 tis. Kč (147 123 tis. Kč k 31. 12. 2024) a oprávky činí 916 825 tis. Kč (739 786 tis. Kč k 31. 12. 2024). Roční odpis záporného konsolidačního rozdílu činí 730 tis. Kč (155 tis. Kč k 31. 12. 2024) a oprávky činí 13 656 tis. Kč (12 926 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Netto hodnota kladného konsolidačního rozdílu je vyčíslena ve výši 3 132 081 tis. Kč (2 380 582 tis. Kč k 31. 12. 2024) a netto hodnota záporného konsolidačního rozdílu byla vyčíslena ve výši 13 168 tis. Kč (2 394 tis. Kč k 31. 12. 2024).



7. Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

a) Dlouhodobý nehmotný majetek

	Software	Ostatní ocenitelná práva	Nedokončený dl. nehmotný majetek a zálohy	Goodwill	Jiný dl. nehmotný majetek	Celkem
Pořizovací cena						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2025	840 796	18 047	114 337	37 111	10 405	1 020 696
Přírůstky	72 385	827	96 455	-	-	169 667
Úbytky	-3 006	-	-	-	-	-3 006
Dopad akvizic	45 306	-	-	-	-	45 306
Přeúčtování	109 952	-	-109 952	-	-	-
Kurzový rozdíl	-10 084	-413	-1 717	-279	-466	-12 939
Konečný zůstatek k 31. 12. 2025	1 055 349	18 461	99 123	36 832	9 939	1 219 724
Opravné položky a oprávky						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2025	-426 733	-10 506	-	-34 097	-4 838	-476 174
Odpisy	-89 044	-1 451	-	-1 462	-1 359	-93 316
Úbytky	2 993	-	-	-	-	2 993
Ztráta ze snížení hodnoty (-)	-186	-	-	-17	-	-203
Dopad akvizic	-33 122	-	-	-	-	-33 122
Přeúčtování	-	-	-	-	-	-
Kurzový rozdíl	3 807	286	-	187	256	4 536
Konečný zůstatek k 31. 12. 2025	-542 285	-11 671	-	-35 389	-5 941	-595 286
Zůstatková hodnota 1. 1. 2025	414 063	7 541	114 337	3 014	7 203	544 522
Zůstatková hodnota 31. 12. 2025	513 064	6 790	99 123	1 443	4 018	624 438

Hlavní součást nehmotného majetku tvoří software vytvořený vlastní činností. Ve sledovaném účetním období společnost vynaložila náklady na vývoj dalšího softwaru. Ve vývoji společnost dále pokračuje.

	Software	Ostatní ocenitelná práva	Nedokončený dl. nehmotný majetek a zálohy	Goodwill	Jiný dl. nehmotný majetek	Celkem
Pořizovací cena						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2024	442 670	13 296	256 918	46 664	10 209	769 757
Přírůstky	124 651	890	35 464	-	-	161 005
Úbytky	-1 753	-	-10 007	-9 870	-22	-21 652
Dopad akvizic	103 637	3 766	-	-	-	107 403
Přeúčtování	168 539	-	-168 539	-	-	-
Kurzový rozdíl	3 052	95	501	317	218	4 183
Konečný zůstatek k 31. 12. 2024	840 796	18 047	114 337	37 111	10 405	1 020 696
Opravné položky a oprávky						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2024	-330 541	-6 669	-	-43 262	-3 005	-383 477
Odpisy	-64 057	-1 721	-	-470	-1 764	-68 012
Úbytky	1 752	-	-	9 870	22	11 644
Dopad akvizic	-33 318	-2 043	-	-	-	-35 361
Přeúčtování	-	-	-	-	-	-
Kurzový rozdíl	-569	-73	-	-235	-91	-968
Konečný zůstatek k 31. 12. 2024	-426 733	-10 506	-	-34 097	-4 383	-476 174
Zůstatková hodnota 1. 1. 2024	112 129	6 627	256 918	3 402	7 203	386 279
Zůstatková hodnota 31. 12. 2024	414 063	7 541	114 337	3 014	5 567	544 522

b) Dlouhodobý hmotný majetek

	Pozemky a stavby	Stroje a zařízení	Ostatní dlouhodobá hmotná aktiva	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Posk. zálohy a nedok. dl. hmotný majetek	Celkem
Pořizovací cena						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2025	52 197	483 375	23 786	56 113	14 073	629 544
Přírůstky	2 083	89 564	371	-	275	92 293
Úbytky	-1 692	-35 941	-182	-	-	-37 815
Dopad akvizic	496	32 334	176	-	17	33 023
Přeúčtování	10 598	926	-	-	-11 524	-
Kurzový rozdíl	-2 708	-6 543	-	-	23	-9 228
Konečný zůstatek k 31. 12. 2025	60 974	563 715	24 151	56 113	2 864	707 817
Opravné položky a oprávky						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2025	-26 993	-323 174	-13 024	-29 016	109	-392 101
Odpisy	-1 519	-71 730	-2 864	-3 534	-	-79 647
Oprávky k úbytkům	1 689	33 377	182	-	-	35 248
Ztráta ze snížení hodnoty (-)	-	-	-39	-	-	-39
Dopad akvizic	-119	-21 120	-17	-	-	-21 256
Přeúčtování	-	109	-	-	-109	-
Kurzový rozdíl	919	4 572	-	-	-	5 491
Konečný zůstatek k 31. 12. 2025	-26 023	-377 966	-15 762	-32 550	-	-452 301
Zůstatková hodnota 1. 1. 2025	25 204	160 201	10 762	27 097	14 182	237 446
Zůstatková hodnota 31. 12. 2025	34 951	185 749	8 389	23 563	2 864	255 516

Přírůstky dlouhodobého majetku v roce 2025 představovaly především nákup terminálů, aut a IT vybavení a zařazení majetku vlivem nových akvizic.

	Pozemky a stavby	Stroje a zařízení	Ostatní dlouhodobá hmotná aktiva	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Posk. zálohy a nedok. dl. hmotný majetek	Celkem
Pořizovací cena						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2024	45 765	418 849	16 817	56 113	3 017	540 562
Přírůstky	4 077	72 853	7 180	-	16 621	100 731
Úbytky	-	-30 250	-211	-	-3 916	-34 377
Dopad akvizic	-	19 873	-	-	33	19 906
Přeúčtování	1 706	-	-	-	-1 706	-
Kurzový rozdíl	649	2 050	-	-	24	2 723
Konečný zůstatek k 31. 12. 2024	52 197	483 375	23 786	56 113	14 073	629 544
Opravné položky a oprávky						
Počáteční zůstatek k 1. 1. 2024	-24 401	-267 854	-9 610	-25 469	113	-327 222
Odpisy	-2 236	-68 399	-3 623	-3 547	-	-77 805
Oprávky k úbytkům	-	25 284	209	-	-	25 493
Ztráta ze snížení hodnoty (-)	-	-	-	-	-6	-6
Dopad akvizic	-	-10 767	-	-	-	-10 767
Kurzový rozdíl	-356	-1 438	-	-	-	-1 794
Konečný zůstatek k 31. 12. 2024	-26 993	-323 174	-13 024	-29 016	109	-392 101
Zůstatková hodnota 1. 1. 2024	21 364	150 995	7 207	30 644	3 130	213 340
Zůstatková hodnota 31. 12. 2024	25 204	160 201	10 762	27 097	14 182	237 446

Společnost má dlouhodobý hmotný majetek zatížen zástavním právem k datu závěrky ve výši 3 943 tis. Kč (2 833 tis. Kč k 31. 12. 2024) ve prospěch úvěrující banky a dále 2 118 tis. Kč (3 733 tis. Kč k 31. 12. 2024) ve prospěch dodavatele z titulu dodavatelského úvěru.



8. Finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek

Skupina eviduje dlouhodobý finanční majetek v celkové výši 508 689 tis. Kč (491 219 tis. Kč k 31. 12. 2024). Jedná se o podíly v dceřiných společnostech ve výši 28 296 tis. Kč (22 414 tis. Kč k 31. 12. 2024), zápůjčky a úvěry ovládaným a ovládajícím osobám ve výši 411 135 tis. Kč (393 887 tis. Kč k 31. 12. 2024), zápůjčky a úvěry ve společnostech pod podstatným vlivem ve výši 0 tis. Kč (0 tis. Kč k 31. 12. 2024), ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly ve výši 68 858 tis. Kč (21 146 tis. Kč k 31. 12. 2024), zápůjčky a úvěry – ostatní ve výši 0 tis. Kč (372 tis. Kč k 31. 12. 2024) a jiný dlouhodobý finanční majetek ve výši 400 tis. Kč (53 400 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Krátkodobý finanční majetek

Skupina neeviduje žádný krátkodobý finanční majetek.

9. Zásoby

Zásoby	k 31. 12. 2024	k 31. 12. 2025
Materiál	5 763	5 792
Zboží	51 430	46 842
Nedokončená výroba	89 541	76 011
Poskytnuté zálohy na zásoby	3 550	5 289
Celkem	150 284	133 934

Nedokončená výroba představuje především aktivované náklady související s rozpracovanými zakázkami pro zákazníky.

K 31. prosinci 2025 byla vytvořena opravná položka k zásobám ve výši 17 374 tis. Kč (15 462 tis. Kč k 31. 12. 2024).

10. Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky skupiny představují dlouhodobé poskytnuté zálohy ve výši 3 849 tis. Kč (3 995 tis. Kč k 31. 12. 2024), dohadné účty aktivní ve výši 0 tis. Kč (0 tis. Kč k 31. 12. 2024), jiné pohledávky ve výši 445 tis. Kč (24 732 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Ostatní dlouhodobé pohledávky tvoří odložená daňová pohledávka.

Skupina neeviduje dlouhodobé pohledávky s dobou splatnosti delší než pět let (0 Kč k 31. 12. 2024).

11. Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky tvoří zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů ve výši 743 382 tis. Kč (712 758 tis. Kč k 31. 12. 2024), ze kterých 149 739 tis. Kč (67 506 tis. Kč k 31. 12. 2024) představují pohledávky po lhůtě splatnosti. Opravná položka k pochybným pohledávkám byla k 31. prosinci 2025 vytvořena ve výši 26 949 tis. Kč (29 111 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Krátkodobé pohledávky tvoří dále krátkodobé poskytnuté zálohy ve výši 13 069 tis. Kč (7 736 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Ostatní krátkodobé pohledávky představují především pohledávky z titulu daní ve výši 5 249 tis. Kč (1 311 tis. Kč k 31. 12. 2024) a dohadné účty aktivní ve výši 12 943 tis. Kč (13 981 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Jiné pohledávky dosahují výše 22 645 tis. Kč (15 855 tis. Kč k 31. 12. 2024) a představují zejména pohledávky z titulu přecenění derivátů.

12. Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv představují zejména náklady příštích období ve výši 88 474 tis. Kč (88 113 tis. Kč k 31. 12. 2024). Náklady příštích období tvoří primárně náklady na nákup licencí pro zákazníky, předplatné, pojistné, servisní podpora a nájemné.

13. Deriváty

K rozvahovému dni měla skupina otevřeny následující deriváty k obchodování:

	Reálná hodnota k 31. 12. 2025		Reálná hodnota k 1. 1. 2025	
	kladná	záporná	kladná	záporná
Úrokové kontrakty	-	-	-	-
Swapy	4 724	-	3 357	423
Deriváty k obchodování celkem	4 724		3 357	423

Smlouva na úrokové swapy je kryta kolaterálem ve výši 3 000 tis. EUR.

Kladná reálná hodnota derivátů je uvedena na řádku „Jiné pohledávky“. Záporná reálná hodnota derivátů je uvedena na řádku „Jiné závazky“.

14. Vlastní kapitál

Pohyby na účtech vlastního kapitálu jsou uvedeny ve výkazu „Přehled o změnách vlastního kapitálu“.



15. Rezervy

	Rezerva na daň z příjmů	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	Ostatní rezervy	Celkem
Zůstatek k 1. 1. 2025	25 491	–	85 846	111 337
Změna stavu	7 017	–	6 112	13 129
Zůstatek rezerv k 31. 12. 2025	32 508	–	91 958	124 466
Zůstatek k 1. 1. 2024	8 585	3 183	42 037	53 806
Změna stavu	16 906	–3 183	43 809	57 531
Zůstatek rezerv k 31. 12. 2024	25 491	–	85 846	111 337

Ostatní rezervy zahrnují zejména rezervy na bonusy, rezervu na důchody, rezervu na nevybranou dovolenou a rezervu na garance. V roce 2025 byla rezerva na daň z příjmů ve výši 156 753 tis. Kč (121 828 tis. Kč za rok 2024) snížena o zaplacené zálohy na daň z příjmů ve výši 124 595 tis. Kč (96 337 tis. Kč za rok 2024). Výsledný závazek ve výši 32 508 tis. Kč byl vykázán v položce „Rezerva na daň z příjmů“ (25 491 tis. Kč za rok 2024). Část tvořila výsledná pohledávka z daně z příjmů právnických osob byla vykázána na pozici „Stát – daňové pohledávky“ ve výši 5 249 tis. Kč (0 tis. Kč za rok 2024). Zbýlá část výsledného závazku z titulu daně z příjmů právnických osob byla vykázána na pozici „Stát – daňové závazky“ ve výši 4 899 tis. Kč (0 tis. Kč za rok 2024).

Změna stavu rezerv obsahuje tvorbu rezerv daného období, jejich rozpuštění a využití a také efekt akvizic nových společností (4 560 tis. Kč za rok 2025, 2 698 tis. Kč za rok 2024).

16. Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky představují jiné závazky ve výši 200 064 tis. Kč (28 271 tis. Kč v roce 2024), kde jsou nesplacené části kupní ceny investic do dlouhodobého finančního majetku ve výši 189 161 tis. Kč (14 303 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Ostatní dlouhodobé závazky představují především závazky z titulu odložené daně ve výši 9 116 tis. Kč (54 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím jsou popsány v bodě 18.

Skupina neeviduje dlouhodobé závazky s dobou splatnosti delší než pět let (0 Kč k 31. 12. 2024).

17. Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů činí 364 191 tis. Kč (305 107 tis. Kč k 31. 12. 2024), ze kterých 25 867 tis. Kč (13 704 tis. Kč k 31. 12. 2024) představují závazky po lhůtě splatnosti.

Daňové závazky vůči státu ve výši 115 649 tis. Kč zahrnují především závazek z titulu DPH 64 991 tis. Kč (113 718 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Závazky vůči zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění činí celkem 267 066 tis. Kč (237 658 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Jiné závazky činí 196 028 tis. Kč (37 269 tis. Kč k 31. 12. 2024) a jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky z titulu nesplacených částí kupní ceny investic ve výši 170 858 tis. Kč (18 000 tis. Kč k 31. 12. 2024).

Ostatní krátkodobé závazky představují především krátkodobé přijaté zálohy ve výši 4 073 tis. Kč (5 523 tis. Kč k 31. 12. 2024) a dohadné účty pasivní ve výši 111 934 tis. Kč (96 749 tis. Kč k 31. 12. 2024).

18. Závazky k úvěrovým institucím

Skupina k 31. prosinci 2025 eviduje závazek vůči úvěrovým institucím ve výši 2 177 894 tis. Kč (1 628 485 tis. Kč k 31. 12. 2024), přičemž 116 064 tis. Kč (303 813 tis. Kč k 31. 12. 2024) představuje krátkodobou část splatnou do jednoho roku a 2 061 830 tis. Kč (1 324 672 tis. Kč k 31. 12. 2024) je splatných do pěti let.

Nákladové úroky související s přijatými úvěry za rok 2025 činí 84 356 tis. Kč (88 095 tis. Kč v roce 2024).

Úvěry jsou zajištěny:

- zástavním právem k dlouhodobému hmotnému majetku (viz bod 7b);
- zástavním právem k pohledávkám;
- zástavním právem na vlastní akcie a akcie významných dceřiných společností;
- dohodou o ručení se společnostmi Seyfor Slovensko, a.s., Seyfor d.o.o. a VASCO, računačniški inženiring, d.o.o.

Dne 22. prosince 2021 byla uzavřena rámcová smlouva o poskytnutí víceměnového dlouhodobého bankovního financování s rámcem 63 500 tis. EUR a 165 750 tis. Kč k financování budoucího strategického rozvoje a refinancování poskytnutých půjček. V roce 2024 a 2025 došlo k čerpání z tohoto úvěrového rámce. V roce 2023 byl podepsán dodatek k této úvěrové smlouvě a došlo k navýšení celkového úvěrového rámce o 20 000 tis. EUR. V roce 2024 byl podepsán dodatek na navýšení o dalších 20 000 tis. EUR. Dne 24. listopadu 2025 bylo podepsáno refinancování původní úvěrové smlouvy se splatností do 30. října 2030.

19. Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv ve výši 367 425 tis. Kč (337 571 tis. Kč k 31. 12. 2024) představují zejména výnosy příštích období ve výši 361 715 tis. Kč (332 663 tis. Kč k 31. 12. 2024) a výdaje příštích období ve výši 5 710 tis. Kč (4 908 tis. Kč k 31. 12. 2024). Výnosy příštích období tvoří výnosy z poplatků za užívání softwaru, za údržbu systémů a poskytované služby.



20. Informace o tržbách

Rozpis tržeb skupiny z prodeje zboží, výrobků a služeb z běžné činnosti (v tis. Kč).

Tržby	2024	2025
Prodej výrobků a služeb	4 383 009	5 196 546
V tuzemsku	2 624 046	2 827 858
V zahraničí	1 758 963	2 368 688
Prodej zboží	202 659	185 004
V tuzemsku	154 661	119 824
V zahraničí	47 998	65 180
Celkem	4 585 668	5 381 550

21. Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba zahrnuje zejména položku služeb ve výši 1 862 582 tis. Kč (1 520 870 tis. Kč za rok 2024) a dále náklady na prodané zboží a spotřebu materiálu a energie ve výši 202 146 tis. Kč (222 133 tis. Kč za rok 2024).

Nejvýznamnějšími položkami služeb jsou zejména subdodávky a nakupované licence a jejich údržba ve výši 1 305 175 tis. Kč (1 078 598 tis. Kč. za rok 2024). Další významné služby představují náklady na nájemné a správu budov a na marketingové aktivity ve výši 272 233 tis. Kč (224 953 tis. Kč za rok 2024). Ostatní služby v celkové výši 285 174 tis. Kč (217 319 tis. Kč za rok 2024) zahrnují zejména poradenské služby, dále telekomunikační služby, náklady na opravy a udržování a náklady na reprezentaci.

22. Ostatní provozní výnosy a náklady

Ostatní provozní výnosy činí 39 727 tis. Kč (28 313 tis. Kč za rok 2024), ze kterých 8 428 tis. Kč (5 903 tis. Kč za rok 2024) představují tržby z prodaného majetku. Jiné provozní výnosy představují zejména pojistná plnění a provize.

Ostatní provozní náklady činí 47 051 tis. Kč (79 477 tis. Kč za rok 2024), které vznikly zejména z důvodu využití rezerv v provozní oblasti, prodejem dlouhodobého majetku či nákladů na pojištění.

23. Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy v hodnotě 89 982 tis. Kč (28 129 tis. Kč za rok 2024) jsou tvořeny převážně kurzovým ziskem ve výši 84 718 tis. Kč (28 129 tis. Kč za rok 2024).

Ostatní finanční náklady ve výši 66 123 tis. Kč (55 500 tis. Kč za rok 2024) vznikly primárně z titulu kurzových ztrát v hodnotě 48 326 tis. Kč (40 703 tis. Kč za rok 2024).

24. Informace o odměnách statutárním auditorům

	2024	2025
Povinný audit	3 258	3 930
Jiné ověřovací služby	88	-
Daňové poradenství	681	442
Jiné neauditorské služby	290	3 483
Celkem	4 137	7 855

25. Zaměstnanci a členové řídicích, kontrolních a správních orgánů

2025	Průměrný přepočtený počet	Mzdové náklady	Zákonné sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Ostatní osobní náklady	Celkem
Celkem	2 046	1 865 145	538 756	69 647	2 473 548

* Mzdové náklady u členů řídicích, kontrolních a správních orgánů představují odměny členům těchto orgánů z důvodu jejich funkce.

2024	Průměrný přepočtený počet	Mzdové náklady	Zákonné sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Ostatní osobní náklady	Celkem
Celkem	1 850	1 564 603	468 099	64 185	2 096 887

* Mzdové náklady u členů řídicích, kontrolních a správních orgánů představují odměny členům těchto orgánů z důvodu jejich funkce.

Odměny členům řídicích, kontrolních či správních orgánů z důvodu jejich funkce jsou vypláceny na základě řádně uzavřených a schválených smluv.

Skupina nemá závazky vůči bývalým členům řídicích, kontrolních či správních orgánů z penzijního titulu.

26. Daň z příjmů

a) Splatná

Splatná daň z příjmů zahrnuje daň za zdaňovací období končící k 31. prosinci 2025 ve výši 156 753 tis. Kč (121 828 tis. Kč za rok 2024).

b) Odložená

V souladu s účetními postupy uvedenými v bodě 3i) byla pro výpočet odložené daně použita daňová sazba 21 % (2024: 21 %). U zahraničních společností byla použita sazba daně platná v dané zemi. Skupina eviduje odloženou daňovou pohledávku ve výši 16 769 tis. Kč a odložený daňový závazek ve výši 9 116 tis. Kč. K 31. prosinci 2024 vykazovala skupina odloženou daňovou pohledávku ve výši 8 662 tis. Kč. Daň z příjmů ve výkazu zisku a ztráty obsahuje náklad z titulu změny stavu odložené daně ve výši 1 381 tis. Kč (670 tis. Kč za rok 2024).



27. Informace o transakcích se spřízněnými stranami

Vztahy skupiny se členy řídicích, kontrolních a správních orgánů a s dalšími spřízněnými stranami uvádí následující tabulka:

v tis. Kč	Akcionáři		Ostatní spřízněné strany	
	2024	2024	2025	2025
Výnosy	15 139	20 553	14 450	26 083
Náklady	-	19 021	-	15 791
Pohledávky	361 829	27 836	369 529	25 780
Závazky	-	1 068	-	882

Skupina poskytla půjčku akcionáři společnosti a společnosti ve skupině nezahrnuté do konsolidace v celkové výši 395 309 tis. Kč (393 887 tis. Kč k 31. 12. 2024). Výnosové úroky za rok 2025 související s poskytnutými půjčkami činí 14 450 tis. Kč (15 139 tis. Kč za rok 2024).

28. Najatý majetek

a) Finanční leasing

Skupina je smluvně zavázána platit leasingové splátky za finanční leasing dopravních prostředků a IT vybavení následovně:

	Leasingové splátky celkem	Zaplaceno k 31. 12.	Splatnost do 1 roku	Splatnost od 1 do 5 let	Splatnost v následujících letech
2025 Osobní vozy	11 733	7 358	1 812	2 562	-
2025 IT vybavení	15 152	12 865	1 261	1 026	-
2024 Osobní vozy	6 235	2 699	1 431	2 135	-
2025 IT vybavení	28 883	17 253	6 670	4 743	-

b) Operativní pronájem

Skupina má uzavřené smlouvy týkající se nájmu nemovitosti a automobilů. Celkové náklady související s těmito smlouvami za rok 2025 činily 141 096 tis. Kč (2024: 129 579 tis. Kč).

29. Aktivace

Společnost vykázala v položce „Aktivace“ částku ve výši 166 520 tis. Kč (150 029 tis. Kč k 31. 12. 2024). Položka představuje aktivaci nákladů vynaložených na nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (nový software).

30. Výzkum a vývoj

Skupina v roce 2025 vynaložila náklady na výzkum a vývoj ve výši 33 523 tis. Kč (47 528 tis. Kč k 31. 12. 2024).

31. Podmíněné závazky v rámci skupiny

Skupina měla k 31. prosinci 2025 uzavřenou záruční smlouvu mezi Seyfor d.o.o. a Seyfor, a. s., která byla uzavřena dne 24. listopadu 2025 a na jejímž základě Seyfor d.o.o. ručí za splacení úvěrových závazků Seyfor, a. s., do výše vlastního kapitálu společnosti Seyfor d.o.o.

Skupina měla k 31. prosinci 2025 dále uzavřenou záruční smlouvu mezi VASCO, računalniški inženiring, d.o.o. a Seyfor, a. s., která byla uzavřena dne 24. listopadu 2025 a na jejímž základě VASCO, računalniški inženiring, d.o.o., ručí za splacení úvěrových závazků Seyfor, a. s., do výše vlastního kapitálu společnosti VASCO, računalniški inženiring, d.o.o.

Dne 24. listopadu 2025 obdobnou smlouvu o ručení podepsal Seyfor a.s. s dceřinou společností Commander a Seyfor SK.

Skupina neměla k 31. prosinci 2025 ani k 31. prosinci 2024 žádné jiné významné závazky, které nejsou vykázány v rozvaze, s výjimkou závazků vyplývajících ze smluv uvedených v bodě 27.

32. Přehled o peněžních tocích

Pro účely sestavení přehledu o peněžních tocích jsou peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty definovány tak, že zahrnují peníze v pokladně, peníze na cestě, peníze na bankovních účtech a další finanční aktiva, jejichž ocenění může být spolehlivě určeno a která mohou být snadno přeměněna v peněžní prostředky. Zůstatek peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů je na konci účetního období následující:

v tis. Kč	2024	2025
Peněžní prostředky v pokladně	1 054	692
Peněžní prostředky na účtech	604 855	1 022 708
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	605 909	1 023 400

Přehled o peněžních tocích byl zpracován nepřímou metodou a je součástí účetní závěrky jako samostatný výkaz. Peněžní toky z provozních, investičních nebo finančních činností se uvádějí v přehledu o peněžních tocích nekompenzované.



33. Významné následné události

Dne 29. dubna 2026 koupila společnost Seyfor, a. s., 40% podíl ve společnostech RAYNET s.r.o. a RAYNET Labs s.r.o. a zároveň složila 40% podíl do základního kapitálu společnosti RAYNET Holding s.r.o.

Společnost Seyfor Slovensko, a.s., připravuje projekt zpětné fúze sloučením k 1. lednu 2026 se společnostmi ve skupině.

Účinnost fúze sloučením nastane k 1. červenci 2026 zpětně s právními účinky k 1. lednu 2026.

Nástupnická společnost:

Seyfor Slovensko, a.s., se sídlem Plynárenská 7/C, Bratislava 821 09, IČO: 36 237 337

Zanikající společnosti:

NCC a. s. se sídlem Mýtna 15, Bratislava 811 07, IČO: 31 359 736

Společnost dále aktivně vyhledává další potenciální možnosti investice v rámci evropského trhu.

K datu sestavení účetní závěrky nejsou vedení skupiny známy žádné další významné následné události, které by ovlivnily účetní závěrku k 31. prosinci 2025.

V Brně dne 1. června 2026

Martin Cígler

předseda představenstva
Seyfor, a. s.



Zpráva nezávislého auditora

Tato zpráva je určena pro akcionáře společnosti

Seyfor, a.s.

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

IČO: 01572377

Výrok auditora

Provedli jsme audit přiložené konsolidované účetní závěrky společnosti Seyfor, a. s. („Společnost“) a jejích dceřiných společností („Skupina“) sestavené na základě českých účetních předpisů s konsolidovanou bilanční sumou 6 573 307 tis. Kč a ziskem ve výši 459 510 tis. Kč. Tato konsolidovaná účetní závěrka se skládá z konsolidované rozvahy k 31. 12. 2025, konsolidovaného výkazu zisku a ztráty, konsolidovaného přehledu o změnách vlastního kapitálu a konsolidovaného přehledu o peněžních tocích za rok končící 31. 12. 2025, a přílohy této konsolidované účetní závěrky, včetně významných (materiálních) informací o použitých účetních metodách. Údaje o Skupině jsou uvedeny v bodě 5 přílohy této konsolidované účetní závěrky.

Podle našeho názoru konsolidovaná účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv Skupiny k 31. 12. 2025 a nákladů a výnosů a výsledku jejího hospodaření a peněžních toků za rok končící 31. 12. 2025 v souladu s českými účetními předpisy.

