



Provozně  
ekonomická  
fakulta

# Marketingová doporučení provozovatelům office parků k oslovení segmentu SME

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Ondřej Dufek, Ph.D., DiS.

Autor práce:

Adam Svoboda

Brno 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: „Marketingová doporučení provozovatelům office parků k oslovení segmentu SME“ vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne: 22. 05. 2015

.....

podpis

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád velmi poděkoval vedoucímu práce Ing. Ondřeji Dufkovi, Ph.D., DiS., za jeho odborné vedení, trpělivost, vstřícnost a cenné rady.

## **Abstrakt**

SVOBODA, A. Marketingová doporučení provozovatelům office parků k oslovení segmentu SME. Diplomová práce. Brno, 2015.

Práce se zabývá marketingovými možnostmi pronajímatelů kancelářských komplexů směřovanými zejména k oslovení segmentu SME. Kancelářské prostory jsou nedílnou součástí našich životů i velké části ekonomické reality. Práce se zabývá charakteristickými vlastnostmi odvětví pronájmu kancelářských prostor a typologií segmentu SME jako potenciálního cílového trhu. Marketing B2B trhů a marketing služeb jsou hlavními teoretickými východisky. Pomocí kvalitativního a kvantitativního šetření je popsáno nákupní chování a rozhodovací proces zákazníků. V závěrečné části se práce věnuje analýze získaných dat a formulaci závěrů a doporučení pro marketingové aktivity pronajímatelů moderních kancelářských budov.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingová doporučení, segment SME, B2B , marketing služeb, kancelářské prostory, office park, kancelářská budova, nákupní chování.

## **Abstract**

SVOBODA, A. Marketing recommendations to office park owners for approaching the SME segment. Diploma thesis. Brno, 2015.

The thesis deals with marketing possibilities of an office building owner in order to address customer segment of SME companies. Offices are part of our everyday life and also big part of economic reality. The thesis clarifies characteristics of marketing activities in this specific environment and also explores SME segment as a potential target market. The main theoretical frameworks are B2B marketing and marketing of services. Decision processes together with customer preferences are described using both qualitative and quantitative research. In the final part obtained data are analysed and applicable recommendations for effective realisation of marketing activities are made.

## **Keywords**

Marketing, marketing recommendations, SME segment, B2B , services, offices, office park, office building, consumer behaviour.

## Obsah

1.	ÚVOD	7
2.	CÍL PRÁCE	10
3.	METODIKA	11
3.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	12
3.2	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	14
3.2.1	ZÁKLADNÍ A VÝBĚROVÝ SOUBOR	16
3.2.2	STRUKTURA RESPONDENTŮ	17
3.3	SHRNUTÍ	20
4	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	21
4.1	KANCELÁŘSKÉ PROSTORY A BUDOVY	22
4.1.1	HISTORIE, VÝVOJ A SOUČASNOST KANCELÁŘSKÝCH BUDOV	22
4.1.2	KATEGORIZACE	27
4.1.3	BUDOUCNOST A TRENDY	31
4.2	MARKETING V ODVĚTVÍ	35
4.2.1	B2B TRH	36
4.2.2	MARKETING SLUŽEB	40
4.2.3	SEGMENTACE A POSITIONING	42
4.3	MARKETING KANCELÁŘSKÝCH PROSTOR	48
5	VLASTNÍ PRÁCE	52
5.1	SITUAČNÍ ANALÝZA	52
5.1.1	PEST ANALÝZA	52
5.1.2	ANALÝZA TRHU	56
5.1.3	ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL	59
5.1.4	ANALÝZA KONKURENCE	59
5.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM	62
5.2.1	PRONAJÍMATELÉ	63
5.2.2	MAKLÉŘSKÉ SPOLEČNOSTI	65
5.2.3	NÁJEMNÍCI	68

---

5.2.4	SHRNUTÍ	73
5.3	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	74
5.3.1	PŘEDVÝZKUM	74
5.3.2	HLAVNÍ VÝZKUM	76
5.3.3	SHRNUTÍ	86
5.4	DOPORUČENÍ	89
6	DISKUZE	97
7	ZÁVĚR	99
8	LITERATURA	102
	PŘÍLOHY	107

## 1. Úvod

Kanceláře jsou součástí běžného života většiny z nás. Přestože se mohou jevit jako novodobý vynález, kanceláře jako takové existují již po staletí. Označovány také jako úřadovny, existují již od antiky. Bývaly součástí vládního aparátu a představovaly místo, kde se připravovaly dokumenty či opisovaly zákony.

Až průmyslová revoluce však dala vzniknout kancelářím v podobě, v jaké jsou chápány dnes. Díky vynálezu telegrafu a telefonu mohly vznikat detašované pobočky mimo vlastní továrny. Vznikající kanceláře tak umožnily výrobu a distribuci výrobků na vzdálené trhy. Elektřina, psací stroj či kalkulačka pak podstatně zefektivnily zpracování informací. Tento vývoj znamenal potřebu velkého množství gramotné pracovní síly, která by efektivně zpracovávala velké množství informací a vedle výroby by tak administrativně zajistila chod nově vznikajících společností. Kromě již existujícího dělnictva tak dala průmyslová revoluce vzniknout nové třídě tzv. „bílých límečků“, tedy armádě administrativních pracovníků vykonávajících svou činnost právě v kancelářích.

První komerční, účelově postavené kancelářské budovy se začaly objevovat v 19. století ve Spojených státech amerických. Chicago se, jako tehdejší významný železniční uzel, stalo epicentrem rozvoje kancelářských budov. I díky pokroku v ocelových konstrukcích a vývoji výtahů bylo možné začít stavět budovy mnohem vyšší, než dříve bylo myslitelné a maximalizovat tak zisk na zastavěnou plochu. Právě tento komerční až spekulativní element definuje podstatu kancelářských budov, jak je chápeme dodnes. Přestože se soudobé kancelářské budovy liší od charakteristických mrakodrapů, klíčovou vlastnost mají stále společnou. Kancelářské komplexy neboli office parky (též označovány jako office centra, business parky, apod.) jsou i dnes stavěny za účelem, často spekulativního, zisku.

V roce 2015 jsou trendy, pokud jde o podobu budov i samotných kancelářských prostor, pochopitelně jiné než v 19. století. Do výšky vyčnívající budovy se spleťmi systémy chodeb, koridorů a kanceláří dnes vystřídaly účelně a efektivně stavěné kvádry s co největším množstvím denního světla a s co možná

nejvzdušnějšími a co nejefektivněji využitými vnitřními prostory. Pracovní pohodlí, dopravní dostupnost, služby pro pracovníky a další atributy se staly důležitými prvky v hodnocení kancelářských prostor. Nicméně, pro developery je nadále výstavba kancelářských prostor především cestou k realizaci zisku. Klíčovou podmínkou generace zisku je jejich schopnost prodat či pronajmout prostory organizacím, či jednotlivcům. V České republice se dnes, i přes dlouhotrvající totalitní izolaci, již staví kancelářské komplexy v souladu se soudobými světovými trendy.

Tato práce se zabývá marketingem moderního kancelářského komplexu, tzv. office parku. Tedy marketingem pronájmu výše diskutovaných kancelářských prostor, které nás nevyhnutelně obklopují, a ve kterých velká část pracujících tráví značnou část života. Tato činnost je pro developera nástrojem, jak zajistit co možná nejvyšší obsazenost právě jeho komplexu, a tím maximalizovat jeho zisk.

