

Příloha č. 1: Rozhovor s Pavlem Maříkem o legislativních faktorech ovlivňujících činnost architektonických ateliérů

KK: Jaké zákony nejvíce ovlivňují činnost architektonických kanceláří?

PM: To je velmi komplikovaná otázka. Kdybych to vzal úplně zeširoka, tak 3 nejzásadnější zákony jsou občanský zákoník, stavební zákon, který musíme dodržovat v plné míře, a autorský zákon. Je to ale velmi komplexní a těžké popsat.

KK: A když odhlédneme od konkrétních zákonů a zaměříme se na komplikovanost celého procesu? V jedné analýze jsem četla, že schvalovací procesy jsou velmi zdlouhavé a komplikované, je to tak?

PM: Hlavním problémem je, že zákony jdou proti sobě. Příklad: zákon o veřejných zakázkách je v určitém ustanovení v rozporu se stavebním zákonem. Všichni to vědí a nikdo nic nedělá. Tou komplikací je, že stavební zákon upravuje ve svých vyhláškách obsah projektových dokumentací jednotlivých fází, kdy je tam napsáno, že dokumentace pro provedení stavby musí obsahovat to a to. Dokumentace dle zákonu o veřejných vyhláškách, dle které má být prováděn výběr zhotovitele stavby a měla by být zpracována dle příslušné vyhlášky stavebního zákona, však udává, že v dokumentaci nesmí být uvedeny jednotlivé konkrétní výrobky, což nejde udělat. Potřebujeme popisovat přesné výrobky, například jakou kliku použijeme apod. No ale protože to zakazuje zákon o veřejných zakázkách a my bychom tak mohli být vyřazeni ze soutěže, tak tím vlastně nedodržíme vyhlášku stavebního zákona, která tyto aspekty v prováděcí dokumentaci vyžaduje. A takových rozporů je tam více, zákony se prolínají a v některých okamžicích i střetávají.

Zdlouhavé procesy také plynou z toho, že kromě stavebního zákona se musí dodržovat například zákon o památkové péči, požární bezpečnost staveb, hygiena atd. V Evropě jsme výjimeční, velmi přísní. Tyto zákony mají svůj smysl, ale na druhou stranu my jako Češi máme vlastnost, že jakmile je tam jakákoliv možnost, tak to dogmaticky všichni využijou. Zákonů je strašné množství, jsou předurčeny, na druhou stranu není vůle, ani mentální schopnosti to řešit s nadhledem. Absurdní paradoxní neřešitelné situace, všichni se zasypou zákony a řeknou „nelze“. A k tomu ještě pořád, byť už je to dávno, narážíme na pozůstatky komunismu a socialismu. Například to souvisí se zákonem o restitucích. V Praze jsme se dostali do situace, kdy na základě restitucí vrátili ve veřejném sektoru zpátky majiteli. Najednou to patřilo někomu, ale procházela tudy veřejná kanalizace, které teď ale byla na soukromém majetku. Stavební úřad nám řekl, že se musíme s určeným majitelem domluvit, a může tak docházet k obcházení zákona. Je to iracionální, asi by mi to nikdo nevěřil, že se to může stát.

Zákonů je hrozně moc, dokonce by trvalo tak víkend, než bych vše vyjmenoval, ale stejně to vše nezvládnou, protože na některé zákony narazíme, až když se dostaneme k té stavbě. Jsou to velmi specifické zákony.

Příloha č. 2: Rozhovor s Martinem Krupauerem o aspektech Porterova modelu 5 sil (text)

KK: Je možné vymezit velikost odvětví architektury?

MK: Tak to je velmi komplikované, protože na jednoho autorizovaného architekta je X neautorizovaných, ale praktikujících architektů. Ne všichni jsou v České komoře architektů. Co se týká objemu tržeb v tomto odvětví, tak bych postupoval dle toho, že projektové činnosti tvoří tak 5 – 7 % z tržeb ve stavebnictví za rok a z toho maximálně pětina bude čistý architektonický výkon.

KK: A co se týká ziskovosti odvětví? Je možné to určit?

MK: Ziskovost není vysoká. Na trhu se průměrný honorář za projekt pohybuje řádově kolem 6 % celkového budgetu. Architekti mají tedy menší ziskovost než stavební firmy.

KK: A jak těžké je vstoupit na trh s architekturou? Existují bariéry, které přístup na trh komplikují, nebo se jedná o jednoduchou záležitost?