Základ pro výrok

Audit jsme provedli v souladu se zákonem o auditorech a standardy Komory auditorů České republiky (KAČR) pro audit, kterými jsou mezinárodní standardy pro audit (ISA) případně doplněné a upravené souvisejícími aplikačními doložkami. Naše odpovědnost stanovená těmito předpisy je podrobněji popsána v oddílu Odpovědnost auditora za audit konsolidované účetní závěrky. V souladu se zákonem o auditorech a Etickým kodexem přijatým Komorou auditorů České republiky jsme na Skupině nezávislí a splnili jsme i další etické povinnosti vyplývající z uvedených předpisů. Domníváme se, že důkazní informace, které jsme shromáždili, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.

Jiné skutečnosti

Zpráva o udržitelnosti, která je dobrovolně součástí výroční zprávy (ESG část) nebyla předmětem auditorského ověření.

Ostatní informace uvedené v konsolidované výroční zprávě

Ostatními informacemi jsou v souladu s § 2 písm. b) zákona o auditorech informace uvedené v konsolidované výroční zprávě mimo konsolidovanou účetní závěrku a naši zprávu auditora. Za ostatní informace odpovídá představenstvo Společnosti.

Náš výrok ke konsolidované účetní závěrce se k ostatním informacím nevztahuje. Přesto je však součástí našich povinností souvisejících s ověřením konsolidované účetní závěrky seznámení se s ostatními informacemi a posouzení, zda ostatní informace nejsou ve významném (materiálním) nesouladu s konsolidovanou účetní závěrkou či s našimi znalostmi o účetní jednotce získanými během ověřování konsolidované účetní závěrky nebo zda se jinak tyto informace nejeví jako významně (materiálně) nesprávné. Také posuzujeme, zda ostatní informace byly ve všech významných (materiálních) ohledech vypracovány v souladu s příslušnými právními předpisy. Tímto posouzením se rozumí, zda ostatní informace splňují požadavky právních předpisů na formální náležitosti a postup vypracování ostatních informací v kontextu významnosti (materiality), tj. zda případné nedodržení uvedených požadavků by bylo způsobilé ovlivnit úsudek činěný na základě ostatních informací.

Na základě provedených postupů, do míry, jež dokážeme posoudit, uvádíme, že

- ostatní informace, které popisují skutečnosti, jež jsou též předmětem zobrazení v konsolidované účetní závěrce, jsou ve všech významných (materiálních) ohledech v souladu s konsolidovanou účetní závěrkou a
- ostatní informace byly vypracovány v souladu s právními předpisy.

Dále jsme povinni uvést, zda na základě poznatků a povědomí o Společnosti, k nimž jsme dospěli při provádění auditu, ostatní informace neobsahují významné (materiální) věcné nesprávnosti. V rámci uvedených postupů jsme v obdržených ostatních informacích žádné významné (materiální) věcné nesprávnosti nezjistili.

Odpovědnost představenstva (dále jen „statutární orgán Společnosti“) a dozorčí rady Společnosti za konsolidovanou účetní závěrku

Statutární orgán Společnosti odpovídá za sestavení konsolidované účetní závěrky podávající věrný a poctivý obraz v souladu s českými účetními předpisy a za takový vnitřní kontrolní systém, který považuje za nezbytný pro sestavení konsolidované účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné (materiální) nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

Při sestavování konsolidované účetní závěrky je statutární orgán Společnosti povinen posoudit, zda je Skupina schopna nepřetržitě trvat, a pokud je to relevantní, popsat v příloze konsolidované účetní závěrky záležitosti týkající se jejího nepřetržitého trvání a použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky, s výjimkou případů, kdy statutární orgán Společnosti plánuje zrušení Skupiny nebo ukončení její činnosti, resp. kdy nemá jinou reálnou možnost, než tak učinit.

Za dohled nad procesem účetního výkaznictví ve Skupině odpovídá dozorčí rada.



Odpovědnost auditora za audit konsolidované účetní závěrky

Naším cílem je získat přiměřenou jistotu, že konsolidovaná účetní závěrka jako celek neobsahuje významnou (materiální) nesprávnost způsobenou podvodem nebo chybou a vydat zprávu auditora obsahující náš výrok. Přiměřená míra jistoty je velká míra jistoty, nicméně není zárukou, že audit provedený v souladu s výše uvedenými předpisy ve všech případech v konsolidované účetní závěrce odhalí případnou existující významnou (materiální) nesprávnost.

Nesprávnosti mohou vznikat v důsledku podvodů nebo chyb a považují se za významné (materiální), pokud lze reálně předpokládat, že by jednotlivě nebo v souhrnu mohly ovlivnit ekonomická rozhodnutí, která uživatelé konsolidované účetní závěrky na jejím základě přijmou.

Při provádění auditu v souladu s výše uvedenými předpisy je naší povinností uplatňovat během celého auditu odborný úsudek a zachovávat profesní skepticismus. Dále je naší povinností:

- Identifikovat a vyhodnotit rizika významné (materiální) nesprávnosti konsolidované účetní závěrky způsobené podvodem nebo chybou, navrhnout a provést auditorské postupy reagující na tato rizika a získat dostatečné a vhodné důkazní informace, abychom na jejich základě mohli vyjádřit výrok. Riziko, že neodhalíme významnou (materiální) nesprávnost, k níž došlo v důsledku podvodu, je větší než riziko neodhalení významné (materiální) nesprávnosti způsobené chybou, protože součástí podvodu mohou být tajné dohody (koluze), falšování, úmyslná opomenutí, nepravdivá prohlášení nebo obcházení vnitřních kontrol.
- Seznámit se s vnitřním kontrolním systémem Skupiny relevantním pro audit v takovém rozsahu, abychom mohli navrhnout auditorské postupy vhodné s ohledem na dané okolnosti, nikoli abychom mohli vyjádřit názor na účinnost vnitřního kontrolního systému.
- Posoudit vhodnost použitých účetních pravidel, přiměřenost provedených účetních odhadů a informace, které v této souvislosti statutární orgán Společnosti uvedl v příloze konsolidované účetní závěrky.
- Posoudit vhodnost použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení konsolidované účetní závěrky statutárním orgánem Společnosti a to, zda s ohledem na shromážděné důkazní informace existuje významná (materiální) nejistota vyplývající z událostí nebo podmínek, které mohou významně zpochybnit schopnost Skupiny trvat nepřetržitě. Jestliže dojdeme k závěru, že taková významná (materiální) nejistota existuje, je naší povinností upozornit v naší zprávě na informace uvedené v této souvislosti v příloze konsolidované účetní závěrky, a pokud tyto informace nejsou dostatečné, vyjádřit modifikovaný výrok. Naše závěry týkající se schopnosti Skupiny trvat nepřetržitě vycházejí z důkazních informací, které jsme získali do data naší zprávy. Nicméně budoucí události nebo podmínky mohou vést k tomu, že Skupina ztratí schopnost trvat nepřetržitě.
- Vyhodnotit celkovou prezentaci, členění a obsah konsolidované účetní závěrky, včetně přílohy, a dále to, zda konsolidované účetní závěrka zobrazuje podkladové transakce a události způsobem, který vede k věrnému zobrazení.
- Získat dostatečné a vhodné důkazní informace o finančních údajích účetních jednotek zahrnutých do Skupiny a o její podnikatelské činnosti, aby bylo možné vyjádřit výrok ke konsolidované účetní závěrce. Zodpovídáme za řízení auditu Skupiny, dohled nad ním a za jeho provedení. Výrok auditora ke konsolidované účetní závěrce je naší výhradní odpovědností.

Naší povinností je informovat statutární orgán Společnosti a dozorčí radu mimo jiné o plánovaném rozsahu a načasování auditu a o významných zjištěních, která jsme v jeho průběhu učinili, včetně zjištěných významných nedostatků ve vnitřním kontrolním systému.

V Praze dne 1. června 2026

Grant Thornton Audit s.r.o.

Pujmanové 1753/10a, 140 00 Praha 4 - Nusle

Evidenční číslo oprávnění 603



Ing. Milan Pašek

Auditor, evidenční číslo oprávnění 2112



Výkazy individuální účetní závěrky

Rozvaha v plném rozsahu
k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

AKTIVA

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	1	5 600 942	-539 666	5 061 276	3 994 397
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	-	-	-	-
B.	Stálá aktiva	3	4 289 617	-536 509	3 753 108	2 850 538
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	572 491	-241 112	331 379	293 870
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	529 328	-239 800	289 528	213 986
B.I.2.1.	Software	7	519 109	-233 669	285 440	209 209
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	10 219	-6 131	4 088	4 777
B.I.3.	Goodwill	9	100	-100	-	17
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	1 212	-1 212	-	-
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	41 851	-	41 851	79 867
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	41 851	-	41 851	79 867
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	759 751	-294 912	464 839	495 903
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	1 959	-1 746	213	871
B.II.1.2.	Stavby	17	1 959	-1 746	213	871
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	290 963	-200 933	90 030	80 345
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	443 769	-79 150	364 619	393 997
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	21 254	-13 083	8 171	10 762
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	21 254	-13 083	8 171	10 762
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	1 806	-	1 806	9 928
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	1 806	-	1 806	9 928
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	2 957 375	-485	2 956 890	2 060 765
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	2 431 615	-485	2 431 130	1 644 369
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	456 502	-	456 502	394 850
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	68 858	-	68 858	21 146
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	400	-	400	400
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	400	-	400	400

Rozvaha v plném rozsahu

k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.

Drobného 555/49, Ponava

602 00 Brno, Česká republika

IČO: 015 72 377

AKTIVA

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	37	1 240 182	-3 157	1 237 025	1 066 815
C.I.	Zásoby	38	78 022	-	78 022	94 754
C.I.1.	Materiál	39	5 669	-	5 669	5 669
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	69 866	-	69 866	85 515
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	2 487	-	2 487	3 570
C.I.3.2.	Zboží	43	2 487	-	2 487	3 570
C.II.	Pohledávky	46	646 459	-3 157	643 302	659 100
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	14 860	-	14 860	26 180
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	-	-	-	12 970
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	14 860	-	14 860	13 144
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	-	-	-	66
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	-	-	-	66
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	631 599	-3 157	628 442	632 920
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	407 490	-3 157	404 333	432 407
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	190 182	-	190 182	164 536
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	33 927	-	33 927	35 977
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	-	-	-	336
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	4 057	-	4 057	6 254
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	11 262	-	11 262	15 907
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	18 608	-	18 608	13 480
C.IV.	Peněžní prostředky	75	515 701	-	515 701	312 961
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	33	-	33	17
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	77	515 668	-	515 668	312 944
D.	Časové rozlišení aktiv	78	71 143	-	71 143	77 044
D.1.	Náklady příštích období	79	71 143	-	71 143	77 044



Rozvaha v plném rozsahu
k 31. prosinci 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PASIVA

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	82	5 061 276	3 994 397
A.	Vlastní kapitál	83	1 626 378	1 495 076
A.I.	Základní kapitál	84	815 000	815 000
A.I.1.	Základní kapitál	85	815 000	815 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	88	-1 190 726	-1 147 904
A.II.1.	Ážio	89	6 128	6 128
A.II.2.	Kapitálové fondy	90	-1 196 854	-1 154 032
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	91	380 076	380 076
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	92	- 58 497	- 15 674
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	93	53 835	53 834
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	94	-1 428 640	-1 428 640
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	95	- 143 628	- 143 628
A.III.	Fondy ze zisku	96	15 342	15 342
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	97	416	416
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	98	14 926	14 926
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	99	1 812 638	1 812 638
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	1 812 638	1 812 638
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	174 124	-
B. + C.	Cizí zdroje	104	3 150 062	2 232 570
B.	Rezervy	105	67 946	63 180
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107	15 191	11 052
B.4.	Ostatní rezervy	109	52 755	52 128
C.	Závazky	110	3 082 116	2 169 390
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	2 252 018	1 336 642
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	2 061 830	1 324 507
C.I.9.	Závazky - ostatní	122	190 188	12 135
C.I.9.3.	Jiné závazky	125	190 188	12 135

PASIVA

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
C.II.	Krátkodobé závazky	126	830 098	832 748
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	109 964	295 087
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	133	922
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	162 474	129 431
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	74 695	81 689
C.II.8.	Závazky ostatní	136	482 832	325 619
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	97 474	96 775
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	53 724	53 133
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	51 767	63 349
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	104 316	93 550
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	175 551	18 812
D.	Časové rozlišení pasiv	147	284 836	266 751
D.1.	Výdaje příštích období	148	1 289	2 678
D.2.	Výnosy příštích období	149	283 547	264 073



Výkaz zisku a ztráty
druhové členění za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	2 941 732	2 668 487
II.	Tržby za prodej zboží	2	80 559	109 274
A.	Výkonová spotřeba	3	1 294 199	1 148 699
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	67 079	83 248
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	38 979	39 276
A.3.	Služby	6	1 188 141	1 026 175
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	15 721	35 576
C.	Aktivace (-)	8	-72 508	-75 295
D.	Osobní náklady	9	1 425 527	1 308 712
D.1.	Mzdové náklady	10	1 041 162	954 890
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	384 365	353 822
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	348 151	319 079
D.2.2.	Ostatní náklady	13	36 214	34 743
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	100 993	87 787
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	103 559	87 889
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	103 559	87 889
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-2 566	- 102
III.	Ostatní provozní výnosy	20	11 794	10 810
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	5 343	3 277
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	83	146
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	6 368	7 387
F.	Ostatní provozní náklady	24	16 846	43 888
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 300	987
F.2.	Prodaný materiál	26	-	24
F.3.	Daně a poplatky	27	1 305	1 220
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	626	27 562
F.5.	Jiné provozní náklady	29	12 615	14 095
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	253 307	239 204

Výkaz zisku a ztráty

druhové členění za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	26 557	-
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	26 557	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	19 103	18 544
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	18 242	1 850
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	861	16 694
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	-	-72 940
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	85 643	89 222
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	2 405	2 505
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	83 238	86 717
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	83 927	25 085
K.	Ostatní finanční náklady	47	56 918	52 498
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-12 974	-25 151
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	240 333	214 053
L.	Daň z příjmů	50	66 209	44 487
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	67 925	52 881
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-1 716	-8 394
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	174 124	169 566
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	174 124	169 566
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	3 022 291	2 832 200