Práce je o to zajímavější, že na dané téma je zpracováno jen minimum publikací a výzkumných prací (o to méně v českém jazyce). Zdá se, že značná specifická a pravděpodobně i vnímaná okrajovost tohoto odvětví (spojená s omezenou velikostí trhu) stojí za nepřilíš hustým popisem odvětví pronájmu kancelářských prostor.

Představme si, že máme před sebou určitý office park a je na nás vhodně zvolit marketingovou strategii. Práce se spíše letmo dotýká počáteční fáze developingu, výběru lokality, typu budovy, tedy aspektů spadajících spíše do stavebnictví, realit, financí a developerství obecně. Předpokládejme, že je kancelářský komplex ve výstavbě či těsně před dokončením/otevřením, nebo se jedná o objekt, který se potýká s velkou mírou neobsazenosti a má potřebu reformulovat své marketingové aktivity. Jak funguje trh pronájmu kancelářských prostor na našem území? Kdo je zákazník a jak se chová? Komu věnovat pozornost a jak na něj cílit? To jsou otázky, které nás přirozeně budou napadat. Ve zkratce jsou to také otázky, na které se tato práce snaží co nejlépe odpovědět. Práce se pak soustřeďuje zejména na segment SME<sup>1</sup> (small and medium enterprises), tedy na malé a střední

---

<sup>1</sup> Evropskou komisí definovány jako společnosti s počtem zaměstnanců nižším než 250 osob a zároveň obratem nepřesahujícím 50 mil. Euro.



firmy, které jsou páteří české ekonomiky, a které často nepředstavují samozřejmý cíl pronajímatelů moderních kancelářských prostor často spoléhajících na velikost a stabilitu nadnárodních korporací.

Trh realit jako takový prošel za posledních 25 let v České republice překotným vývojem. Situace na trhu pronájmu kancelářských prostor nebyla výjimkou. Moderní účelové kancelářské prostory tu ještě v roce 1989 prakticky neexistovaly. O to zajímavější a důležitější bude, se po bouřlivých 90. letech a rozpuku výstavby zahraničních developerů v novém tisíciletí zorientovat v českém prostředí. Důležité je pochopení trhu pronájmu kancelářských prostor, stejně jako vnímání zákazníků a vzhled do způsobu jejich chování a rozhodování.

## 2. Cíl práce

*Hlavním cílem* diplomové práce je navrhnout marketingové postupy a formulovat doporučení určená pronajímatelům moderních kancelářských budov s důrazem na oslovení segmentu malých a středních firem. Tato doporučení by měla být adekvátní současné situaci a podmínkám na českém trhu.

Ke splnění hlavního cíle dále dopomohou následující *cíle dílčí*.

Prvním dílčím cílem je prostudovat zdroje věnující se kancelářským budovám, prostorám a jejich pronájmu. Druhým dílčím cílem je prostudovat teoretická východiska pro tvorbu marketingových doporučení, např. roli segmentace, positioningu a charakteristickým vlastnostem business-to-business (B2B) marketingu a marketingu služeb. Třetím dílčím cílem je provést základní situační analýzu trhu a analýzu konkurence na daném trhu. Čtvrtým dílčím cílem je metodicky prostudovat zásady kvalitativního marketingového výzkumu a následně jej realizovat. Výsledky spolu s literární rešerší budou sloužit jako východiska realizace následného kvantitativního výzkumu zaměřeného na zjištění preferencí a chování zákazníků. Realizace kvantitativního šetření představuje pátý dílčí cíl. Všechny výše zmíněné dílčí cíle vedou ke splnění cíle hlavního.

### 3. Metodika

K dosažení hlavního cíle jsem se rozhodl práci rozčlenit do cílů dílčích, které jsou uvedeny v předchozí kapitole. Jednotlivé dílčí cíle vedou ke splnění cíle hlavního. Členění dílčích cílů je také reflektováno ve struktuře práce samotné a řazení jejích kapitol.

Práce se pak v nejobecnější rovině dělí na dvě základní části, na teoretickou část (neboli literární rešerši) a praktickou část.

**V teoretické části** jsou prostudovány literární zdroje věnující se zkoumaným oblastem tj. zejména komerčnímu developingu, pronájmu kancelářských prostor, marketingu na trhu B2B a marketingu služeb. Vzhledem ke značné specifičnosti zkoumaného předmětu, je nastudována především zahraniční literatura. Jedná se převážně o klasické monografie, studie a odborné články. Zdroje jsou v této části komparovány a dávány do souvislosti s tématem práce. Sumářem literární rešerše je jakýsi teoretický základ nezbytný pro druhou část práce.

**Praktická část** neboli tzv. vlastní práce je hlavní částí diplomové práce. V prvním fázi jsou prostudována a analyzována sekundární data. Prostřednictvím tzv. desk research je provedena základní situační analýza vnějšího prostředí a to jak makro prostředí, tak mikro prostředí. Pro analýzu makro prostředí je použita PEST analýza. V případě mikro prostředí je analyzován trh s kancelářskými prostory, hybné síly odvětví a konkurence na trhu.

Těžištěm práce je její výzkumná část. Jelikož ze své povahy má kvalitativní a kvantitativní výzkum své výhody a nevýhody, jsou primární data získána prostřednictvím kombinace vzájemně se doplňujícího výzkumu kvalitativního a kvantitativního. Jak uvádí Belk, Fischer, Kozinets (2013) kvalitativní výzkum je vhodný k získávání na informace bohatých a detailních dat, která však nejsou kvantifikovatelná. Kvalitativní výzkum je také více závislý na tazateli a kontextu. Na straně druhé je kvantitativní výzkum méně závislý na tazateli a kontextu, tudíž více objektivní a univerzálněji použitelný. Charakteristiky a rozdíly obou pojetí jsou uvedeny v tabulce č. 1. Získána data jsou následně analyzována a interpretována.

	Kvalitativní	Kvantitativní
Povaha dat	Obrazové či verbální záznamy, velmi detailní.	Odpovědi zachyceny do numerického vyjádření.
Význam kontextu	Výsledky specifické a závislé na daném čase, místě, lidech a zkoumané kultuře.	Výsledky jsou považovány za univerzálně aplikovatelné nezávisle na kontextu a kultuře.
Klíčový nástroj výzkumu	Výzkumník je nástrojem, používá své schopnosti a empatii k získání poznatků na základě důvěry.	Výzkumník se snaží být neviditelný, spoléhá na odpovědi na strukturované otázky.

Tabulka č. 1 – Kvalitativní a kvantitativní výzkum  
Zdroj: Belk, Fischer, Kozinets (2013)

### 3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní šetření mělo za cíl získat základní a konkrétní „insider“ informace o fungování trhu pronájmu kancelářských prostor. Důraz byl kladen především na chování a preference nájemníků. Brzy byly však identifikovány další dvě velmi významné skupiny formující trh (pronajímatelé a prostředníci). Za účelem získání komplexnějších informací, byli osloveni zástupci tří hlavních účastníků a hybných sil odvětví pronájmu komerčních prostor, kterými tedy jsou: pronajímatelé (developeři), nájemci (firmy) a zprostředkovatelé (realitní kanceláře).