MK: Určitě existují vysoké bariéry. Klienti neradi mění své architekty, a navíc došlo k tomu, že s krizí zmizelo mnoho zahraničních klientů. Je velmi těžké získat velké projekty, protože klient svěřuje architektovi obrovské prachy a má velmi malé záruky. Velkou roli tady hraje důvěra, pověst, dlouhodobé vztahy i image. Svěřit zakázku někomu nedůvěryhodnému může klientovi způsobit velkou škodu, proto mají velkou nedůvěru k novému.

KK: A co se týká finanční náročnosti? Je těžké dostat se do ligy „velkých baráků“?

MK: Ano, protože takovéto projekty vyžadují z naší strany vysoké předivenstice, například do technologií, je to velmi drahé. Průměrný architekt navíc zaměstnavatele stojí průměrně 1,2 milionu za rok, a to samo o sobě už je významná bariéra vstupu. Je proto velmi náročné přeskokovat z ligy do ligy, buď to trvá několik generací, nebo může mít člověk štěstí a trefit se do správné doby, nebo se mu podaří vyhrát zlomový projekt, to jsou ale opravdu výjimky.

KK: Existují substituty, které by mohli architekty nahradit?

MK: Ne, to si nemyslím. V naší kategorii to ne.

KK: Když se teď podíváme na firmy a lidi, se kterými spolupracujete, kteří jsou vaši dodavatelé. Jak bys je popsal? Jak moc ovlivňují vaši práci?

MK: Dodavatele bych rozdělil na dva druhy. První jsou ti, co nám dodávají computery, softwary atd. Tady začíná přituhovat, protože se vše dělá v BIMu a 3D projektování, což po nás požaduje i EU. Tyhle programy se nedají koupit, ale pouze pronajmout a každý rok se zvyšuje cena. Když to vypnou, tak jsme v přecích, nemůžeme bez toho fungovat, tudíž na nás mají velkou páku. Nazval bych to monopolizací výrobní infrastruktury.

Druhou skupinou dodavatelů jsou pak různí profesionálové. Hodně záleží na vztahu nabídky a poptávky, ale moc lidí, co odchází ze škol, nechce projektovat a raději jdou na úřad. Je jich proto čím dál tím méně a ceny projektových prací tak táhnou nahoru. Dobrá subdodávka, je drahá subdodávka, je jich na trhu méně za vyšší ceny. Bohužel se dostáváme do střetu, kdy

klienti tlačí ceny dolů a projektanti ceny nahoru.

Subdodávky bych popsal jako atomizované garážisty, buď čas mají, nebo nemají, chtějí víc peněz apod. Ti velcí už ale mají svůj okruh zákazníků, se kterými pracují na velkých zakázkách.

KK: A jak bys zhodnotil současnou konkurenci? Je konkurenční boj silný?

MK: Myslím, že v dnešní době hraje opravdu velkou roli marketingová obratnost, pro kterou je teď velký prostor. Většina kolegů, včetně nás, si myslelo, že „dobré dílo samo cestu si najde“, dnes má ale přidanou hodnotu i jméno, image.

Architektura je založená na iracionálním měřítku – krásno – což značně ovlivňuje úspěšnost získání zakázky ve veřejné soutěži.

Jen určitý typ firem, může dělat určité věci. Hraje zde roli komplexita, velikost, síla a počet lidí. Důležité je samozřejmě zaměření ateliéru a šířka portfolia. I přes náročnost této kategorie je však konkurence enormně vysoká – málo velkých staveb, hodně hráčů, a navíc se sem dere cizina.

Teď je doba, kdy pro zisk prestižní a developerské zakázky je potřeba mít silnou značku.

KK: Poslední otázku bych ráda věnovala zákazníkům a jejich síle. Kdo jím vlastně je?

MK: Náš zákazník není koncovým uživatelem, je to developer, investor či státní správa. Pohybujeme se tedy na trhu B2B. Je to on, kdo si vybírá, určuje cenu a parametry stavby, což pomáhá vytvářet vysoce konkurenční prostředí. Chce barák, který je co nejhezčí, co nejvíce vytuněný, ale za co nejmenší cenu.

KK: A kolik je zákazníků ve vaší kategorii?