Přehled o peněžních tocích
za období od 1. ledna 2025 do 31. prosince 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Označ.		Běžné účetní období	Minulé účetní období
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	302 194	244 279
	Vliv přeměny obchodní korporace na stav peněžních prostředků	10 767	144 422
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti		
Z:	Účetní zisk nebo ztráta z provozní činnosti před zdaněním	240 333	214 053
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	451 149	114 001
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	78 960	60 599
A.1.2.	Změna stavu:	27 142	-17 322
A.1.2.1.	goodwillu a oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	29 395	28 276
A.1.2.2.	rezerv a opravných položek v provozní oblasti	-2 253	-45 598
A.1.3.	Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	-3 043	-2 290
A.1.4.	Výnosy z podílů na zisku	-26 557	-
A.1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	80 990	70 678
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	293 657	2 334
A*.	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	691 482	328 054
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-91 440	62 435
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních dohadných účtů a časového rozlišení	26 059	109 231
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních dohadných účtů a časového rozlišení	- 134 467	-84 072
A.2.3.	Změna stavu zásob	16 968	37 276
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	600 042	390 489
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-83 239	-86 927
A.4.	Přijaté úroky	4 653	3 411
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-63 786	-52 474
A.6.	Přijaté podíly na zisku	26 557	-
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	484 227	254 499
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1.	Nabytí stálých aktiv	- 938 481	- 437 513
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-38 818	-46 316
B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 111 501	-75 599
B.1.3.	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	- 788 162	- 315 598
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	5 343	3 277
B.2.1.	Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	5 343	3 277
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	-69 204	-29 796
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 002 342	- 464 032
	Peněžní toky z finančních činností		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	720 855	123 026
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	720 855	123 026
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	202 740	-86 507
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	515 701	302 194

Přehled o změnách vlastního kapitálu
za rok končící 31. prosincem 2025 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo: Seyfor, a. s.
Drobného 555/49, Ponava
602 00 Brno, Česká republika
IČO: 015 72 377

PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU

	Základní kapitál	Ážio	Ostatní kapitálové fondy	Oceňovací rozdíly z přec. majetku a závazků	Oceňovací rozdíly z přec. při přeměnách obch. korporací	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	Rozdíly z ocenění při přeměnách obch. korporací	Ostatní rezervní fondy	Statutární a ostatní fondy	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	Výsledek hospodaření běžného účetního období	Celkem
Zůstatek k 1. 1. 2025	815 000	6 128	380 076	-15 674	53 834	-1 428 640	-143 628	416	14 926	1 812 638	-	1 495 076
Změna oceňovacích rozdílů	-	-	-	-42 823	-	-	-	-	-	-	-	-42 823
Zaokrouhlení	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření za běžný rok	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	174 124	174 124
Zůstatek k 31. 12. 2025	815 000	6 128	380 076	-58 497	53 834	-1 428 640	-143 628	416	14 926	1 812 638	174 124	1 626 377



Příloha k účetní závěrce

Období od 1. ledna 2025 do 31. prosince 2025 (v tisících Kč)

1. Charakteristika a hlavní aktivity

Vznik a charakteristika společnosti

Seyfor, a. s., (dále jen „společnost“) je akciová společnost, která sídlí v Brně, Drobného 555/49, Česká republika, IČO: 015 72 377. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou 7072, oddíl B.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a v jejich rámci tyto obory činnosti:

- (a) Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- (b) Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- (c) Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- (d) Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
- (e) Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- (f) Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- (g) Překladatelská a tlumočnická činnost
- (h) Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
- (i) Zprostředkování obchodu a služeb
- (j) Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí
- (k) Pronájem a půjčování věcí movitých
- (l) Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- (m) Velkoobchod a maloobchod
- (n) Testování, měření, analýzy a kontroly
- (o) Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- (p) Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu

Vlastníci společnosti

Akcionáři společnosti s podílem nad 20 % k 31. prosinci 2025 jsou:

LIGELTA HOLDINGS LTD

se sídlem 1061 Nikósie, Klimentos, 41–43, Klimentos Tower, 2nd floor, Office 24C,
Kyperská republika – podíl ve výši 72,7 %

CSW Holding s.r.o.

se sídlem Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno,
Česká republika, IČO: 29258367 – podíl ve výši 20,1 %

Změny v obchodním rejstříku

V roce 2025 byly provedeny změny v zápisu do obchodního rejstříku:

K 13. únoru 2025 byl zapsán nový způsob jednání členů představenstva:

Členové představenstva zastupují společnost ve všech věcech samostatně, s výjimkou:

- (a) přijímání úvěrů a/nebo zápůjček jménem společnosti v hodnotě nad 1 000 000 Kč a do 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva, nebo nad 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná předseda a místopředseda představenstva společně;
- (b) poskytování úvěrů a/nebo zápůjček společnostmi třetím osobám v hodnotě nad 1 000 000 Kč a do 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva, nebo nad 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná předseda a místopředseda představenstva společně;
- (c) zřízení zástavního práva, věcného břemene, předkupního práva k majetku společnosti, vložení majetku společnosti do základního kapitálu jiné společnosti nebo družstva, nebo vyčlenění majetku z vlastnictví společnosti za účelem zřízení svěřenského fondu, kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva;
- (d) převod, nájem nebo pacht nemovitých věcí ve vlastnictví společnosti, zřízení práva stavby k nemovitým věcem ve vlastnictví společnosti, kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva;
- (e) zcizení majetku společnosti v hodnotě nad 1 000 000 Kč a do 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva, nebo nad 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná předseda a místopředseda představenstva společně;
- (f) nabytí majetku společnostmi v hodnotě nad 3 000 000 Kč a do 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva, nebo nad 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná předseda a místopředseda představenstva společně;
- (g) vystavení směnky nebo šeku jménem společnosti, avalování, nabytí nebo převod směnky v hodnotě nad 1 000 000 Kč a do 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva, nebo nad 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná předseda a místopředseda představenstva společně;
- (h) převzetí ručení za závazky třetích osob, vydání záruční listiny, zajišťovací převod práva, převzetí dluhu třetí osoby, přistoupení k dluhu třetí osoby, kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva;
- (i) postoupení pohledávky společnosti v hodnotě nad 1 000 000 Kč a do 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), zajišťovací postoupení pohledávky, kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva, nebo nad 20 000 000 Kč (nebo odpovídající této částce v jiné měně), kdy jedná předseda a místopředseda představenstva společně;
- (j) převod nebo postoupení majetku společnosti se zpětným převodem, kdy jedná samostatně předseda, nebo místopředseda představenstva.

K 1. červenci 2025 byla zapsána zpětná fúze sloučením dle projektu fúze sloučením vyhotoveného dne 22. května 2025, kdy na nástupnickou společnost přešlo jmění zanikajících společností CÍGLER SOFTWARE – IPL, s.r.o. se sídlem 1. máje 97/25, 460 07 Liberec, IČO: 25045041, gesteem society a.s. se sídlem Na Strži 2097/63, 140 00 Praha 4, IČO: 08231371, a gesteem CZ a.s. se sídlem Nové sady 988/2, 602 00 Brno, IČO: 05155975. Datum účinnosti fúze bylo stanoveno na 1. ledna 2025.



V roce 2024 byly provedeny změny v zápisu do obchodního rejstříku:

K 1. prosinci 2024 došlo k odvolání Ing. Milana Smutného z dozorčí rady a k jeho jmenování jako člena představenstva, k tomuto datu byl proveden i zápis do obchodního rejstříku. K témuž datu byl do funkce člena dozorčí rady jmenován Boris Bělousov.

K 1. lednu 2024 byla zapsána fúze sloučením, která byla provedena dle projektu fúze vyhotoveného dne 3. listopadu 2023. Jmění zanikajících společností, kterými byly: TECHNISERV IT, spol. s r.o., se sídlem Traťová 574/1, Horní Heršpice, 619 00 Brno, IČO: 26298953; TECHNISERV IT SOFTWARE DEVELOPMENT, spol. s r.o., se sídlem Traťová 574/1, Horní Heršpice, 619 00 Brno, IČO: 28331982, a Solitea West, s.r.o., se sídlem Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno, IČO: 25246241, přešlo na nástupnickou společnost Seyfor, a. s.

Členové představenstva a dozorčí rady k 31. prosinci 2025

Členové představenstva

Martin Cígler (předseda)
Ing. Michal Rybovič (místopředseda)
Tomáš Loukota (člen)
Petr Franc (člen)
Dipl. Ing. Martin Kudrna, MBA (člen)
Ing. Jan Tomíšek (člen)
Ing. Milan Smutný (člen)

Členové dozorčí rady

Ing. Michal Máčel, CSc. (předseda)
MgA. Táňa Šuláková (člen)
Boris Bělousov (člen)

Členové představenstva a dozorčí rady k 31. prosinci 2024

Členové představenstva

Martin Cígler (předseda)
Ing. Michal Rybovič (místopředseda)
Tomáš Loukota (člen)
Petr Franc (člen)
Dipl. Ing. Martin Kudrna, MBA (člen)
Ing. Jan Tomíšek (člen)
Ing. Milan Smutný (člen)

Členové dozorčí rady

Ing. Michal Máčel, CSc. (předseda)
MgA. Táňa Šuláková (člen)
Boris Bělousov (člen)

Společnost nesestavuje výroční zprávu, protože příslušné informace hodlá zahrnout do konsolidované výroční zprávy.

Společnost následně sestaví konsolidovanou účetní závěrku v souladu s českou účetní legislativou. Tuto konsolidovanou účetní závěrku je možné získat v sídle konsolidující společnosti.

Společnost je mateřskou společností skupiny Seyfor a příložená účetní závěrka je připravena jako nekonsolidovaná.

Konsolidovanou účetní závěrku nejširší skupiny účetních jednotek, ke které společnost jako konsolidovaná účetní jednotka patří, sestavuje společnost LIGELTA HOLDINGS LTD se sídlem v Kyprské republice. Tuto konsolidovanou účetní závěrku je možné získat v sídle konsolidující společnosti.

2. Obecné účetní zásady, účetní metody a jejich změny a odchylky

Tato individuální účetní závěrka je připravena v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“) a s vyhláškou Ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění platném pro rok 2025 (dále jen „vyhláška“).

Účetní závěrka je sestavena za předpokladu nepřetržitého trvání společnosti.

a) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je evidován v pořizovací ceně. Dlouhodobý hmotný majetek v pořizovací ceně do 20 tis. Kč a dlouhodobý nehmotný majetek v pořizovací ceně do 20 tis. Kč není vykazován v rozvaze a je účtován do nákladů v roce jeho pořízení.

Ocenění dlouhodobého majetku vlastní výroby zahrnuje přímý materiál, přímé mzdy a režijní náklady přímo spojené s jeho výrobou až do doby jeho aktivace.

Odpisování majetku je zahájeno v měsíci následujícím po uvedení do užívání. Všechny odpisy jsou účtovány měsíčně, včetně drobného majetku.

V následující tabulce jsou uvedeny metody a doby odpisování podle skupin majetku:

Majetek	Metoda	Doba odpisování
Stavby	lineární	40–50 let
Hardware (servery, projektory apod.)	lineární	3–5 let
Nábytek	lineární	5 let
Automobily (do 1 500 tis. Kč)	lineární	5 let
Automobily (nad 1 500 tis. Kč)	lineární	6 let
Zabezpečovací zařízení	lineární	5 let
Patenty a ostatní nehmotná aktiva (know-how)	lineární	6 let
Software	lineární	3 roky
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	lineární	15 let
Drobný dlouhodobý hmotný majetek (20–80 tis. Kč)	lineární	4 roky
Drobný dlouhodobý nehmotný majetek (20–60 tis. Kč)	lineární	2 roky

Odpisy jsou ve výkazu zisku a ztráty vykázány v položce „Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé“.

Náklady na technické zhodnocení dlouhodobého majetku zvyšují jeho pořizovací cenu. Opravy a údržba se účtují do nákladů.

b) Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek představuje majetkové účasti v ovládaných osobách a osobách pod podstatným vlivem a dluhové cenné papíry, u nichž má společnost záměr a schopnost držet je do splatnosti, a ostatní dlouhodobé cenné papíry, u nichž zpravidla v okamžiku pořízení není znám záměr společnosti. Dlouhodobý finanční majetek dále zahrnuje poskytnuté dlouhodobé zápůjčky a úvěry mezi ovládanými a ovládajícími osobami a účetními jednotkami pod podstatným vlivem a jiné poskytnuté dlouhodobé zápůjčky.



Dlouhodobý finanční majetek je účtován v pořizovací ceně. Pořizovací cena zahrnuje přímé náklady související s pořízením, například poplatky a provize makléřům, poradcům, burzám.

Majetkové účasti v ovládaných osobách a osobách pod podstatným vlivem jsou k rozvahovému dni oceňovány pořizovací cenou a v případě dočasného snížení realizovatelné hodnoty příslušné účasti je tvořena opravná položka.

Podíly v ovládaných společnostech pořízené v cizí měně jsou přepočteny na Kč ke dni účetní závěrky kurzem ČNB a kurzový rozdíl je vykázán v položce vlastního kapitálu – oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků.

c) Peněžní prostředky

Peněžní prostředky tvoří ceniny, peníze v hotovosti a na bankovních účtech. V rámci skupiny Seyfor byl zaveden systém využívání volných peněžních prostředků jednotlivých společností skupiny v rámci tzv. systému „cash pool“. Vzhledem k charakteru tohoto systému jsou prostředky vložené do tohoto systému nebo využívané z tohoto systému k datu účetní závěrky v rozvaze vykázány v položkách „Krátkodobé pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba“, případně „Krátkodobé závazky – ovládaná nebo ovládající osoba“ a změna stavu těchto prostředků je vykázána v přehledu o peněžních tocích v položce „Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám“, případně „Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti“.

d) Přepočty cizích měn

Společnost používá pro přepočet transakcí v cizí měně denní kurz ČNB platný k předchozímu dni.

Majetek a závazky pořízené v cizí měně se oceňují v českých korunách v kurzu platném ke dni jejich vzniku.