Pro kvalitativní část výzkumu byla použita technika tzv. „hloubkových rozhovorů“. Pro potřeby záznamu odpovědí byl připraven strukturovaný seznam témat sledující určitou návaznost od obecnějších témat ke konkrétnějším. Jak uvádí Belk, Fischer, Kozinets (2013), hloubkové rozhovory jsou v zásadě zvláštním typem konverzace. Protože v běžné konverzaci nepoužíváme dotazníky, nepoužívají se ani pro účely hloubkových rozhovorů. K zaznamenávání hloubkových rozhovorů posloužil v tomto případě protokol, který napomáhal sledovat připravený scénář představovaný sousledností specifických témat a bodů. Rozhovory většinou začínaly u obecnějších témat, cílem bylo především navázat kontakt s respondentem a získat jeho důvěru. Dále potom rozhovor přecházel do více specifičtějších a konkrétnějších bodů.

Kvalitativní šetření bylo realizováno ve dvou fázích. Prvního sledu, který proběhl od května 2014 do listopadu 2014, se zúčastnilo celkem sedm respondentů. Na druhém šetření probíhajícím během února 2015 až dubna 2015, participovalo devět respondentů. Celkem se tedy kvalitativního výzkumu zúčastnilo šestnáct respondentů. Respondenti hloubkových rozhovorů byli cíleně vybráni, tak aby reprezentovali tři nejdůležitější subjekty na trhu pronájmu kancelářských prostor. Mezi respondenty tak byli celkem tři zástupci developerů, dva zástupci makléřských společností a jedenáct představitelů z řad nájemníků.

V první fázi kvalitativního výzkumu byli v případě nájemníků zastoupeni představitelé malých, středních společností i reprezentanti velkých nadnárodních korporací. Segment velkých firem byl v tomto případě začleněn, přestože není pro účel této práce cílovým segmentem. Autor se tak rozhodl, aby získal ucelený přehled o trhu a případně identifikoval rozdíly v přístupu a pohledu. Výběr vzorku se tak snažil zachytit rozdílné pohledy a vnímání potřeb organizací rozdílné velikosti, zaměření i různých fází vývoje. V druhé fázi se již autor soustředil pouze na segment SME. Z celkového 11 členného vzorku zástupců nájemníků lze zastoupené společnosti klasifikovat jako mikropodnik (3x), malý podnik (3x), střední podnik (3x) a velký podnik (2x).

Před samotným vyhodnocením byly odpovědi převedeny do textové elektronické podoby a podrobeny analýze zaměřené na hledání společných znaků. Obě fáze kvalitativního výzkumu byly vyhodnoceny souborně, jelikož vzorek respondentů se nepřekrýval, nýbrž doplňoval a zároveň mezi šetřeními neuplynul příliš velký časový úsek, který by mohl podstatně měnit situaci na trhu.

### 3.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní šetření bylo realizováno jako doplňující, avšak o nic méně důležitý, prvek předchozího kvalitativního výzkumu. Cílem bylo statisticky ověřit teze vycházející z kvalitativního šetření a sekundárních dat.

Kvantitativní výzkum proběhl podobně jako výzkum kvalitativní ve dvou etapách. V prosinci 2014 proběhl předvýzkum zaměřený zejména na preference a vnímání nájemníků pokud jde o výběr kancelářských prostor, na vnímané výhody, nevýhody a průběh nákupního procesu. Předvýzkum ještě nebyl výhradně zaměřen na segment SME, cílem bylo získat obecnější a komplexnější poznatky o zákaznících všech kategorií. Na začátku května 2015 pak proběhlo hlavní kvantitativní šetření, které se více soustředilo na charakteristiku nájemníků, jejich současnou situaci a aspirace, důraz byl pak kladen zejména na kontrast mezi uživateli a neuživateli office parků a další charakteristiky potenciálně odlišující chování a preference subjektů. Přesněji řečeno šlo o rozdíly mezi současnými zákazníky a zákazníky potenciálními. V obou případech proběhl výzkum formou dotazníku, který byl distribuován výhradně elektronickou formou. Distribuce dotazníků byla realizována třemi hlavními kanály, přímým oslovením, prostřednictvím zástupce nadnárodní realitní kanceláře a prostřednictvím zástupce developera. Tento fakt zvyšoval šanci, že se dotazníky dostanou k cílové skupině respondentů (decision makerům), kteří mají faktický vliv na výběr kancelářských prostor. K přímému oslovení byly použity získané kontakty z kvalitativního výzkumu, a v případě hlavního kvantitativního šetření autor využil také databázi ekonomických kontaktů Amadeus.

Nástrojem pro vytvoření dotazníku a sběr dat byla zvolena aplikace Google Forms. K následnému vyhodnocení získaných údajů byly použity programy Microsoft Excel 2010 a STATISTICA 12.

Před finálním spuštěním dotazníků byl realizován pretest na 3 členném vzorku výběrového souboru. Na základě připomínek byly provedeny změny zejména v členění a struktuře dotazníků, tak aby logická návaznost otázek přispívala k plynulosti vyplňování a zvýšila pravděpodobnost návratnosti. Pretest tak měl jednoznačně pozitivní vliv na konečnou podobu dotazníku.

**První dotazník** zaměřený na obecné preference a chování nájemníků se skládal z celkem 21 otázek, přičemž 6 otázek bylo uzavřených, 9 polootevřených (7 s jednou možností odpovědi a 2 s více možnostmi), 4 otázky byly matice s jednou možností odpovědi a 2 byly otevřené. Z celkového počtu pak bylo 6 otázek identifikačních a 1 otázka nebyla povinná.

Tímto dotazníkem bylo osloveno 192 respondentů. V úvodu dotazníku byla explicitně vyjádřena cílová skupina osob majících vliv na výběr kancelářských prostor dané společnosti. Filtrační otázkou byla pozice respondenta v rámci jeho organizace, dotazník nebyl shledán jako relevantní, byla-li uvedena jakákoliv řadová pozice. Na základě této podmínky byly vyřazeny 3 dotazníky (uvedené pozice: zaměstnanec, obchodník, jiná). Z navrátivších dotazníků byly dále vyřazeny nedokončené kusy (2ks). Po této filtraci bylo řádně vyplněných a k vyhodnocení připravených 74 dotazníků.

**Hlavní dotazníkového šetření** bylo zaměřeno na charakteristiku nájemníků, kontrast mezi současnou situací a aspiracemi a především na rozdíly mezi stávajícími zákazníky (užívajícími moderní office prostory) a potenciálními zákazníky (v současné chvíli neužívající moderní office prostory). V tomto případě se dotazník skládal z celkem 20 otázek, přičemž 11 otázek bylo uzavřených, 6 polootevřených s jednou možností odpovědi, 2 otázky byly matice s jednou možností odpovědi a 1 byla otevřená. Z celkového počtu pak bylo 6 otázek identifikačních.

Osloveno jim bylo celkem 393 respondentů. Kompletně vyplněných se vrátilo 143 dotazníků. První filtračním kritériem byla skutečnost, zda společnost náleží do cílového segmentu SME. Velikost společnosti tudíž byla primárním filtrem. Dotazníky, ve kterých byl uvedený počet zaměstnanců vyšší než 250, byly vyřazeny. Na základě této podmínky bylo eliminováno 24 dotazníků. Druhou filtrační otázkou byla pozice respondenta v rámci jeho organizace, dotazník byl označen za nerelevantní, byla-li uvedena jakákoliv řadová pozice. Cílem bylo získat odpovědi decision makerů či osob majících přímý vliv na výběr kancelářských prostor. Na základě této podmínky bylo vyřazeno 7 dotazníků.