MK: Obecně zakázek aktuálně není málo, ale není zatím jisté, jaký vliv bude mít na naše odvětví koronavirus. Problémem ale je, že několik málo zákazníků tvoří všechny naše tržby, což znamená, že jsme na nich velmi závislí a o to větší silou na nás působí

Příloha č. 3: Anonymně zpracované SWOT analýzy vedoucími postavami ateliéru A8000 (tabulky)

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> - Personální obsazení - Komplexnost služeb - Zkušenosti s procesem projektování a realizací staveb - Reference a jejich struktura – strategické plánování - Schopnost nabízet <u>know how</u> jak vytvořit životaschopný projekt - Tradice - Originální přístup k řešení zadání, a to jak z pohledu architektonického, tak procesního - Velikost ateliéru – schopnost zpracovat velké zakázky - Přední pozice v jihočeském tržním prostředí - HW a SW vybavení a schopnost s ním pracovat 	<ul style="list-style-type: none"> - Dvě střediska - Konkurenceschopnost – cena za PD - Předávání informací v rámci ateliéru – středisek - Napjaté vztahy mezi jednotlivými středisky - Kvalita subdodávek – omezená možnost jejich výběru, i vzhledem k ceně - Efektivita práce – přesvědčování klienta o přístupu, který mu zcela nekonvenuje - Vybavení ateliéru – ČB (<u>modelovna</u>) - Neúspěšnost v rámci soutěží a anket – nejsme „cool“ architekti - Sebe prezentace – dlouhodobě nefunkční web - Přetíženost členů týmu – práce na více zakázkách, nezastupitelnost 	Iabé stránky
ežítosti	<ul style="list-style-type: none"> - Potřeba architektů s koncepčním uvažováním ve veřejné i soukromé sféře - Komunikace s veřejným prostorem pomocí sociálních médií - Pozitivní vnímání koncepčních materiálů ze strany veřejnosti i municipality - Využití koncepcí pro zadání konkrétních projektů - Zvýšení prestiže účastí v porotách architektonických soutěží - Práce v BIM – povinné pro veřejné zakázky v dohledné době 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezené spektrum klientů – obtížné hledání nových - Útlum záměrů v sektoru obchodních center – jednostranně zaměřená, silná pozice A8000 v tomto segmentu - Konkurence nových architektů příznivěji vnímaných veřejností (sociální sítě) a odbornou veřejností (Chybík, Projektil, A111, OVA) - Konkurence tradičních ateliérů (Cigler, CMC) - Skladba referencí – administrativa, obchodní centra a spolupráce s developery - Vliv politického prostředí 	Hrozby

Silné stránky

- Komplexní služby které umíme nabídnout
- Široký tým odborníků
- Zastupitelnost členů týmu
- Dlouhodobé zkušenosti
- Společné mimopracovní akce
- Snaha zlepšit „Slabé stránky“

Příležitosti

- Klesající počet ale i úroveň specialistů. Hledat schopné a ty si udržet.

Slabé stránky

- Zastaralé pracovní prostředí - v dnešní době je nutné lidi přitáhnout a udržet i pocitem „tady se mi líbí“ - můžu do práce přijet na kole a mám se kde převléknout, v klidu si ohřejí polévku a sním, sednu si s kolegy bokem a neformálně diskutuju,
- Pravidelně mluvit s lidmi – znát jejich názor, cíle
- Corporate identity šablony uživatelsky nedodělané, některé nepoužitelné - vzory zpráv, zápisů, tab. seznamů ...
- Zápis - nedaří se najít efektivní způsob psaní zápisů, zdržuje to a pokud je časový přes, zápisy jdou bokem.
- Zavedení řádu v digitální správě dat chaotické – akce nesladěné s PHA, archiv zcela nefunkční ...
- Nastavení zakázek z hlediska architektury, funkčnosti - pokud chci dělat změny „do poslední chvíle“, musí tomu odpovídat čas a peníze na akci. Jinými slovy, při standardním nastavení zakázky nelze dělat změny po uzavření kroků/fází. Což se někdy nedaří.
- Nastavení zakázek z hlediska ceny stavby - pokud se projektuje „na cenu“, měl by být do zakázky zahrnut krok „value engineering“. Ve fázi zapojení profesí do projektu a ověření koncepce je provedeno vyhodnocení ceny s případnými dopady do projektu. Vše znamená čas a peněz navíc.
- Včas objednávat subdodávky, písemně vše potvrzovat.
- Někdy je těžké sehnat schopné nebo volné subdodávky, což často znemožňuje nastavit konkurenci a snížení ceny.
- Firemní školení - práce s PC programy (Microsoft, Word, Acad ...), předávání si zkušeností.