Aktiva a pasiva v zahraniční měně jsou k rozvahovému dni přepočítávána podle kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB. Realizované i nerealizované kurzové zisky a ztráty jsou zachyceny ve výsledku hospodaření do finančních nákladů nebo finančních výnosů.

e) Účtování výnosů a nákladů

Výnosy a náklady se účtují časově rozlišené, tj. do období, s nímž věcně i časově souvisejí.

Náklady v hodnotě nižší než 5 tis. Kč se časově nerozlišují a účtují se v období jejich skutečného vynaložení.

Společnost časově rozlišuje výnosy do období, kam časově spadají, na denní/měsíční bázi, pokud to lze a má to smysl.

Bonusy dodavatelů za prodané licence jsou vykázány v období, v němž je bonus z prodeje dodavatelem přiznán. Ve výkazu zisku a ztráty jsou bonusy vykázány jako ostatní provozní výnosy.

f) Daň z příjmů

Daň z příjmů za dané období se skládá ze splatné daně a ze změny stavu odložené daně.

Splatná daň zahrnuje odhad daně vypočtený z daňového základu s použitím daňové sazby platné v první den účetního období a veškeré doměrky a vratky za minulá období.

Odložená daň vychází z veškerých dočasných rozdílů mezi účetní a daňovou hodnotou aktiv a pasiv, případně dalších dočasných rozdílů (daňová ztráta), s použitím očekávané daňové sazby platné pro období, ve kterém budou daňový závazek nebo pohledávka uplatněny.

O odložené daňové pohledávce se účtuje pouze tehdy, je-li pravděpodobné, že bude v následujících účetních obdobích uplatněna.

g) Následné události

Dopad událostí, které nastaly mezi rozvahovým dnem a dnem sestavení účetní závěrky, je zachycen v účetních výkazech v případě, že tyto události poskytly doplňující informace o skutečnostech, které existovaly k rozvahovému dni.

V případě, že mezi rozvahovým dnem a dnem sestavení účetní závěrky došlo k významným událostem zohledňujícím skutečnosti, které nastaly po rozvahovém dni, jsou důsledky těchto událostí popsány v příloze účetní závěrky, ale nejsou zaúčtovány v účetních výkazech.

h) Klasifikace závazků

Společnost klasifikuje část dlouhodobých závazků, bankovních úvěrů a finančních výpomocí, jejichž doba splatnosti je kratší než jeden rok vzhledem k rozvahovému dni, jako krátkodobé.

i) Stanovení opravných položek

Pohledávky

Společnost stanoví opravné položky k pochybným pohledávkám na základě vlastní analýzy platební schopnosti svých zákazníků a věkové struktury pohledávek. Tvorba a zúčtování opravných položek jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty v položce „Úpravy hodnot pohledávek“.

Zásoby

Opravné položky jsou vytvářeny v případech, kdy ocenění použité v účetnictví je přechodně vyšší než prodejní cena zásob snižená o náklady spojené s prodejem.

Opravná položka k pomaluobrátkovým a zastaralým zásobám či jinak dočasně znehodnoceným zásobám je tvořena na základě analýzy obrátkovosti zásob a na základě individuálního posouzení zásob.

Tvorba a zúčtování opravných položek jsou vykázány ve výkazu zisku a ztráty v položce „Úpravy hodnot zásob“.

j) Zásoby

Materiál je oceňován v pořizovacích cenách. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě a dopravné za dodání do výrobního areálu. Úbytek materiálu je oceňován metodou FIFO.

Nedokončená výroba a hotové výrobky jsou oceňovány skutečnými vlastními náklady (na základě kalkulace výroby), které zahrnují přímé náklady vynaložené na výrobu, popř. i přiřaditelné nepřímé náklady, které se vztahují k výrobě. Do přímých nákladů se zahrnuje pořizovací cena materiálu a jiných spotřebovaných výkonů a další náklady, které vzniknou v přímé souvislosti s danou výrobou. Úbytek nedokončené výroby a hotových výrobků je oceňován standardními cenami.



Zásoby zboží jsou evidovány v pořizovacích cenách. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě a dopravné za dodání do skladu. Úbytek zboží je oceňován metodou FIFO, v případě některých druhů zboží aritmetickým průměrem.

k) Rezervy

Společnost tvoří rezervu na nevybranou dovolenou, rezervu na bonusy, rezervu na daň z příjmu, případně rezervu na ostatní očekávaná rizika, která jsou k datu účetní závěrky dostatečně kvantifikována.

Rezerva na nevybranou dovolenou je k rozvahovému dni tvořena na základě analýzy nevybrané dovolené za dané účetní období a průměrných mzdových nákladů včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění dle jednotlivých zaměstnanců.

Rezervu na daň z příjmů vytváří společnost vzhledem k tomu, že okamžik sestavení účetní závěrky předchází okamžiku stanovení výše daňové povinnosti. V následujícím účetním období společnost rezervu rozpustí a zaúčtuje zjištěnou daňovou povinnost.

V rozvaze je rezerva na daň z příjmů snížena o zaplacené zálohy na daň z příjmů, případná výsledná pohledávka je vykázána v položce „Stát – daňové pohledávky“.

Dále společnost tvoří rezervu na nevyplacené bonusy.

l) Výzkum a vývoj

Náklady na výzkum jsou vynaloženy za účelem získání zcela nových technických znalostí, které mohou vést k budoucímu zlepšení výrobků nebo celých procesů, pro něž však dosud není stanoveno jejich ekonomické využití. Tyto náklady jsou účtovány do výkazu zisku a ztráty v období, ve kterém byly vynaloženy.

Náklady vynaložené na vývoj představují transformaci nových technických znalostí či metod na nové nebo podstatně kvalitnější výrobky a výrobní procesy. Tyto náklady jsou účtovány na účet nedokončeného nehmotného majetku. Po dokončení vývojové fáze jsou následně aktivovány a odepisovány jako nehmotný majetek vytvořený vlastní činností. Náklady na vývoj, které nesplňují výše uvedené podmínky, se účtují do výkazu zisku a ztráty v období, ve kterém byly vynaloženy.

m) Najatý majetek

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

n) Deriváty

Derivát je finanční nástroj, který splňuje následující podmínky:

- jeho reálná hodnota se mění v závislosti na změně úrokové sazby, ceny cenného papíru, ceny komodity, měnového kurzu, cenového indexu, na úvěrovém hodnocení (ratingu) nebo indexu, resp. v závislosti na jiné proměnné (tzv. podkladovém aktivu);
- ve srovnání s ostatními typy kontraktů, v nichž je založena podobná reakce na změny tržních podmínek, vyžaduje malou nebo nevyžaduje žádnou počáteční investici;
- bude vypořádán v budoucnosti, přičemž doba od sjednání obchodu do jeho vypořádání je u něho delší než u spotové operace.

Deriváty jsou vykázány v rozvaze v reálné hodnotě. Kladné reálné hodnoty derivátů jsou vykázány v aktivech v položce „Jiné pohledávky“. Záporné reálné hodnoty derivátů jsou vykázány v závazcích v položce „Jiné závazky“. Reálná hodnota finančních derivátů se stanovuje jako současná hodnota očekávaných peněžních toků plynoucích z těchto transakcí.

Deriváty k obchodování

Deriváty držené za účelem obchodování jsou vykazovány v rozvaze v reálných hodnotách. Zisky a ztráty ze změny reálných hodnot jsou zachyceny ve výkazu zisku a ztráty v položkách „Ostatní finanční výnosy“, resp. „Ostatní finanční náklady“.

o) Srovnatelnost údajů s minulým obdobím

K 1. lednu 2025 došlo k fúzi sloučením společnosti Seyfor, a. s., a níže uvedených dceřiných společností. Nástupnickou společností se stala společnost Seyfor, a. s.

Údaje za minulé období v rozvaze byly převzaty ze zahajovací rozvahy k 1. lednu 2025.

Údaje ve výkazu zisku a ztráty byly použity z individuální účetní závěrky společnosti Seyfor, a. s., za předchozí účetní období končící k 31. prosinci 2024. Z toho důvodu nejsou vykazované údaje srovnatelné s minulým obdobím.

Nástupnická společnost:

Seyfor, a. s., se sídlem Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno, IČO: 015 72 377

Zanikající společnosti:

CÍGLER SOFTWARE – IPL, s.r.o., se sídlem 1. máje 97/25, 460 07 Liberec, IČO: 25045041

gesteem society a.s. se sídlem Na Strži 2097/63, 140 00 Praha 4, IČO: 08231371

gesteem CZ a.s. se sídlem Nové sady 988/2, 602 00 Brno, IČO: 05155975



3. Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

a) Dlouhodobý nehmotný majetek

	Nehmotné výsledky vývoje	Software	Ostatní ocenitelná práva	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	Goodwill	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	Celkem 2025	Celkem 2024
Pořizovací cena								
Poč. zůst. 31. 12. 2024	-	409 414	10 219	-	100	79 867	499 600	403 689
Vliv fúze	-	-	-	1 212	-	-	1 212	23 536
Poč. zůst. 1. 1. 2025	-	409 414	10 219	1 212	100	79 867	500 812	427 225
Přírůstky	-	-	-	-	-	73 485	73 485	75 599
Úbytky	-	-1 806	-	-	-	-	-1 806	-3 224
Přeúčtování	-	111 501	-	-	-	-111 501	-	-
Konečný zůstatek	-	519 109	10 219	1 212	100	41 851	572 491	499 600
Oprávký								
Poč. zůst. 31. 12. 2024	-	200 205	5 442	-	83	-	205 730	176 454
Vliv fúze	-	-	-	1 212	-	-	1 212	10 024
Poč. zůst. 1. 1. 2025	-	200 205	5 442	1 212	83	-	206 942	186 478
Odpisy	-	35 270	689	-	17	-	35 977	20 005
Oprávký k úbytkům	-	-1 806	-	-	-	-	-1 806	-753
Přeúčtování	-	-	-	-	-	-	-	-
Konečný zůstatek	-	233 669	6 131	1 212	100	-	241 112	205 730
Zůst. hod. 1. 1. 2025	-	209 209	4 777	-	17	79 867	293 870	240 746
Zůst. hod. 31. 12. 2025	-	285 440	4 088	-	-	41 851	331 379	293 870

Společnost nevlastní majetek neuvedený v rozvaze.

Společnost nezískala žádný majetek bezúplatně.

Společnost nezahrnula do ocenění dlouhodobého nehmotného majetku úroky. Hlavní součást nehmotného majetku tvoří software vytvořený vlastní činností. Ve sledovaném účetním období společnost vynaložila náklady na vývoj dalšího softwaru ve výši 73 485 tis. Kč, z něhož významnou část během období aktivovala do majetku, část dosud neuvedenou do užívání za 41 851 tis. Kč (79 867 tis. Kč k 1. 1. 2025) vykazuje v položce jako nedokončený dlouhodobý majetek. Ve vývoji společnost dále pokračuje.

b) Dlouhodobý hmotný majetek

	Stavby	Samost. movité věci a soubory	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	Celkem 2025	Celkem 2024
Pořizovací cena								
Poč. zůst. 31. 12. 2024	1 872	262 138	21 143	426 870	9 928	-	721 951	526 813
Vliv fúze	554	4 147	-	16 899	-	-	21 600	167 901
Poč. zůst. 1. 1. 2025	2 426	266 285	21 143	443 769	9 928	-	743 551	694 714
Přírůstky	993	46 647	293	-	47 288	-	95 221	46 316
Úbytky	-1 460	-21 969	-182	-	-55 410	-	-79 021	-19 079
Přeúčtování	-	-	-	-	-	-	-	-
Konečný zůstatek	1 959	290 963	21 254	443 769	1 806	-	759 751	721 951
Oprávky								
Poč. zůst. 31. 12. 2024	1 414	183 212	10 381	49 772	-	-	244 779	177 894
Vliv fúze	141	2 728	-	-	-	-	2 869	17 045
Poč. zůst. 1. 1. 2025	1 555	185 940	10 381	49 772	-	-	247 648	194 939
Odpisy	315	36 963	2 845	29 378	-	-	69 501	68 872
Oprávky k úbytkům	-124	-21 970	-143	-	-	-	-22 237	-19 032
Přeúčtování	-	-	-	-	-	-	-	-
Konečný zůstatek	1 746	200 933	13 083	79 150	-	-	294 912	244 779
Zůst. hod. 1. 1. 2025	871	80 345	10 762	393 997	9 928	-	495 903	499 775
Zůst. hod. 31. 12. 2025	213	90 030	8 171	364 619	1 806	-	464 839	477 172

Společnost nezískala žádný majetek bezúplatně.

Společnost má dlouhodobý hmotný majetek zatížen zástavním právem k datu závěrky ve výši 3 943 tis. Kč (2 833 tis. Kč k 31. 12. 2024) ve prospěch úvěrující banky a dále 2 118 tis. Kč (3 733 tis. Kč k 31. 12. 2024) ve prospěch dodavatele z titulu dodavatelského úvěru.

Společnost nezahrnula do ocenění dlouhodobého hmotného majetku úroky.

Společnost účtuje nakoupený nábytek v budově Rustonka a Automedia pomocí časového rozlišení. Tento nákup je časově rozlišen po dobu nájmu – tj. dobu, po kterou je uzavřena nájemní smlouva. Evidence majetku a jeho sledování je na účtu 381. Rozpouštění do nákladů je pomocí účtu 501 na měsíční bázi.



4. Finanční majetek

a) Dlouhodobý finanční majetek

Přehled o pohybu dlouhodobého finančního majetku:

	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	Ostatní cenné papíry a podíly	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	Celkem
Zůstatek k 31. 12. 2024	1 705 078	401 897	21 146	400	2 128 521
Vliv fúze	-60 709	-7 047	-	-	-67 756
Zůstatek k 1. 1. 2025	1 644 369	394 850	21 146	400	2 060 765
Přírůstky	1 075 604	69 488	54 577	-	1 206 533
Přeúčtování	6 865	-	-6 865	-	-
Úbytky	-252 885	-7 552	-	-	-260 437
Přecenění	-42 823	-16 170	-	-	-65 857
Úroky	-	15 886	-	-	15 886
Zůstatek k 31. 12. 2025	2 431 130	456 502	68 858	400	2 956 890

Přírůstky dlouhodobého finančního majetku v roce 2025 tvořily především koupě 100% podílu ve společnosti rEVOLUTION Software Kereskedelmi Kft., dále koupě zbývajících částí minoritního podílu ve skupině Dotykačka, dále došlo k navýšení podílu ve společnosti Digitask s.r.o. na 55 %, které byly evidované v položce ostatní podíly, a je tudíž vykázán v kolonce přeúčtování.