Celkem tedy bylo k dispozici 112 řádně vyplněných a relevantních dotazníků, které mohly být dále vyhodnoceny.

Při **vyhodnocení** byly použity základní deskriptivní charakteristiky (aritmetický průměr, modus, směrodatná odchylka, absolutní četnost) a statistické metody sledující závislosti mezi jednotlivými znaky.

Po prvotním výpočtu popisných statistik bylo třeba formulovat hypotézy pro následující ověření závislostí. Nulová hypotéza vždy předpokládá nezávislost zkoumaných jevů. Alternativní hypotézou pak je závislost daných veličin. Na základě četností, teoretických četností a hodnot čtvercové kontingence byla za pomoci výše zmíněných programů vypočítána *p-hodnota*. Všechny hypotézy byly ověřovány na obvyklé 5% hladině významnosti, výsledná *p-hodnota* tedy vždy byla porovnána s hladinou 0,05. Je-li hodnota nižší, zamítáme nulovou hypotézu. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Doplňkovým ukazatelem byl zvolen Pearsonův koeficient kontingence, který slouží k vyjádření míry lineární závislosti. Jak uvádí Foret, Mynářová, Svobodová (2003) koeficient nabývá hodnot  $(-1;1)$ , přičemž absolutní hodnota určuje míru závislosti: hodnoty do 0,09 považujeme za žádnou nebo triviální závislost, hodnotu větší než 0,9 za téměř dokonalou závislost.

### 3.2.1 Základní a výběrový soubor

Základním souborem jsou reprezentanti společností zastupující podnikatelské subjekty primárně využívající kancelářské prostory pro svou hlavní podnikatelskou činnost a zároveň osoby mající přímý vliv na výběr kancelářských prostor. Jelikož nebyla k dispozici žádná relevantní a věrohodná statistika, bylo třeba velikost základního souboru kvalifikovaně odhadnout.

Výchozím předpokladem byl fakt, že každý podnikatelský subjekt reprezentuje právě jeden zástupce mající rozhodující vliv při výběru kancelářských prostor. Druhým krokem bylo zjištění základní báze podnikatelských subjektů, dle ČSÚ (2014) bylo v roce 2013 v České republice 300 120 aktivních obchodních společností. Na základě zjištění Burnse a McDonalda (2007) pak byla identifikována odvětví s převažujícím podílem kancelářských prostor. Na základě

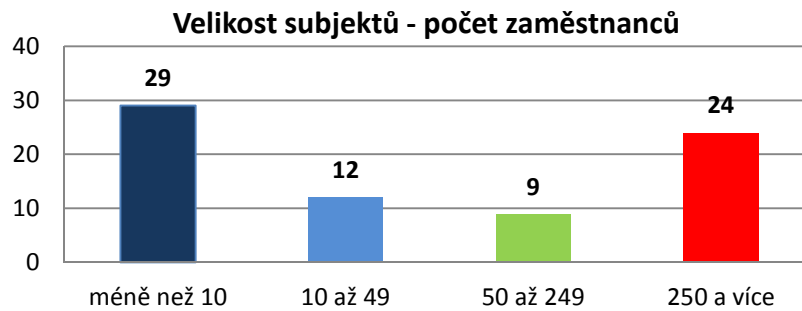


údajů a kategorizace ČSÚ (2014) vycházející z evropské kategorizace NACE bylo identifikováno jako relevantních následujících pět odvětví podnikatelské činnosti: *informační a komunikační činnosti, peněžnictví a pojišťovnictví, činnosti v oblasti nemovitostí, profesní, vědecké a technické činnosti* a konečně *administrativní a podpůrné činnosti*. Tato odvětví v souhrnu představují 24,96% podíl na celkovém počtu aktivních obchodních společností. V absolutním vyjádření tak cílový základní soubor reprezentuje 74 906 subjektů. Bereme-li dále v potaz, že se respondenti geograficky rekrutovali pouze ze tří největších relevantních kancelářských trhů v ČR (Praha, Brno, Ostrava), můžeme dále zúžit základní soubor na subjekty působící v krajích Hlavní město Praha, Jihomoravský kraj a Moravskoslezský kraj. Dle ČSÚ (2014) je souhrnný počet aktivních obchodních společností v těchto regionech roven 174 896. Po aplikaci podílu relevantních odvětví (24,96 %) dostáváme konečnou velikost základního souboru 43 654. Výběrový soubor má pak velikost 74 v případě předvýzkumu, což představuje 1,7 ‰ základního souboru. Pokud jde o hlavní výzkum základní soubor je zredukován na představitele segmentu SME, tedy konečná velikost základního souboru činí 43 575 subjektů. Výběrový soubor o velikosti 112 respondentů tak představuje přibližně 2,5 ‰ základního souboru.

### **3.2.2 Struktura respondentů**

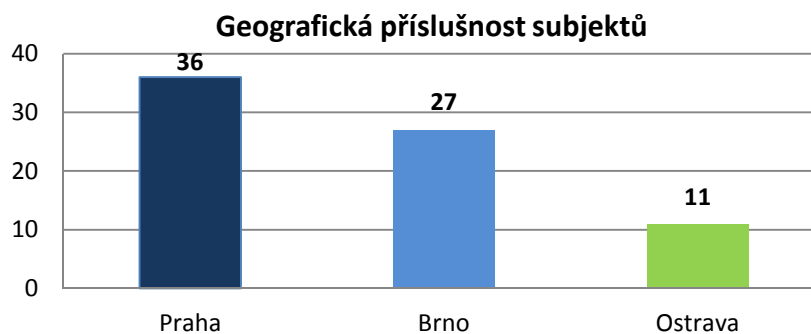
#### **Předvýzkum**

Mezi základní charakteristiky výběrového souboru patří informace o geografické poloze a velikosti společností (vyjádřené počtem zaměstnanců). Zjištěné údaje jsou přehledně uvedeny v grafech č. 1 a 2.



**Graf č. 1 – Předvýzkum: Struktura respondentů dle velikosti**  
Zdroj: vlastní práce

S výše uvedených údajů vyplývá, že více než 70 % společností představovalo dva extrémy co do velikosti, 29 podniků patřilo do kategorie mikropodniků a 24 do kategorie velkých podniků. Velké zastoupení nejmenších subjektů odpovídá jejich zastoupení v základním souboru, zastoupení velkých společností je v tomto smyslu spíše anomálií, avšak v kontextu struktury nájemníků moderních kancelářských prostor je jejich četnost výskytu relevantní.



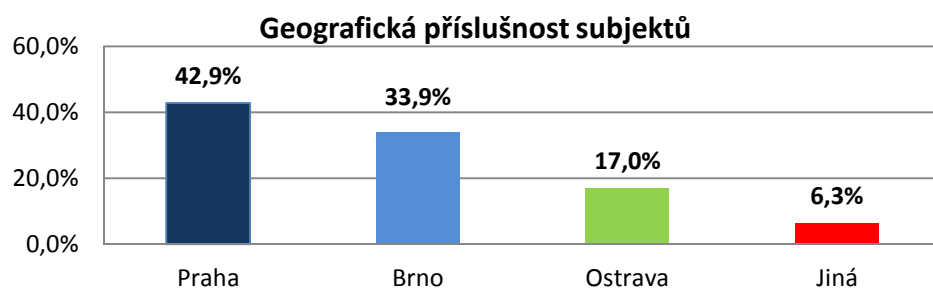
**Graf č. 2 – Předvýzkum: Struktura respondentů dle geografie**  
Zdroj: vlastní práce

Geografické zastoupení subjektů, pokud jde o pořadí absolutních četností, odpovídá velikosti jednotlivých trhů. Pokud jde o relativní četnost, není vzorek celého trhu zcela reprezentativní. Důvodem je fakt, že autor práce žije v Brně, proto jsou místní společnosti v přímém dosahu. Přesto se podařilo zajistit relativně vysoký počet respondentů z pražského trhu, čehož bylo dosaženo díky distribuci dotazníků i prostřednictvím makléřské společnosti sídlící v Praze.