Hrozby

- Výkyvy ekonomiky, kolísání zakázek.
- Nedostatek specialistů
- Koronavirus

Silné stránky

- Dostatečně velký a zkušený tým pro určitý druh projektů
- 30 letá zkušenost – důvěra zákazníka
- „barevný“ a zábavný výraz architektury
- Péče o klienta, schopnost provést ho celým procesem až do realizace
-

Příležitosti

- Spolupráce se zahraničními architekty
- veřejné zakázky
- menší komerční investoři – roste množství zakázek pro komerční účely, které si vyžadují architekta

Slabé stránky

- 30 letá zkušenost – lpíme na tom, jak „se to dělalo“ v minulosti
- Nejasné směřování dál – vize, koncept
- Špatná komunikace v rámci firmy
- Nejasné kompetence
- Špatně formulovaný „produkt“ – navrhujeme vše, neprofilujeme se – nemáme „vlajkovou“ loď která by propagovala to ostatní
- Malá flexibilita týmu
-

Hrozby

- Firem které se můžou vykázat velkým týmem a zkušenostmi přibývá – na získání zakázky to už nestačí
- Jsme málo „trendy“
- Málo experimentu – konkurence bude pro klienty „zábavnější“
- Nemáme vyhraněný „výraz“ architektury

S

Zajímavá architektura – jiná oproti českému mainstreamu

Etablovaný ateliér s 30 letou praxí - pracuje pro známé developery – Passer, Conduco, Satorie

Martin Krupauer – známa osobnost, kontakty na osobnosti, strategické myšlení – odhad potenciálu místa Široký tým – architekti, stavaři, TZB specialisti

Exekutivní architekt pro světové ateliéry – AJN, FUJIMOTO, BIG Finanční jistota - od 2012 mi nikdy nepřišla výplata pozdě

W

Kolísající kvalita projektů – od špičkových pro průměrné Komunikace uvnitř ateliéru – vzdálenost mezi pobočkami, není okamžitý feedback

O

Možnost seberealizace a autorské tvorby

Mezinárodní tým – přináší do ateliéru nové podněty Možnost pracovat na velkých rozvojových projektech – masterplany – můžeme změnit část města

T

Souvisí s posledním bodem v Opportunities – pracujeme na projektech, které trvají roky a mají na cestě spoustu neznámých, nejistou realizaci.

Málo stavíme...pracuji v ateliéru 8. rok a nemám realizaci Realizace rezonují mnohem víc než studie – (např. na archdaily podvědomě vždy kliknu přednostně na stavbu, ne na studii).

	Pomocné vlastnosti	Škodlivé vlastnosti
	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - dlouhá tradice - stabilita - zázemí - loajální pracovníci (ti starší) - zkušené pracovníci - finanční stabilita (...vždycky jsme to ustáli...) - vysoká pojistka - poctivost, pravdivost, férovost vůči klientům - vztah a chování k pracovníkům - dvě plně vybavené kanceláře na dobrých místech 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - někdy nás svazuje - rozštěpené vedení (všichni mluví do všeho) - špatné předávání informací mezi vedením vzájemně i v rámci týmů (4 lidí na jednání, ale co se dohodlo se nikdo nedozví...) - neloajální pracovníci (ti mladší) - přílišná benevolence/ neschopnost vymáhání vlastních nařízení - to co jsme dříve považovali za svůj trumf se nám nyní stává koulí u nohy, protože trh a klienti se změnili (důraz na připravenost, promyšlenost a detailnost řešení PD) - absence společných porad týmů - neustálý pocit konkurence mezi Prahou a ČB - to se v dnešní době již moc nenosí a my se neumíme přizpůsobit - špatné složení týmu - mnoho seniorů téměř žádní junioři = vysoké náklady i na méně kvalifikovanou práci - mnoho drobných zakázek, potřebujeme méně větších, potom není čas to hlídat a sledovat a utíkájí nám peníze - chybí nám akviziční pracovník (ci) - čímž si zatěžujeme a vyrušujeme výrobní lidi - teprve koronakrize nás naučila alespoň částečně využívat nástroje, které máme (proč)? - mladí se již neučí od starších, protože na to není čas a prostor - absence kontrolních mechanismů projektování (není V. Erhart) - nedodržování ani těch nejmenších základních pravidel bez postihu - nemůžeme nutit všechny lidi, aby byli univerzály. Spíše správně vytypovat jejich silnou stránku a tu podporovat a prohlubovat X znát typologii svých lidí a podle toho přiřazovat práci. - v architektuře se stále hledáme, což nás stojí čas a peníze (neustálé změny i v průběhu zpracování i po odevzdání) - špatně nastavené vedení týmů (nejpozději od DSP to není architekt, pokud tento nemá za sebou alespoň jeden větší postavený barák)
	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - znovu začít budovat loajalitu k firmě a firemní povědomí u svých pracovníků - znovu začít vnitřně vzdělávat pracovníky (junior k seniorovi a uč se!) - znovu začít budovat značku "AB000"? - konečně vybudovat fungující PR+marketing (snad se začíná dařit) - spojení s firmami, které potřebují ARS a umí chodit v jiných trzích (dodavatelé staveb, doprava, voda, města,...) - jsme jedna z nejstarších, největších, nejstabilnějších a snad i nejlepších firem našeho typu v kraji ale lidé (klienti) se nás bojí - jak to zm - snaha dostat reklamu do všech částí republiky (krajská, okresní města,...) - Revit - zvýšit konkurenceschopnost a jedinečnost proškolením celé firmy - více naslouchat a učit se číst klienty (nakreslit klientům to, co chtějí, nenutit vždy to, co si myslíme, že by měli chtít - samozřejmě v rámci profesionality) - jak odstranit rivalitu mezi Prahou a ČB? - zkoušet nové subdodávky 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - vychování a vzdělání pracovníků, kteří utečou jinam (absence např. konkurenčních doložek) - neumíme nabídnout a prodat tu obrovskou zkušenost, kterou máme - vymírají klienti z 90. let a my neumíme chodit v novém prostředí (potřebovali bychom školení na to, jak být hajzl a lump) - mladí a rvaví s ostrými lokty - neschopnost uspět v soutěžích - dlouholetá absence promo a reklamy - orientace na úzký okruh klientů - úzký okruh subdodávek
Interní prostředí		
Externí prostředí		