Úbytky finančních investic představují vrácení části příplatku do ostatních kapitálových fondů společnosti Seyfor d.o.o. (dříve SAOP) v celkové výši 124 650 tis. Kč a výplatu ostatních kapitálových fondů společnosti Dotykačka Holding a.s. v celkové výši 128 235 tis. Kč.

V roce 2025 měla společnost výnosy z podílů ve výši 26 557 tis. Kč, jednalo se o dividendy (v roce 2024 neměla společnost výnosy z držby finančních podílů).

	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	Podíly – podstatný vliv	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	Celkem
Zůstatek k 31. 12. 2023	1 583 796	357 417	-	647	1 941 860
Vliv fúze	-144 922	-	-	-	-144 922
Zůstatek k 1. 1. 2024	1 438 874	357 417	-	647	1 796 938
Přírůstky	250 405	24 201	21 146	-	295 752
Úbytky	-	-2 049	-	-247	-2 296
Přecenění	15 799	6 742	-	-	22 541
Úroky	-	15 586	-	-	15 586
Zůstatek k 31. 12. 2024	1 705 078	401 897	21 146	400	2 128 521

Přírůstky dlouhodobého finančního majetku v roce 2024 tvořily koupě 70% podílu ve společnosti M&I SYSTEMS, CO, dále koupě 100% podílu ve společnosti Datacruit s.r.o., 35% podílu ve společnosti recruitis.io s.r.o. a 35% podílu ve společnosti Digitask s.r.o., které jsou evidované jako ostatní podíly.

V roce 2025 došlo k navýšení základního kapitálu společnosti Digitask s.r.o. a přejmenování této společnosti na Aibility s.r.o.

Společnost zrušila k datu závěrky opravné položky k finančním investicím ve skupině Dotykačka i Besteron a.s. z důvodu pozitivního vývoje jejich hospodaření a předpokládaného růstu i v následujících letech (2023 – celková opravná položka ve výši 72 940 tis. Kč).

Ovládané a ovládající osoby a účetní jednotky pod podstatným vlivem k 31. prosinci 2025 (v tis. Kč):

	Podíl	Aktiva celkem	Vlastní kapitál	Zisk/ztráta za rok 2025	Účetní hodnota
Seyfor d.o.o.	100 %	898 986	694 467	177 263	273 421
Seyfor Slovensko, a.s.	100 %	268 615	99 542	17 790	30 267
Dotykačka Holding a.s.	100 %	252 259	241 035	71 563	942 079
Revolution Software	100 %	27 039	19 990	19 760*	318 118
KS - program, spol. s r.o.	100 %	29 990	22 355	12 592	103 327
Besteron a.s.	68 %	119 923	24 283	4 481	71 684
M & I SYSTEMS, CO	70 %	252 442	103 483	18 202	231 389
Datacruit s.r.o.	100 %	9 649	6 444	3 471	38 263
Aibility, s. r. o.	55 %	12 250	6 982	-4 513	16 989
Commander Services s.r.o.	100 %	362 007	303 054	34 892	405 593
Celkem	-	-	-	-	2 431 130

Údaje jsou převzaty z neauditovaných výkazů.

* výsledek za období od data pořízení společnosti

Vykázané hodnoty se týkají významných společností skupiny.

V rámci dlouhodobého finančního majetku společnost eviduje pořízené cenné papíry ve výši 400 tis. Kč (400 tis. Kč k 1. 1. 2025).

Sídla dceřiných společností:

Seyfor d.o.o.

Cesta Goriške fronte 46
5290 Šempeter pri Gorici
Slovinská republika

Seyfor Slovensko, a.s.

Plynárenská 7/C
721 09 Bratislava
Slovenská republika

M & I SYSTEMS, CO

Industrijska 3b
21000 Novi Sad
Srbská republika

Dotykačka Holding a.s.

Plzeňská 3217/16
150 00 Praha 5 – Smíchov
Česká republika

Besteron a.s

Prešovská 38/B
821 02 Bratislava
Slovenská republika

Commander Services s.r.o.

Digital Park II, Einsteinova 23
851 01 Bratislava – městská část
Petržalka
Slovenská republika

KS - program, spol. s r.o.

Rokytnice 153
755 01 Vsetín
Česká republika

Datacruit s.r.o.

Sokolovská 695/115b
186 00 Praha 8
Česká republika



Ovládané a ovládající osoby a účetní jednotky pod podstatným vlivem k 31. prosinci 2024 (v tis. Kč)

	Podíl	Aktiva celkem	Vlastní kapitál	Zisk/ztráta za rok 2024	Účetní hodnota
Seyfor d.o.o.	100 %	843 767	640 954	147 497	409 943
Seyfor Slovensko, a.s.	100 %	265 190	81 536	13 832	31 441
Dotykačka Holding a.s.	58,5 %	303 712	297 714	7 932	429 697
gesteem society a.s.	100 %	91 181	89 113	7 146	60 513
KS – program, spol. s r.o.	100 %	25 158	19 762	10 662	103 327
Besteron a.s.	68 %	120 421	19 892	2 186	74 418
M & I SYSTEMS, CO	70 %	74 655	60 202	40 700*	218 322
Datacruit s.r.o.	100 %	1 991	1 745	1 761	18 997
Commander Services s.r.o.	100 %	283 556	219 838	44 410	358 223
Celkem	–	–	–	–	1 704 881

Údaje jsou převzaty z neauditovaných výkazů.

* výsledek za období od data pořízení společnosti

b) Krátkodobý finanční majetek

K 31. prosinci 2025 neeviduje žádnou zálohu na finanční investice.

5. Pohledávky a závazky

- a) Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů činí 407 490 tis. Kč (432 407 tis. Kč k 1. 1. 2025), ze kterých 70 931 tis. Kč (43 017 tis. Kč k 1. 1. 2025) představují pohledávky po lhůtě splatnosti. Společnost tvořila k 31. prosinci 2025 opravné položky k pohledávkám ve výši 3 157 tis. Kč (ve výši 5 593 tis. Kč k 1. 1. 2025).
- b) Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba v hodnotě 190 182 tis. Kč (164 727 tis. Kč k 1. 1. 2025) představují zejména krátkodobé pohledávky z titulu přepravej podílů mezi společnostmi a dceřinou společnostmi Seyfor Slovensko, a.s., před fúzí bývalých dceřiných společností AXIOM Slovakia s.r.o., WBI, s.r.o., Solitea CDL, s.r.o., Solitea Gemma, s.r.o., k 1. červenci 2020. Celková splatnost pohledávky je smluvně stanovena na nejzazší termín do konce roku 2028 s možností postupného splácení, vzhledem k tomu, že může být pohledávka splacena v plné výši i během 1 roku, je vykázána jako krátkodobá.
- c) Jako dohadné účty aktivní eviduje společnost nevyfakturované zakázkové implementace v celkové výši 11 262 tis. Kč (15 907 tis. Kč v roce 2024).
- d) Krátkodobé závazky z obchodních vztahů činí 162 475 tis. Kč (129 431 tis. Kč k 1. 1. 2025), ze kterých 13 946 tis. Kč (9 179 tis. Kč k 1. 1. 2025) představují závazky po lhůtě splatnosti.
- e) Pohledávky a závazky vůči spřízněným osobám jsou uvedeny v bodě 16.
- f) Společnost eviduje jiné krátkodobé závazky v hodnotě 175 551 tis. Kč (18 812 tis. Kč k 1. 1. 2025) – jedná se o neúročené závazky s dobou splatnosti do jednoho roku, zejména o nesplacené části kupní ceny investic do dlouhodobého finančního majetku dle smluv o prodeji a koupi podílů ve společnosti M&I Systems, CO, Dotykačka, Revolution Software a recruitis.io.
- g) Jiné dlouhodobé závazky zahrnují především závazky vůči bývalým vlastníkům nově akvírovaných společností s dobou splatnosti delší než jeden rok, jejich výše k rozvahovému dni činila 190 188 tis. Kč (12 135 tis. Kč k 1. 1. 2025).

- h) Krátkodobé přijaté zálohy ve výši 133 tis. Kč (922 tis. Kč k 1. 1. 2025) představují zálohy přijaté od zákazníků dle dohodnutých smluvních podmínek.
- i) Položka „Stát – daňové závazky a dotace“ činí 51 767 tis. Kč (63 349 tis. Kč k 1. 1. 2025), zahrnuje zejména zálohové platby daně z příjmu fyzických osob a závazek z titulu DPH.
- j) K 31. prosinci 2025 nebyly vykázány žádné půjčky od nespřízněných společností.
- k) Dohadné účty pasivní činí 104 316 tis. Kč (93 550 tis. Kč k 1. 1. 2025) a zahrnují zejména dohady na odměny zaměstnanců a dohady na nevyfakturované energie a služby.
- l) Časové rozlišení aktivní zahrnuje především náklady příštích období, kde společnost účtuje o časovém rozlišení licencí, nákladů spojených s pronájmem kancelářských prostor v celkové výši 71 143 tis. Kč (77 044 tis. Kč k 1. 1. 2025).
- m) Výdaje příštích období časově rozlišují slevu na nájemném kancelářských prostor ve výši 1 289 tis. Kč (2 678 tis. Kč k 1. 1. 2025).
- n) Výnosy příštích období představují výnosy spojené s aktualizacemi poskytovaných softwarů a služeb, které budou realizovány v roce 2025, ve výši 283 547 tis. Kč (264 073 tis. Kč k 1. 1. 2025).

6. Závazky k úvěrovým institucím

Dne 24. listopadu 2025 došlo k podpisu nového syndikovaného úvěru a přefinancování stávajícího.

2025	Splatnost	Splátkový kalendář	Úrok. sazba	Zůstatek 31. 12. 2025	Splatno do 1 roku	Splatno od 1 do 5 let	Splatno nad 5 let
Tatra banka, úvěr EUR	31. 10. 2030	kvartálně	4,019 % p.a.	2 171 794	109 964	2 061 830	–
Celkem	–	–	–	2 171 794	109 964	2 061 830	–

Syndikované úvěry uvedené v tabulce jsou zajištěny:

- zástavním právem k dlouhodobému hmotnému majetku (viz bod 3b);
- zástavním právem k pohledávkám;
- zástavním právem na vlastní akcie a akcie významných dceřiných společností;

dohodou o ručení se společnostmi Seyfor Slovensko, a.s., Seyfor d.o.o., VASCO, računalniški inženiring, d.o.o., a Commander Services s.r.o.

2024	Splatnost	Splátkový kalendář	Úrok. sazba	Zůstatek 31. 12. 2024	Splatno do 1 roku	Splatno od 1 do 5 let	Splatno nad 5 let
Tatra banka, úvěr CZK	30. 9. 2026	kvartálně	6,270 % p.a.	47 549	8 269	39 280	–
Tatra banka, úvěr EUR	30. 9. 2026	kvartálně	4,733 % p.a.	659 481	114 692	544 789	–
Raiffeisenbank, úvěr CZK	30. 9. 2026	kvartálně	6,270 % p.a.	31 699	5 513	26 186	–
Raiffeisenbank, úvěr EUR	30. 9. 2026	kvartálně	4,733 % p.a.	439 654	76 462	363 192	–
Tatra banka, nový úvěr	30. 9. 2026	kvartálně	5,333 % p.a.	264 151	53 968	210 183	–
Raiffeisenbank, nový úvěr	30. 9. 2026	kvartálně	5,333 % p.a.	176 101	35 979	140 122	–
Celkem				1 618 635	294 883	1 323 752	–



7. Základní kapitál

Na základě projektu fúze došlo k navýšení základního kapitálu nástupnické společnosti o 1 000 tis. Kč a zároveň k jeho snížení o 1 000 tis. Kč, čímž v konečném důsledku základní kapitál společnosti zůstal nezměněn.

Základní kapitál společnosti se v roce 2025 a k 1. lednu 2025 skládal z (hodnoty jsou uvedeny v Kč vzhledem k přesnosti vyjádření nominální hodnoty akcií):

- 14 ks kmenových akcií v zaknihované podobě, znějících na jméno, o jmenovité hodnotě jedné akcie 100 000 Kč (slovy: sto tisíc korun českých),
- 1 ks akcie v zaknihované podobě, znějící na jméno, o jmenovité hodnotě akcie 99 424 809 Kč (slovy: devadesát devět milionů čtyři sta dvacet čtyři tisíc osm set devět korun českých),
- 8 ks akcií v zaknihované podobě, znějících na jméno, o jmenovité hodnotě jedné akcie 28 000 000 Kč (slovy: dvacet osm milionů korun českých),
- 8 ks akcií v zaknihované podobě, znějících na jméno, o jmenovité hodnotě jedné akcie 5 600 000 Kč (slovy: pět milionů šest set tisíc korun českých),
- 1 ks akcie v zaknihované podobě, znějící na jméno, o jmenovité hodnotě této akcie 5 575 191 Kč (slovy: pět milionů pět set sedmdesát pět tisíc jedno sto devadesát jedna korun českých),
- 1 ks akcie na jméno, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě této akcie 170 180 000 Kč (slovy: jedno sto sedmdesát milionů jedno sto osmdesát tisíc korun českých),
- 1 ks akcie na jméno, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě této akcie 40 700 000 Kč (slovy: čtyřicet milionů sedm set tisíc korun českých),
- 1 ks akcie na jméno, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě této akcie 2 442 000 Kč (slovy: dva miliony čtyři sta čtyřicet dva tisíc korun českých),
- 1 ks kmenové akcie na jméno, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě této akcie 3 256 000 Kč (slovy: tři miliony dvě stě padesát šest tisíc korun českých),
- 273 ks akcií na jméno, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě této akcie 814 000 Kč (slovy: osm set čtrnáct tisíc korun českých),
- 1 000 ks akcií na jméno, v zaknihované podobě, o jmenovité hodnotě této akcie 1 000 Kč (slovy: tisíc korun českých),

s charakterem účastnických cenných papírů, které nebyly přijaty k obchodování na evropském regulovaném trhu nebo na obdobném regulovaném zahraničním trhu, podle zvláštního předpisu.