## Hlavní výzkum

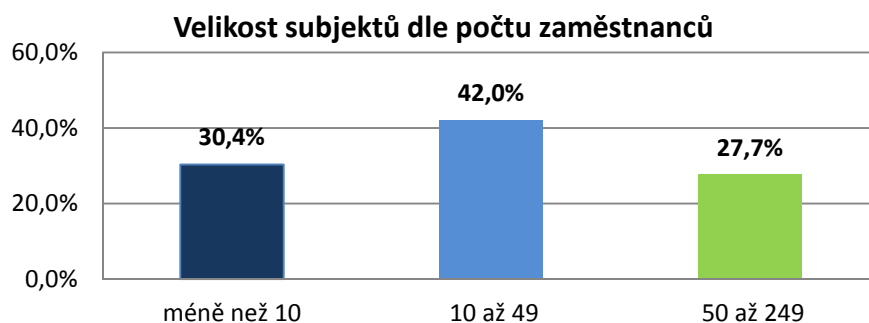
Hlavního výzkumu se zúčastnilo celkem 112 respondentů, čímž bylo dosaženo obvyklé minimální hranice sta respondentů pro používání relativního vyjádření výsledků (v procentech).

Pokud jde o geografickou segmentaci vzorku respondentů, téměř 43 % uvedlo jako lokalitu současných kancelářských prostor Prahu, následovalo Brno s necelými 34 %, Ostrava představovala 17 % a lehce přes 6 % respondentů uvedlo jinou lokalitu. Struktura respondentů dle místa jejich působení je zobrazena v grafu č. 3 níže.



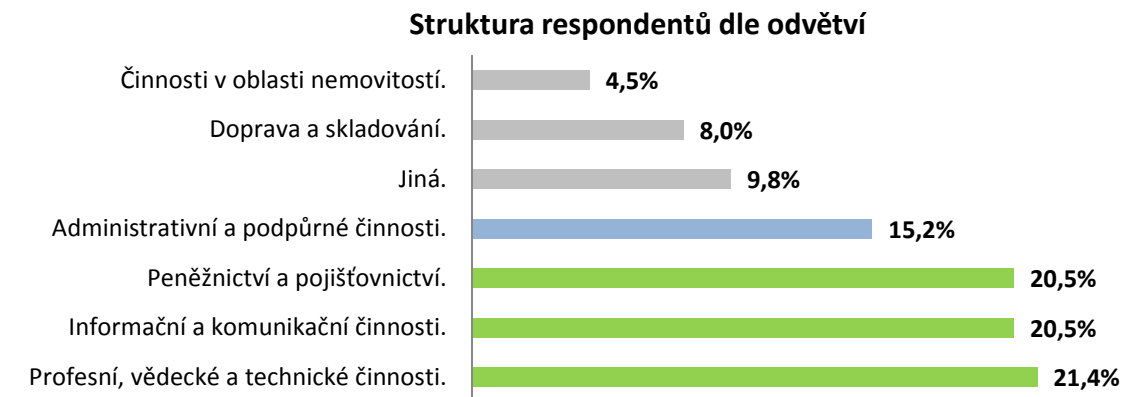
Graf č. 3 – Hlavní výzkum: Struktura respondentů dle geografie  
Zdroj: vlastní práce

Podle oficiální metodiky kategorizace Evropské unie se výzkumu zúčastnilo 30 % mikropodniků, 42 % malých podniků a téměř 28 % středních podniků. Vzhledem k faktu, že v prvotní fázi filtrace byly vyloučeny společnosti o 250 a více zaměstnancích, respondenti plně náležejí do segmentu SME. Grafické vyjádření složení vzorku respondentů je zobrazeno v grafu č. 4.



Graf č. 4 – Hlavní výzkum: Struktura respondentů dle velikosti  
Zdroj: vlastní práce

Oborová segmentace vycházela z v Evropském společenství všeobecně používané metodiky NACE. Na jejím základě byly postaveny jednotlivé kategorie, které byly navíc vybrány s ohledem na obory inklinující k převážnému využívání kancelářských prostor. Graficky je struktura respondentů dle odvětví zobrazena v grafu č. 5.



**Graf č. 5 – Hlavní výzkum: Struktura respondentů dle odvětví NACE**

Zdroj: vlastní práce

### 3.3 Shrnutí

Práce tak využívá rozboru jak primárních, tak i sekundárních dat. Získané poznatky z teoretické části i výzkumné části vlastní práce jsou následně aplikovány při formulaci marketingových doporučení, postupů a zásad. Výsledná doporučení jsou zhodnocena také z ekonomického hlediska. Jednotlivá doporučení jsou pro lepší přehlednost tematicky rozdělena do celků.

Všechny zmíněné kroky sledují a respektují hlavní cíl. V diskuzi pak autor polemizuje se získanými poznatky, výsledky a jejich aplikovatelností. Diskutuje, které aspekty jsou dostatečně relevantní a případně co by mohlo jejich validitu zvýšit. Polemizuje také s navrhovanými doporučeními a postupy, s jejich realizovatelností a přínosem.

## 4 Teoretická východiska

V této kapitole, kterou lze též označit jako literární rešerši, se věnuji přehledu teoretických východisek pro dané téma. Tato kapitola tak má za cíl vytvořit teoretický základ pro pochopení problematiky pronájmu kancelářských prostor a marketingu typického pro toto prostředí. Dále také plní první dva dílčí cíle. Především však je tato kapitola nezbytným stavebním kamenem pro další praktickou část celé práce.

Developing komerčních prostor a jejich následný pronájem, je oblast značně specifická. Specifikum tohoto prostředí se věnuje první podkapitola (4.1).

Pokud jde o marketing v odvětví komerčních prostor, ten s sebou nese určité charakteristické znaky také. Hned dvojnásobným způsobem je odlišný od klasického marketingu vnímaného tradičním způsobem. V první řadě se jedná o tzv. B2B (business to business) marketing. V druhé řadě předmětem není klasický produkt, nýbrž služba představovaná pronájmem kancelářských prostor. Obě dohromady znamená, že se marketingové postupy a dynamika liší od nejobvyklejšího B2C přístupu a produktového marketingu. Odpadají určité aspekty, jiné naopak přibývají. Právě specifiky B2B marketingu a marketingu služeb se zabývá další podkapitola (4.2).

Protože je odvětví komerčních pronájmů do jisté míry speciální, vyniká značnou dlouhodobostí, setrvačností a rigiditou (změny, pokud je lze dělat, tak ne rychle a ne často), je potřeba částečně opustit (nebo alespoň doplnit) zažitá dogmata 4P, marketingové mixu, komunikačního mixu a prostudovat další teorie. Pro tento účel je dále důkladně rozvedena teorie positioningu, která se jeví jako vhodná pro dlouhodobé marketingové plány a právě pro nepřliš flexibilní prostředí (byla rozváděna pro velké americké automobilky a další velké korporace).