Silné stránky

- Dlouhá historie – návrhy a stavby, na kterých se A8000 podílel, jsou prověřeny lety – skvělé reference
- Jeden z největších architektonických ateliérů v ČR
- M. Krupauer je silný vůdce
- Nejen architektura, ale i urbanismus
- Projekty postavené nejen na estetičnosti, ale i na tom, aby budovy vydělávaly – důležité pro investory
- Tvůrčí proces – tvorba modelů a maket z různých materiálů (to moc ateliérů nedělá)
- Skvěle vybavený ateliér – nejnovější stroje, které umožňují inovativní přístup k projektům
- Pobočky v Praze, ale i Českých Budějovicích
- Experimentální a umělecký přístup
- Mezinárodní spolupráce – spolupráce se zahraničními ateliéry, studenti ze zahraničí pracují v A8000, inspirace ze zahraničí
- Architektura exteriéru i interiéru
- M. Krupauer má zkušenosti nejen s architekturou, ale i s developmentem – důležité pro investory
- A8000 funguje v budově, kterou majitel vlastní -> může ji přizpůsobit svým potřebám + neplatí nájem
- Součástí A8000 jsou stavaři i koordinátoři infrastruktury-> celý proces projektu je garantován lidmi z ateliéru
- Konkrétní prezentovatelný výsledek v urbanismu – Lipno nad Vltavou
- Zaměstnanci dostávají rychle příležitost samostatné práce na projektech (jinde to trvá i 10 let)
- Zaměstnanci mají dobré a jisté platy. Mají ekonomickou jistotu
- Know how z investování a provozu turistických destinací

Slabé stránky

- Chybí marketingová složka uvnitř A8000 -> slabá prezentace vůči veřejnosti
- Nejednotné smýšlení mezi pobočkami v Praze a v Českých Budějovicích
- Nejednotné výstupy (například vizuály prezentací)
- Špatné prezentační dovednosti – prezentace jsou klientům podávány moc složité a odborně, to může mnohé odradit
- Zastaralý web
- Ze strany A8000 je složitá komunikace s člověkem, který jim zvenčí spravuje sociální média
- A8000 postavený převážně na tváři M. Krupauera, chybí zviditelnění ostatních důležitých osobností v rámci užšího vedení
- Nejasný schvalovací systém – kdo má zodpovědnost za co?
- Nejasná týmová hierarchie, která vede k nedorozuměním
- Neznalost základních trendů v marketingu (digitální marketing)
- Víc dbají na řemeslo než na obchod a marketing
- Detailní příprava projektů, kterou klient neumí ocenit -> neefektivní
- Nedostatečná vybavenost cizími jazyky v užším vedení
- Pobočky v Praze, ale i v Českých Budějovicích – vysoké náklady za dopravu
- Nízká ochota navštěvování společenských akcí -> vede k úbytku kontaktů
- Neschopnost rozšíření základního kmene klientů
- A8000 se nedaří se vyhrávat veřejné soutěže