8. Vlastní kapitál

Přehled o změnách vlastního kapitálu je samostatnou součástí účetní závěrky.

V roce 2025 ani 2024 nedošlo k příplatkům mimo základní kapitál ani změnám kapitálových fondů.

K 30. září 2025 bylo rozhodnuto o převedení výsledku hospodaření za rok 2024 na nerozdělený zisk minulých let.

9. Rezervy

	Rezerva na nevybr. dovolenou	Rezervy ostatní	Rezerva na daň z příjmů	Celkem
Zůstatek k 31. 12. 2024	10 517	41 198	8 991	60 706
Vliv fúze	133	280	2 061	2 474
Zůstatek k 1. 1. 2025	10 650	41 478	11 052	63 180
Tvorba	11 122	1 874	65 000	77 996
Čerpání/rozpouštění	-10 650	-1 720	-11 052	-23 422
Zůstatek rezerv k 31. 12. 2025	11 122	41 632	65 000	117 754
Zaplacené zálohy na daň z příjmů včetně přeplatků	-	-	-49 809	-49 809
Zůstatek rezerv snížený o zálohy na daň z příjmů (k 31. 12. 2025 výsledná rezerva)	11 122	41 632	15 191	67 945

K 31. prosinci 2025 byla rezerva na daň z příjmů ve výši 65 000 tis. Kč snížena o zaplacené zálohy a přeplatky na daň z příjmů ve výši 49 809 tis. Kč a výsledný závazek ve výši 15 191 tis. Kč je vykázán v položce „Rezerva na daň z příjmů“.

K 1. lednu 2025 byla rezerva na daň z příjmů ve výši 50 000 tis. Kč snížena o zaplacené zálohy a přeplatky na daň z příjmů ve výši 41 009 tis. Kč a výsledný závazek ve výši 8 991 tis. Kč byl vykázán v položce „Rezerva na daň z příjmů“, v důsledku fúze zvýšené o převod rezerv ze společností gesteem CZ a.s. a gesteem society a.s. snížených o zaplacené zálohy a přeplatky na daň z příjmu ve výši 2 061 tis. Kč. Celková rezerva na daň z příjmu činila 11 052 tis. Kč.

10. Deriváty

K rozvahovému dni měla společnost otevřeny následující deriváty k obchodování:

	Reálná hodnota k 31. 12. 2025		Reálná hodnota k 1. 1. 2025	
	kladná	záporná	kladná	záporná
Úrokové kontrakty	-	-	-	-
Swapy	4 724	-	3 357	423
Deriváty k obchodování celkem	4 724	-	3 357	423

Smlouva na úrokové swapy je kryta kolaterálem ve výši 3 000 tis. EUR.

11. Zaměstnanci a členové řídících, kontrolních a správních orgánů

	Průměrný přepočtený počet			Osobní náklady*
	2025	2024	2025	2024
Celkem	1 092	981	1 425 526	1 308 712

* Osobní náklady zaměstnanců zahrnují i mzdy a odměny členů představenstva. Členům kontrolních orgánů nebyly vyplaceny žádné odměny z důvodu jejich funkce v letošním ani minulém roce.



12. Tržby

		Tržby v tuzemsku	Tržby v zahraničí	Celkem
Prodej výrobků a služeb	2025	2 450 872	490 860	2 941 732
Prodej zboží	2025	73 574	6 985	80 559
Celkem	2025	2 524 446	497 845	3 022 291

		Tržby v tuzemsku	Tržby v zahraničí	Celkem
Prodej výrobků a služeb	2024	2 271 888	396 599	2 668 487
Prodej zboží	2024	106 531	2 743	109 274
Celkem	2024	2 378 419	399 342	2 777 761

13. Služby

	2025	2024
Opravy a údržba	8 584	8 150
Cestovné	9 215	9 755
Náklady na reprezentaci	15 483	15 811
Nájemné a správa budov	97 884	86 774
Marketingové služby	76 944	55 504
Telekomunikační služby	9 049	8 926
Poradenské služby, audit a účetnictví	41 664	38 770
Subdodávky	321 269	194 870
Konzultanti	150 042	118 170
Licence	425 264	448 971
Ostatní	32 743	40 474
Celkem	1 188 141	1 026 175

14. Najatý majetek

Společnost má ke svému podnikání pronajaté kanceláře v několika městech po České republice s tím, že největší kanceláře má v Praze a Brně. Celkové náklady na pronájem kanceláří činily 83 196 tis. Kč (86 330 tis. Kč v roce 2024) a služby spojené s pronájmem byly v roce 2025 v celkové výši 14 687 tis. Kč (12 227 tis. Kč v roce 2024). Pronájem kanceláří je zpravidla na 5 let s možností prodloužení na další pětileté období.

Společnost dále využívá pronájem aut a kancelářské techniky, výše těchto nákladů v roce 2025 činila 401 tis. Kč (444 tis. Kč v roce 2024).

15. Daň z příjmů

a) Splatná

Splatná daň z příjmů zahrnuje odhad daně ve výši 65 000 tis. Kč (53 100 tis. Kč k 1. 1. 2025) a upřesnění odhadu daně za předchozí období ve výši 2 925 tis. Kč (2 895 tis. Kč v roce 2024) – dohad nebyl upřesněn.

b) Odložená

	Pohledávky		Závazky		Rozdíl	
	2025	1. 1. 2025	2025	1. 1. 2025	2025	1. 1. 2025
Dlouhodobý hmotný majetek	432	-	-	-769	432	-769
Rezervy a opravné položky	14 428	13 913	-	-	14 428	13 913
Odložená daňová pohledávka/(závazek)	14 860	13 913	-	-769	14 860	13 144

V souladu s účetními postupy uvedenými v bodě 2f) byla pro výpočet odložené daně použita daňová sazba 21% (21% k 1. 1. 2025).

16. Informace o transakcích se spřízněnými stranami

Transakce se spřízněnými stranami

	Objem vzájemných transakcí			Pohledávky/závazky k	
	2025	2024	31. 12. 2025	1. 1. 2025	
Prodej zboží a služeb					
Akcionáři společnosti	-	-	-	-	
Ostatní podniky ve skupině	46 488	43 834	1 783	4 445	
Nákup zboží a služeb					
Akcionáři společnosti	-	-	-	-	
Ostatní podniky ve skupině	68 040	39 949	8 388	6 225	
Zápůjčky poskytnuté – úroky					
Akcionáři společnosti	14 496	15 051	369 529	368 847	
Ostatní podniky ve skupině	2 492	1 643	275 372	190 225	
Zápůjčky přijaté – úroky					
Akcionáři společnosti	-	-	-	-	
Ostatní podniky ve skupině	2 215	2 295	74 695	76 671	

Pohledávky a závazky z prodeje a nákupu zboží a služeb jsou zahrnuty v rámci pohledávek a závazků z obchodních vztahů popsaných v bodě 5.

Společnost běžně poskytuje služby ovládaným osobám.

Společnost využívá služeb ovládaných a ovládajících osob v rámci běžné obchodní činnosti podniku.

Společnost v roce 2025 obdržela podíly na zisku ve výši 26 557 tis. Kč (v roce 2024 žádné podíly neobdržela).



Zápůjčky poskytnuté jsou vykázány v dlouhodobém finančním majetku a představují zápůjčky poskytnuté společností Besteron a.s., Commander Services s.r.o., M & I SYSTEMS, CO a LIGELTA HOLDINGS LTD. V přehledu o peněžních tocích je změna poskytnutých zápůjček vykázána v řádku „Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám“.

Zápůjčky přijaté jsou vykázány v krátkodobých závazcích a představují zápůjčky od Seyfor d.o.o. a Seyfor Slovensko, a.s.

Společnost si spolu s dceřinými společnostmi pronajala kancelářské prostory v Praze v objektu Rustonka. Tento pronájem byl stanoven na dobu 84 měsíců. Smluvní strany se dohodly na období tzv. rent-free, které bude od počátku nájmu do 31. srpna 2020, tj. 8 kalendářních měsíců. Tato sleva je poskytnuta za předpokladu trvání nájmu minimálně do 12/2026. Částka nájmu je lineárně rozpočítána na období 84 měsíců a je účtována do nákladů za pomoci účtu 383.

V roce 2025 a 2024 neobdrželi členové řídicích, kontrolních a správních orgánů žádné zálohy, závdavky, zápůjčky, úvěry, přiznané záruky a jiné výhody a nevlastní žádné akcie/podíly společnosti.

Společnosti nevznikly do 31. prosince 2025 žádné penzijní závazky vůči bývalým členům řídicích, kontrolních a správních orgánů.

17. Ostatní finanční výnosy a náklady

K datu účetní závěrky společnost vykázala ostatní finanční náklady ve výši 56 918 tis. Kč (52 498 tis. Kč k 31. 12. 2024) a ostatní finanční výnosy ve výši 83 927 tis. Kč (25 085 tis. Kč k 31. 12. 2024), z nichž většinu tvoří kurzové rozdíly spojené s přeceněním aktiv a pasiv společnosti k datu účetní závěrky včetně přecenění finančních derivátů.

18. Aktivace

K datu účetní závěrky společnost vykázala v položce „Aktivace“ částku ve výši 72 508 tis. Kč (75 295 tis. Kč k 31. 12. 2024). Položka představuje aktivaci nákladů vynaložených na nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (nový software).

19. Závazky nevykázané v rozvaze

Společností byly poskytnuty následující bankovní záruky v souvislosti s pronájmem kancelářských prostor:

- ve prospěch BHS Orchard s.r.o. ve výši 1 516 tis. Kč s platností do 30. června 2026;
- dále bankovní záruky poskytnuté v souvislosti s dlouhodobými projekty:
- ve prospěch Ministerstva zdravotnictví s platností do 30. dubna 2026 (2 000 tis. Kč)
- ve prospěch dceřiné společnosti M & I SYSTEMS, CO, s platností do 31. července 2028 (1 010 tis. EUR)
- ve prospěch ČEPS, a.s., s platností do 30. března 2029 (590 tis. Kč)
- ve prospěch Komory veterinárních lékařů ČR s platností do 18. října 2030 (1 000 tis. Kč)
- ve prospěch United Nations Development Programme s platností do 4. března 2027 (265 tis. USD)

20. Přehled o peněžních tocích

Pro účely sestavení přehledu o peněžních tocích jsou peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty definovány tak, že zahrnují peníze v pokladně, peníze na cestě z důvodu převodu volných prostředků na termínovaný vklad, peníze na bankovních účtech a další finanční aktiva, jejichž ocenění může být spolehlivě určeno a která mohou být snadno přeměněna v peněžní prostředky. Zůstatek peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů je na konci účetního období následující:

	Zůstatek k	
	31. 12. 2025	1. 1. 2025
Peněžní prostředky	170 888	312 961
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	170 888	312 961

21. Informace o odměnách statutárním auditorům

Tyto informace jsou uvedeny v příloze konsolidované účetní závěrky sestavené za konsolidační celek, ve kterém je společnost zahrnuta.

22. Výzkum a vývoj

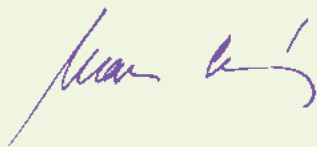
Společnost ve sledovaném účetním období vynaložila náklady na vývoj, které představují transformaci nových technických znalostí v oblasti vývoje softwaru ve výši 36 425 tis. Kč (37 332 tis. Kč v roce 2024). V hodnotě těchto nákladů nejsou vykázány náklady na tvorbu zakázkových aplikací pro zákazníky, které v sobě zahrnují prvky novosti a inovace z důvodu specifické vazby na zákazníky.

23. Významné následné události

Dne 29. dubna 2026 koupila společnost Seyfor, a. s., 40% podíl ve společnostech RAYNET s.r.o. a RAYNET Labs s.r.o. a zároveň složila 40% podíl do základního kapitálu společnosti RAYNET Holding s.r.o.

K datu sestavení účetní závěrky nejsou vedení společnosti známy žádné další významné následné události, které by ovlivnily účetní závěrku k 31. prosinci 2025.

Sestaveno dne 29. května 2026



Martin Cígler
předseda představenstva



Zpráva nezávislého auditora

Tato zpráva je určena pro akcionáře společnosti

Seyfor, a.s.

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

IČO: 01572377

Výrok auditora

Provedli jsme audit přiložené účetní závěrky společnosti Seyfor, a.s. („Společnost“) sestavené na základě českých účetních předpisů s bilanční sumou 5 061 276 tis. Kč a ziskem ve výši 174 124 tis. Kč. Tato účetní závěrka se skládá z rozvahy k 31. 12. 2025, výkazu zisku a ztráty, [přehledu o změnách vlastního kapitálu a přehledu o peněžních tocích] za rok končící 31. 12. 2025 a přílohy této účetní závěrky, včetně významných (materiálních) informací o použitých účetních metodách.

Podle našeho názoru účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv Společnosti k 31. 12. 2025 a nákladů a výnosů a výsledku jejího hospodaření a peněžních toků za rok končící 31. 12. 2025 v souladu s českými účetními předpisy.

Základ pro výrok

Audit jsme provedli v souladu se zákonem o auditorech a standardy Komory auditorů České republiky (KAČR) pro audit, kterými jsou mezinárodní standardy pro audit (ISA) případně doplněné a upravené souvisejícími aplikačními doložkami. Naše odpovědnost stanovená těmito předpisy je podrobněji popsána v oddílu Odpovědnost auditora za audit účetní závěrky. V souladu se zákonem o auditorech a Etickým kodexem přijatým Komorou auditorů České republiky jsme na Společnosti nezávislí a splnili jsme i další etické povinnosti vyplývající z uvedených předpisů. Domníváme se, že důkazní informace, které jsme shromáždili, poskytují dostatečný a vhodný základ pro vyjádření našeho výroku.

Ostatní informace uvedené ve výroční zprávě

Ostatními informacemi jsou v souladu s § 2 písm. b) zákona o auditorech informace uvedené ve výroční zprávě mimo účetní závěrku a naši zprávu auditora. Za ostatní informace odpovídá představenstvo Společnosti.