V poslední podkapitole (4.3) se práce věnuje rešerši příspěvků a publikací na téma marketing kancelářských a komerčních prostor.

## 4.1 Kancelářské prostory a budovy

Kancelářské budovy patří mezi jeden z nejběžnějších typů nemovitostí. Pokud jde o základní kategorizaci výstavby Brett a Schmitz (2009) uvádějí čtyři primární skupiny:

- obytné budovy („residential“),
- obchodní budovy („retail“),
- kancelářské a průmyslové („office and industrial“),
- hotelové a rekreační budovy („hotels and resorts“).

Jen mírně odlišně kategorizují nemovitosti Peiser a Hamilton (2012), v jejich podání rozlišují objekty na:

- obytné,
- obchodní,
- kancelářské,
- průmyslové.

Rozdíl pohledů tkví především ve vnímání jedinečnosti a specifičnosti kancelářských budov. Tam kde Brett a Schmitz uvádí kancelářské a průmyslové prostory jako charakterem homogenní kategorii se shodnými znaky, Peiser s Hamiltonem tvrdí, že kanceláře jsou svým charakterem jedinečné a tvoří tak samostatnou kategorii. Na čem se však oba pohledy shodují je fakt, že v žádoucích lokalitách jsou kancelářské prostory typem nemovitosti generujícím suverénně nejvyšší efektivní hodnotu (hodnota nemovitosti či zisk z pronájmu). Zároveň, jak uvádí Peiser a Hamilton (2012), je developing kancelářských prostor zdaleka efektivnější pokud jde o prostorovou náročnost na zaměstnance než v případě obchodních či průmyslových objektů. V prémiových lokalitách jsou tak kancelářské budovy ekonomicky nejefektivnějším typem zástavby.

### 4.1.1 Historie, vývoj a současnost kancelářských budov

Jak již bylo zmíněno v samotném úvodu práce, specializované komerční kancelářské prostory začaly vznikat jako důsledek průmyslové revoluce již v 19. století ve Spojených státech amerických. Od té doby prošly dlouhým

vývojem až do dnešní podoby. Následujících několik odstavců popisuje vývoj podoby kancelářských prostor a budov, tak jak reflektoval měnící se pracovní a společenské požadavky, vývoj technologií a ekonomické změny.

### **Vývoj do 50. let 20. století**

Na počátku 20. století byla většina kancelářských prostor navrhována podle zásad taylorismu. V tayloristickém pojetí byly veškeré procesy děleny na jednotlivé repetitivně se opakující činnosti. Jednalo se de facto o jakési kancelářské manufaktury. Toto pojetí bylo charakteristické velkými otevřenými prostorami, ve kterých byly v řadách, dle typu činnosti, umístěny dlouhé řady stolů (pracovních míst). Toto dělení umožňovalo nejen plynulý proud práce a snadný dohled nadřízených, ale bylo také ekonomicky efektivnější než oddělené kancelářské místnosti (CARUST JOHN, 2014).

Osobní prostor, pracovní prostředí jednotlivých pracovníků a jiné sociální aspekty nebyly prioritní. To se pokusili změnit až autoři „Larkin Administration Building“, budovy postavená v roce 1904, která je označována za první na míru postavenou kancelářskou budovu. V dnešním prostředí developingu se takový typ budovy, postavený pro konkrétní organizaci, označuje jako tzv. „build-to-fit“ nebo „build-to-suit“ stavba. Se současnými moderními stavbami měla Larkin Administration Building společné i rozložení prostor, kdy se kancelářské prostory soustřeďovaly do rohů a po obvodu půdorysu budovy. Jestliže dnes tomu tak je zejména z důvodů maximalizace přístupu denního světla, v roce 1904 byla okna reprezentována pouze úzkým pruhem nad úrovní hlavy, tak aby izolace od okolního světa a tudíž koncentrace na práci byla co nejefektivnější místnosti (CARUST JOHN, 2014).

Ve 30. letech 20. století se pozornost více obrací i na efektivnost jednotlivých pracovníků a také na vyjádření image společnosti skrze její kancelářské prostory. Ke strohé efektivnosti se přidává požadavek na design. Stále se jedná o tayloristické pojetí s jasnou a rigidní hierarchií, kde řadový pracovníci na hlavní ploše jsou dohlíženi svými nadřízenými z jejich, často vyvýšených, kanceláří. Jak je uvedeno v (The Streamlined Office, 2014) typickým příkladem může být Johnson-Wax Administration Building. Arnold (1999) uvádí, že tato budova byla

díky rozvoji klimatizace, jednou z prvních hermeticky uzavřených (neotevíratelná okna) a plně klimatizovaných budov.

50. léta přinesla ve výstavbě kancelářských budov dominanci skla a oceli. Kancelářské budovy byly stavěny v duchu prezentace efektivnosti a standardizace velkých korporátních zákazníků. Rozvoj klimatizace a zářivek umožnil stavbu budov s čím dál hlubším půdorysem. Přítomnost denního světla ani blízkost okna k ventilaci již nebyla nutností. Dvojité stropy neboli podhledy převzaly tyto funkce a sloužily k rozvodu osvětlení a vzduchotechniky. Jak dále uvádí CARUST JOHN (2014) kanceláře již byly zcela odděleny a nezávislé od okolního prostředí.

### **Vývoj od 50. let 20. století**

Situace v Evropě byla poněkud odlišná, meziválečná éra přinesla pouze několik pokusů o americké výškové budovy tzv. „mrakodrapy“ (byť v menším měřítku). Po Druhé světové válce však Evropa hrála důležitou roli ve formování nového přístupu ke kancelářským prostorům. Evropský přístup vycházel především z organizační teorie nikoliv z taylorismu. Organizační teorie byla více komplexní, brala v potaz sociální aspekt v podobě mezilidských vztahů a různorodost jednotlivých pracovních činností a s tím souvisejících požadavků na pracovní prostor. V Německu tento postoj vykrytalizoval až do formulace teorie tzv. „Bürolandschaft“. Základem byl stále velký zdmi nerozdělený prostor, avšak použitím zástěn, nábytku či velkých květin došlo k větší diferenciaci a rozčlenění prostoru. Použití koberců a zvuk pohlcujícího obložení dále redukovalo hluk spojený s provozem velkého kancelářského prostoru. Všechny tyto změny měly společného jmenovatele, větší důraz na jedince. V Evropě také docházelo k odklonu od přísně hierarchického vymezení firemních struktur a kancelářských prostor. Projevilo se to trendem sdílení společného prostoru zaměstnanci napříč hierarchickým žebříčkem organizací za účelem usnadnění komunikace a zvýšení flexibility prostor. Tento trend byl prvotně patrný zejména v sociálně orientovaných státech, typicky ve Skandinávii.

Přerod ve vnímání kancelářských pracovníků vyvrcholil v 70. letech. Již nebyli vnímáni jako dělnictvo, jejich společenská prestiž rostla. I díky tomu mohli vznikat kancelářské budovy, které byly prostorově bohatě dimenzované. Tyto



typicky velmi členité kanceláře s mnoha přepážkami a zákoutími čerpaly svou inspiraci ve strukturalismu. Ve srovnání se stavbami minulosti a jejich otevřenými prostory (tzv. „open space“) nebyly zdaleka tak efektivní, ale dokládaly přechod ve vnímání důležitosti zaměstnanců. Lidské zdroje byly považovány za důležitější než dříve.