Příležitosti

- Vybudování marketingové strategie
- Najmutí PR agentury
- Začlenění osoby specializující se na marketing do týmu
- Odborné přednášky na školách -> nalákání talentovaných studentů
- Přetvoření sklepa v multifunkční centrum -> prostor pro přednášky A8000, ale i ostatních organizací -> zviditelnění, možnost upevnění vztahů s klienty
- Martin Krupauer je šéfem projektu výstavby české filharmonie -> příležitost pro získání nových kontaktů
- Probíhající spolupráce s agenturou Vizuin, která pomáhá architektonickým ateliérům naučit se prezentačním dovednostem -> příležitost pro zavedení jednotných prezentačních výstupů a srozumitelných prezentací, které zaujmou na první dobrou
- Aktivní zapojování do společenského veřejného odborného života -> zviditelnění ostatních tváří A8000
- Projekty na Slovensku a v Kanadě -> příležitost pro rozšíření klientské základny

Hrozby

- Nízká podpora podnikání v Čechách
- Koronavirus -> zastavují se projekty -> hrozba zásadního zpomalení investic, a tak i příležitostí k práci
- Koronavirus ovlivňuje i externí dodavatele, kteří se například nechtějí scházet v tomto období z důvodu bezpečnosti
- Týmová kreativní práce potřebuje každodenní interakci, což je z důvodu koronaviru problém
- Kvůli koronaviru nefunguje stavební úřad -> odkládání přípravy projektů
- V prostředí architektury klienti hodně slyší na známá a populární jména (např. Zaha Hadid), kterým často dají přednost před kvalitnějším projektem od méně známého architekta
- V Českých Budějovicích město nepodporuje výstavbu nových budov
- Společnost se bojí říct ano na velké činy (například přestavba Sportovní haly v ČB)
- V Jižních Čechách není podpora A8000 -> nedávají jim práci, protože jsou pro ně už moc velcí
- Stavění je čím dál tím větší problém (z administrativního a schvalovacího hlediska)
- A8000 je vnímán jako starý ateliér
- Část společnosti vnímá A8000 jako komerční záležitost (stavby obchodních center apod.)
- Obecně se zpomaluje schvalovací proces výstavby projektů
- V ČR se velmi málo staví veřejné stavby

Příloha č. 5: Rozhovor s Martinem Krupauerem o segmentaci trhu

KK: Jak bys popsal vašeho cílového zákazníka?

Nechci, aby ateliér oslovoval pouze jeden typ zákazníků. Jsme tak velcí, že bychom měli zasahovat do každého segmentu, samozřejmě kromě odborných staveb jako je například atomová elektrárna.

KK: Nebylo by pro vás ale vhodnější zaměřit se na jeden segment? Například na segment developerů a investorů, ve kterém působíte nejvíce a máte s ním největší zkušenosti?

Ne, tak to určitě není. Jsou segmenty, které jsou pro nás důležité z hlediska ekonomického a pak jsou segmenty, jejichž projekty jsou pro nás zásadní svým významem. Jsou projekty, které atelier užívá, ale my musíme myslet i na projekty, na kterých sice proděláme, ale zase si na nich můžeme lépe budovat značku. Tržní segment, ve kterém aktuálně jsme, ve kterém umíme dobře fungovat, nám přináší obživu a za to jsme vděční. Usilujeme ale také o tržní segmenty, které nám umožní tvořit image. Klidně bychom si vyšvihli skladový areál, který bychom dělali s nějakým osvětleným investorem, a ukázali na něm naši architekturu, to by bylo skvělé. Stejně tak bych byl rád, kdybychom měli možnost postavit čas od času rodinný dům apod.

Naší kmenovou zákaznickou skupinou je soukromý investor, korporát, veřejná správa a ateliéry v zahraničí, pro které zprostředkováváme subdodávky. Je pro nás ale důležité dostat se i do dalších segmentů a rozšířit se i do zahraničí. Architektura je tak specifický obor, že tady nefungují klasické marketingové poučky, zaměření se na jednu cílovku apod.