Náš výrok k účetní závěrce se k ostatním informacím nevztahuje. Přesto je však součástí našich povinností souvisejících s ověřením účetní závěrky seznámení se s ostatními informacemi a posouzení, zda ostatní informace nejsou ve významném (materiálním) nesouladu s účetní závěrkou či s našimi znalostmi o účetní jednotce získanými během ověřování účetní závěrky nebo zda se jinak tyto informace nejeví jako významně (materiálně) nesprávné. Také posuzujeme, zda ostatní informace byly ve všech významných (materiálních) ohledech vypracovány v souladu s příslušnými právními předpisy. Tímto posouzením se rozumí, zda ostatní informace splňují požadavky právních předpisů na formální náležitosti a postup vypracování ostatních informací v kontextu významnosti (materiality), tj. zda případné nedodržení uvedených požadavků by bylo způsobilé ovlivnit úsudek činěný na základě ostatních informací.

Na základě provedených postupů, do míry, jež dokážeme posoudit, uvádíme, že

- ostatní informace, které popisují skutečnosti, jež jsou též předmětem zobrazení v účetní závěrce, jsou ve všech významných (materiálních) ohledech v souladu s účetní závěrkou a
- ostatní informace byly vypracovány v souladu s právními předpisy.

Dále jsme povinni uvést, zda na základě poznatků a povědomí o Společnosti, k nimž jsme dospěli při provádění auditu, ostatní informace neobsahují významné (materiální) věcné nesprávnosti. V rámci uvedených postupů jsme v obdržení ostatních informací žádné významné (materiální) věcné nesprávnosti nezjistili.

Odpovědnost představenstva (dále jen „statutární orgán Společnosti“) a dozorčí rady Společnosti za účetní závěrku

Statutární orgán Společnosti odpovídá za sestavení účetní závěrky podávající věrný a poctivý obraz v souladu s českými účetními předpisy a za takový vnitřní kontrolní systém, který považuje za nezbytný pro sestavení účetní závěrky tak, aby neobsahovala významné (materiální) nesprávnosti způsobené podvodem nebo chybou.

Při sestavování účetní závěrky je statutární orgán Společnosti povinen posoudit, zda je Společnost schopna nepřetržitě trvat, a pokud je to relevantní, popsat v příloze účetní závěrky záležitosti týkající se jejího nepřetržitého trvání a použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení účetní závěrky, s výjimkou případů, kdy statutární orgán Společnosti plánuje zrušení Společnosti nebo ukončení její činnosti, resp. kdy nemá jinou reálnou možnost, než tak učinit.

Za dohled nad procesem účetního výkaznictví ve Společnosti odpovídá dozorčí rada.

Odpovědnost auditora za audit účetní závěrky

Naším cílem je získat přiměřenou jistotu, že účetní závěrka jako celek neobsahuje významnou (materiální) nesprávnost způsobenou podvodem nebo chybou a vydat zprávu auditora obsahující náš výrok. Přiměřená míra jistoty je velká míra jistoty, nicméně není zárukou, že audit provedený v souladu s výše uvedenými předpisy ve všech případech v účetní závěrce odhalí případnou existující významnou (materiální) nesprávnost.

Nesprávnosti mohou vznikat v důsledku podvodů nebo chyb a považují se za významné (materiální), pokud lze reálně předpokládat, že by jednotlivě nebo v souhrnu mohly ovlivnit ekonomická rozhodnutí, která uživatelé účetní závěrky na jejím základě přijmou.



Při provádění auditu v souladu s výše uvedenými předpisy je naší povinností uplatňovat během celého auditu odborný úsudek a zachovávat profesní skepticismus. Dále je naší povinností:

- Identifikovat a vyhodnotit rizika významné (materiální) nesprávnosti účetní závěrky způsobené podvodem nebo chybou, navrhnout a provést auditorské postupy reagující na tato rizika a získat dostatečné a vhodné důkazní informace, abychom na jejich základě mohli vyjádřit výrok. Riziko, že neodhalíme významnou (materiální) nesprávnost, k níž došlo v důsledku podvodu, je větší než riziko neodhalení významné (materiální) nesprávnosti způsobené chybou, protože součástí podvodu mohou být tajné dohody, falšování, úmyslná opomenutí, nepravdivá prohlášení nebo obcházení vnitřních kontrol.
- Seznámit se s vnitřním kontrolním systémem Společnosti relevantním pro audit v takovém rozsahu, abychom mohli navrhnout auditorské postupy vhodné s ohledem na dané okolnosti, nikoli abychom mohli vyjádřit názor na účinnost vnitřního kontrolního systému.
- Posoudit vhodnost použitých účetních metod, přiměřenost provedených účetních odhadů a informace, které v této souvislosti statutární orgán Společnosti uvedl v příloze účetní závěrky.
- Posoudit vhodnost použití předpokladu nepřetržitého trvání při sestavení účetní závěrky statutárním orgánem Společnosti a to, zda s ohledem na shromážděné důkazní informace existuje významná (materiální) nejistota vyplývající z událostí nebo podmínek, které mohou významně zpochybnit schopnost Společnosti trvat nepřetržitě. Jestliže dojdeme k závěru, že taková významná (materiální) nejistota existuje, je naší povinností upozornit v naší zprávě na informace uvedené v této souvislosti v příloze účetní závěrky, a pokud tyto informace nejsou dostatečné, vyjádřit modifikovaný výrok. Naše závěry týkající se schopnosti Společnosti trvat nepřetržitě vycházejí z důkazních informací, které jsme získali do data naší zprávy. Nicméně budoucí události nebo podmínky mohou vést k tomu, že Společnost ztratí schopnost trvat nepřetržitě.
- Vyhodnotit celkovou prezentaci, členění a obsah účetní závěrky, včetně přílohy, a dále to, zda účetní závěrka zobrazuje podkladové transakce a události způsobem, který vede k věrnému zobrazení.

Naší povinností je informovat statutární orgán Společnosti a dozorčí radu mimo jiné o plánovaném rozsahu a načasování auditu a o významných zjištěních, která jsme v jeho průběhu učinili, včetně zjištěných významných nedostatků ve vnitřním kontrolním systému.

V Praze dne 29. května 2026

Grant Thornton Audit s.r.o.

Pujmanové 1753/10a, 140 00 Praha 4 - Nusle

Evidenční číslo oprávnění 603

Ing. Milan Pašek

Auditor, evidenční číslo oprávnění 2112



Zpráva o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou a mezi ostatními propojenými osobami

sestavená k 31. 12. 2025

Zpráva je zpracována v souladu s § 82 a násl. zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Údaje zprávy vycházejí z účetních písemností účetní jednotky (účetní doklady, účetní knihy a ostatní účetní písemnosti) a z dalších podkladů, které má účetní jednotka k dispozici. Zpráva je zpracována za účetní období končící dnem 31. prosince 2025.

1. Struktura vztahů mezi ovládající osobou a osobou ovládanou a mezi ovládanou osobou a osobami ovládanými stejnou ovládající osobou

1.1. Základní údaje o účetní jednotce

Název ovládané účetní jednotky:	Seyfor, a. s.
Sídlo:	Drobného 555/49, Ponava, 602 00 Brno
IČO:	015 72 377
Právní forma:	akciová společnost
Zapsaná:	u Krajského soudu v Brně spis. značka B 7072

Hlavním předmětem činnosti společnosti je:

- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
- Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Překladecká a tlumočnická činnost
- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- Velkoobchod a maloobchod
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
- Ubytovací služby
- Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí

- Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
- Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím
- Projektování elektrických zařízení

Datum vzniku společnosti: 10. 4. 2013

1.2. Struktura skupiny Seyfor

Grafické schéma skupiny je uvedené na straně 129.

Ovládající osoba

Obchodní firma: LIGELTA HOLDINGS LTD
 Identifikační číslo: HE 315 086
 Sídlo: 1061 Nikósie, Klimentos, 41-43, Klimentos Tower, 2nd floor, Office 24C,
 Kyperská republika

Ovládající osoba LIGELTA HOLDINGS LTD (IČO: HE 315 086) je součástí investičního fondu Sandberg Capital.

Jiné propojené osoby

CSW Holding s.r.o., IČO: 29258367
 Dotypay s.r.o., IČO: 25595091
 Dotypos SK s. r. o., IČO: 52528766
 Seyfor Slovensko, a.s., IČO: 36237337
 Seyfor d.o.o. (SI), IČO: 5383129
 Seyfor Hrvatska d.o.o., IČO (OIB/MB): 42584526821 / 02890631
 Seyfor d.o.o. (RS), IČO: 20665327
 Dotykačka Holding a.s., IČO: 06270611
 Dotykačka ČR s.r.o., IČO: 06290914
 Dotypos PL Sp. z o.o., IČO: 384538035
 Dotypos Analytics s.r.o., IČO: 08155402
 MARKEETA Slovensko, s. r. o., IČO: 52346277
 KASAmex EU s.r.o., IČO: 26958066
 Besteron a.s., IČO: 47866233
 Besteron d.o.o. (HR), IČO (OIB/MB): 05432123812 / 081692633
 Besteron d.o.o. (SI), IČO: 8535981000
 Besteron CZ s.r.o. (dříve Tapeon CZ s.r.o.), IČO: 05658322
 Vasco d.o.o., IČO: 5453186000
 Commander Services s.r.o., IČO: 51183455
 Commander Services Kft., IČO: 07-09-035724
 Gesteem B.V., IČO: 71868224
 KS – program, spol. s r.o., IČO: 43963617
 Datacruit s.r.o., IČO: 03545652
 Aibility, s. r. o. (dříve Digitask s.r.o.), IČO: 10684395
 recruitis.io s.r.o., IČO: 27508391
 M&I SYSTEMS d.o.o. (BiH), IČO (JIB/MB): 4400874430008 / 1-10964-00
 M&I SYSTEMS, CO, IČO: 08226482
 NCC a. s., IČO: 31359736
 NPS d.o.o., IČO: 17460790
 RADIUM s.r.o., IČO: 61247685
 rEVOLUTION SOFTWARE Kereskedelmi Kft., IČO: 01-09-167693
 Soft for POS s. r. o., IČO: 56453400
 T-Cars System s.r.o., IČO: 27731316



2. Vzájemné vztahy a smlouvy a přehled jednání učiněných v posledním účetním období, která byla učiněna na popud nebo v zájmu ovládající osoby nebo jí ovládaných osob, pokud se takovéto jednání týkalo majetku, který přesahuje 10 % vlastního kapitálu ovládané osoby zjištěného podle poslední účetní závěrky

Ovládaná osoba Seyfor, a. s., v roce 2025 obdržela od dceřiných společností dividendy – viz. příloha účetní závěrky.

Ovládaná osoba Seyfor, a. s., uzavřela s ovládající osobou smlouvy o zápůjčkách za obvyklých podmínek.

Ovládaná osoba Seyfor, a. s., uzavřela s propojenými osobami smlouvy o zápůjčkách za obvyklých podmínek.

Ovládaná osoba Seyfor, a. s., neuzavřela v průběhu posledního období další smlouvy s ovládajícími osobami.

V průběhu účetního období byla uskutečněna plnění a protiplnění mezi ovládanou osobou a propojenými osobami ve skupině. Všechny transakce byly uskutečněny na základě platných uzavřených smluv nebo dílčích objednávek za obvyklých cenových a obchodních podmínek.

Ovládaná osoba poskytuje propojeným osobám a jejich dceřiným společnostem poradenské služby, marketingovou podporu a zaštiťuje nákup hardwaru, dále zprostředkovává benefitní program pro zaměstnance ve skupině Seyfor. Ovládaná osoba dále zprostředkovává propojeným osobám pronájem kancelářských prostor a služby spojené s tímto pronájmem. Tyto transakce byly uskutečněny na základě platných smluv uzavřených za obvyklých cenových a obchodních podmínek.

V průběhu účetního období nevznikly ovládané osobě výnosy z prodeje cenných papírů a podílů v rámci skupiny Seyfor. Ovládaná osoba dále uzavřela smlouvu o koupi podílů s propojenou osobou. Ceny byly stanoveny znaleckým posudkem k 31. prosinci 2019, z titulu této smlouvy eviduje Seyfor, a. s., a Seyfor Slovensko, a.s., vzájemné pohledávky a závazky, které jsou vykázány jako jiné pohledávky a závazky, jejich aktuální výše je uvedena v příloze k účetní závěrce.

Jiné právní úkony nebyly učiněny. Z výše uvedeného vztahu plyne, že ovládané ani ovládající osobě nevznikla žádná újma.

V průběhu účetního období byla uskutečněna plnění a protiplnění mezi ovládanou osobou a propojenými osobami ve skupině. Všechny transakce byly uskutečněny na základě platných smluv nebo dílčích objednávek uzavřených za obvyklých cenových a obchodních podmínek.

Vzájemné transakce jsou uvedeny v příloze v účetní závěrce.

3. Způsob ovládání a úloha ovládané společnosti

Úlohou ovládané osoby je spravovat dlouhodobý finanční majetek v jednotlivých společnostech holdingu. Společnost je ovládána prostřednictvím hlasování na valné hromadě.

4. Výhody a nevýhody ze vzájemných vztahů

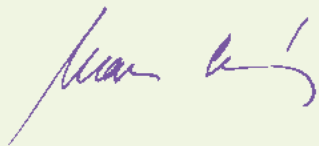
Ovládaná osoba dále uvádí, že na základě provedeného hodnocení vyplývají výhody ze vztahů mezi výše uvedenými osobami. Ovládaná osoba si není vědomá nevýhod vyplývajících z výše uvedených vztahů.

Ovládaná osoba současně uvádí, že z výše uvedených vztahů pro ni neplynou žádná významná rizika s výjimkou běžných obchodních rizik.

5. Prohlášení statutárního orgánu

Ovládané osobě nevznikla z titulu uzavření výše uvedených smluv, výše uvedených jiných právních úkonů, ostatních opatření a poskytnutých plnění či přijatých protiplnění žádná újma. Výše přijatých a poskytnutých plnění odpovídá poskytnutým a přijatým protiplněním.

Dne 31. března 2026



Martin Cígler
předseda představenstva