Konec 70. let v Evropě znamenal definitivní odklon od „open space“ uspořádání. Velké otevřené prostory měly především negativní vliv na efektivitu mnohých zaměstnanců, ale v souvislosti s energetickou krizí začaly být také ekonomicky neúnosné. Nutnost rozsáhlé sítě vzduchotechniky a umělého osvětlení byly hlavními ekonomickými nevýhodami takových prostor. Nově se také začaly objevovat v zemích jako je Německo, Švédsko či Nizozemí regulace ovlivňující podmínky na pracovišti. Standardy na minimální prostor, výhled, přístup k dennímu světlu či otevíratelnému oknu začaly být běžné a byly tak dalším hlediskem, který způsobil odklon od velkých otevřených kancelářských prostor. Požadavek zaměstnanců na vlastní kancelář či na menší uzavřený prostor sdílený s pár spolupracovníky je model, který je platný dodnes. Kancelářské budovy tak získaly charakter jakýchsi kancelářských buněk obklopujících určitý centrální společný bod či chodbu. V tomto duchu jsou kanceláře v Evropě budovány i dnes, s jediným rozdílem, že centrální bod/osa bývá často veřejně přístupná nebo dokonce uzpůsobena pro komerční využití (např. kantýna, restaurace, kavárna, nákupní galerie). Jak uvádí CARUST JOHN (2014) v 80. letech se začíná objevovat trend požadavku na ekologickou efektivitu a udržitelnost kancelářských budov, který souvisí také s dalším trendem společenské odpovědnosti firem tzv. „social responsibility“.

Ve Spojených státech amerických a do jisté míry i ve Velké Británii byl poválečný vývoj kancelářských prostor poněkud odlišný. Výhody otevřeného uspořádání kanceláří převládly. Prostorová a komunikační efektivita „open space“ prostor znamenala setrvání u tayloristického pojetí. K jistému posunu však přeci jen došlo, většina kanceláří kombinovala uzavřené kanceláře pro střední a vyšší management s otevřenou plochou pro nižší management a řadové zaměstnance. Hlavní rozdíl oproti evropskému pojetí je zaměření společností (nájemců)

i samotných developerů (pronajímatelů). Jestliže se v Evropě stává středobodem zaměstnanec, ve Spojených státech je jím akcionář (shareholder).

V případě Velké Británie však k setrvání u „open space“ pojetí došlo z odlišných důvodů. Londýn představoval oproti jiným evropským metropolím trh s extrémně vysokými nájmami a cenami pozemků. Navíc dlouho neexistovala regulace standardů kancelářských prostor. Dalším faktorem byl velký podíl finančních a burzovních společností, které měly vysoké požadavky na prostor k dealingu a počítačovému vybavení. Všechny tyto vlivy měly za následek rozšířené používání hlubokých půdorysů a prostorově efektivního „open space“ rozložení kanceláří.

Charakteristické pro Velkou Británii, ale i celou Evropu pak je preference pronájmu kancelářských prostor oproti jejich vlastnění. Zcela opačný trend lze sledovat ve Spojených státech, kde velké korporace často staví vlastní budovy speciálně pro své potřeby, navíc tak aby vyjadřovaly jejich „corporate image“. Evropa je více charakteristická pronájmami a tudíž na realitním trhu dominují developéři. Typické evropské kancelářské budovy jsou tak stavěny jako „prázdná schránka“ pro budoucí přizpůsobení a užití rozličných nájemců.

V USA i ve Velké Británii však v 80. letech poprvé dochází k růstu kancelářských prostor mimo centra měst. Nově vznikající business parky na předměstích a v okrajových částech měst jsou trendem majícím především ekonomicky zefektivnit fungování kanceláří a zjednodušit (a urychlit) dopravní dostupnost a parkování. Protože nově vznikající objekty mimo centra nejsou prostorově téměř omezeny, staví se méně hluboké budovy s násobně větším přístupem k dennímu světlu. Vnímání nevýhod budov s hlubokým půdorysem, umělým osvětlením a klimatizací se rozšiřuje. Takovéto prostory zvyšují absenci pracovníku i jejich nespokojenost. Světová zdravotnická organizace v roce 1984 rekognoskovala tzv. Syndrom nezdravých budov (SBS – Sick Building Syndrom)<sup>2</sup>, který souvisí mimo jiné i s kvalitou vzduchu uvnitř budov.

---

<sup>2</sup> Mezi uváděné příčiny patří kromě kvality vzduchu, také nízká vzdušná vlhkost, měnící se teplota, nedostatečné nebo nepřírozené osvětlení. (NHS, 2014)

## Současnost

Trh kancelářských prostor je velmi cyklické odvětví, citlivé na období růstu a recese.

Peiser a Hamilton (2012) to ilustrují na vývoji posledních 25 let, v 80. letech vysoká likvidita a optimismus vedly k překotnému rozvoji výstavby, aby tento v důsledku vedl ke skokovému zvýšení neobsazenosti (tzv. „vacancy rate“) až na cca 20 %, za normální míru je přitom považována hodnota 5 %. Trvalo celá 90. léta ekonomického růstu a relativně nulové výstavby, aby neobsazenost klesla na 10 %. Krátká recese v roce 2001 (tzv. „dot com bubble“) a především pak krize v roce 2008 způsobily, že v současnosti je trh kancelářských prostor strnulý. To je způsobeno především nedostatkem financování, nízkou mírou investic ze strany firem a mizivého růstu počtu pracovních míst.

Společenský, ekonomický a technologický vývoj, aktuálně spolu s ekonomickou krizí a jejími důsledky, vytváří realitu trhu s pronájmy kancelářských prostor.

### 4.1.2 Kategorizace

Soudobé kancelářské prostory lze kategorizovat podle řady kritérií. Nejjobvyklejšími jsou, jak uvádí Peiser a Hamilton (2012) následující čtyři: *třída, typ budovy, lokalita a uživatelé a vlastnictví*. Brett a Schmitz (2009) pak uvádí pět základních vlastností, stejně jako Peiser a Hamilton zmiňují: třídu, lokalitu, uživatelé a vlastnictví, navíc pak přidávají velikost a flexibilitu a vybavení. Dvě dodatečné kategorie jsou však de facto rozvedením obecnějšího označení Peisera a Hamiltona typ budovy.

#### Třída

Primární vlastností kancelářské budovy je její kvalita neboli třída. Třída budovy je determinována faktory, jako je její stáří, lokalita, použité materiály, vybavení a služby. Brett a Schmitz (2009) pak jako další faktor zmiňují výši nájmu a profil nájemníků. Kancelářské prostory jsou v zásadě děleny do tří hlavních tříd – A, B a C.

**Třída A** představuje nově postavené, vysoce efektivní objekty v prémiových lokalitách s prvotřídními službami, stejně jako starší budovy, které prošly významnou rekonstrukcí či renovací a mají určitou prestiž a status. Budovy třídy A dosahují nejvyšších možných nájmu na trhu. Někdy jsou dokonce určité budovy označovány jako A+, jedná se o objekty držících certifikaci LEED<sup>3</sup>, tedy o energeticky efektivní budovy (10 – 15 % úspora oproti srovnatelným budovám). (Peiser a Hamilton, 2012) Další charakteristikou je také výborná dostupnost a přítomnost prestižního nájemce, profesionální správy a managementu budovy. Čím dál více je také brán zřetel na efektivitu, pokud jde o spotřebu energií a vody, stejně jako na vytváření zdravého pracovního prostředí pro uživatele kanceláří. Především by pak budova třídy A neměla být starší deseti let, případně by v posledních deseti letech měla projít významnou rekonstrukcí či renovací. (Brett a Schmitz, 2009)

**Třída B** je reprezentována staršími budovami v dobrých lokalitách s materiály, službami a vybavením, které je kvalitativně na nižší úrovni než u nemovitostí třídy A. I novější stavby mohou spadat do této třídy, jestliže jsou takto projektovány a nabízejí nižší úroveň služeb a vybavení. Kancelářské prostory třídy B generují nižší nájem ve srovnání s kategorií A. (Peiser a Hamilton, 2012) Přestože se nejedná o nově postavené budovy, vykazují budovy třídy B jen malý kvalitativní pokles, stále však postrádají nejnovější technologie, prvotřídní design či použité materiály, jak dodává Brett a Schmitz (2009).

**Třída C** je kategorie zahrnující starší objekty, které jsou dispozičně i technicky zastaralé a které poskytují svým nájemníkům jen velmi omezené služby. Často se také nacházejí v méně lákavých lokalitách než předešlé dvě kategorie. (Peiser a Hamilton, 2012)

---

<sup>3</sup> Leadership in Energy & Environmental Design – certifikace založená na bodovém hodnocení ekologičnosti a energetické efektivnosti budov (LEED, 2014)

## Typ budovy

Peiser s Hamiltonem (2012) rozlišují čtyři typy kancelářských budov či komplexů.<sup>4</sup>

- „*Typical office*“ – *klasická kancelářská budova*, jedna stavba umístěná v centru či na předměstí, hlavním zdrojem příjmů je pronájem kancelářských prostor, možnost menší složky obchodní (prodejny).
- „*Mixed-Use Develoment (MXD)*“ – *smíšený komplex*, jedna nebo více budov, které v sobě kombinují alespoň dvě různé významné složky příjmů (např. kanceláře, prodejny, byty).
- „*Garden Office*“ – *office park*, spíše nízké stavby seskupené do parku s významným podílem zelené plochy.
- „*Flex Space*“ – *kombinované prostory*, jedno či dvou patrové stavby obvykle situované do business parků, které poskytují kancelářské prostory kombinované s prostory např. na skladovací účely.

## Lokalita

Jak dále popisují Peiser s Hamiltonem (2012), ve většině obydlených oblastí lze rozlišit minimálně čtyři specifické lokality kancelářských budov a komplexům na základě charakteristických znaků.

- centrum města („*Central Business District*“) <sup>5</sup>

Vysoké ceny pozemků typicky diktují vysoký vertikální rozvoj budov v podobě středních a vysokých staveb. Mezi klasické nájemce v centru patří největší nadnárodní firmy, právní, pojišťovací společnosti, finanční instituce, úřady a další služby, které vyžadují kvalitní a prestižní prostory.

Ke kategorizaci dle lokality pak Brett a Schmitz (2009) dodávají, že centra měst jsou typická pro právní, účetní, poradenské firmy, stejně jako pro architekty

---

<sup>4</sup> z důvodu výstižnosti jsou ponechány původní anglická označení jednotlivých kategorií s tím, že dále v textu je uveden jejich přibližný český ekvivalent

<sup>5</sup> z důvodu zachování výstižnosti jsou v závorce uvedeny původní anglická označení jednotlivých kategorií.

nebo sídla velkých firem. Státní instituce a úřady jsou taktéž velice často situovány v centru, avšak zřídka v prémiových kancelářích typu A.

- předměstí („*Suburban Locations*“)

Od druhé poloviny 20. století vedl trend decentralizace k větší variabilitě umístění kancelářských budov. Mimo centra měst vznikají na předměstích uzly menších i větších kancelářských budov. Velmi často se vyskytují v tzv. business čtvrtích, blízko dálničních křižovatek nebo u velkých nákupních center. Nájem jsou obvykle nižší než v centrech měst, typickými nájemníky jsou pak regionální pobočky firem, hi-tech společnosti, menší firmy a servisní organizace nutně nevyžadující prestižní polohu v centru.

- sousedství („*Neighbourhood Offices*“)<sup>6</sup>

Malé kancelářské budovy ležící mimo hlavní uzly. Slouží zejména lokálně, místním obyvatelům a poskytují prostory pro služby a menší podnikání. Kancelářské prostory v sousedství mohou být součástí nákupních center nebo jiných volně stojících budov.

- business park („*Business Parks*“)

Business parky jsou typicky představovány řadou budov s rozličným zaměřením a způsobem užití, kanceláři počínaje a lehkým průmyslem konče. Tyto nemovitosti mohou být rozlehlé pár akrů, ale také se mohou rozprostírat na několika stovkách akrů. Nejčastěji jsou v business parcích umístěny tzv. „Flex-space“ kancelářské budovy, spolu s prostory ke skladování či laboratořemi.

### **Uživatelé a vlastníci**

Kancelářské budovy lze klasifikovat také podle jejich uživatelů a majitelů. Budova může mít jediného nebo více uživatelů. V případě, že je uživatelem jediný subjekt, může mít tento prostor pronajatý, anebo je přímo vlastníkem prostor, v tom

---

<sup>6</sup> *neighbourhood* tedy česky *sousedství* je termín, který v evropském prostředí nemá odpovídající používaný ekvivalent, je to pojem závislý na amerických realitách a prostředí, pro které jsou typické rozlehlé obytné čtvrti na okrajích měst se svojí vlastní lokální infrastrukturou, službami a společenskou vybaveností.

případě se jedná o tzv. „owner occupied“ prostory, tedy prostory obývané vlastníkem. Jestliže je budova navržena a postavena pro potřeby konkrétního nájemce, který má využívat většinu prostor, hovoříme o tzv. „built-to-suit“ prostorách. Pokud je kancelářský objekt projektován a postaven bez účasti a závazku nájemce, jedná se o tzv. spekulativní stavbu (Peiser a Hamilton, 2012).

Některé kancelářské objekty jsou navrženy, tak aby byly atraktivní pro určitý, často velmi specifický, segment trhu. Je tak možno najít budovy určené primárně pro zdravotnické a výzkumné účely, neziskové organizace nebo například tzv. back-office centralizující zpracování dat, zákaznickou podporu apod. (Brett a Schmitz, 2009).

Je tedy patrné, že již ve fázi definování záměru výstavby kancelářských prostor musí developer zvážit celou řadu faktorů a zaměřit stavbu tak, aby odpovídala požadavkům trhu, na kterém developer chce působit. Do určité míry lze říct, že již zde developer činí první rozhodnutí ovlivňující konečnou marketingovou strategii.

### 4.1.3 Budoucnost a trendy

#### **Virtuální a neformální kanceláře a co-working**

Rozvoj informačních technologií v novém tisíciletí zcela zásadně ovlivňuje i podobu kancelářských prostor. Rozšíření a dostupnost internetu, notebooků a mobilních telefonů má za následek mnohem větší mobilitu práce ve smyslu její nezávislosti na konkrétním místě. V této souvislosti se používá pojem „virtuální kancelář“<sup>7</sup>. Pro společnosti znamenají virtuální kancelář nebo outsourcing značné úspory. Trendem je také tzv. „hot-desking“ někdy též označovaný jako „table booking / hoteling“, který v praxi znamená, že pracovník nemá své vlastní pevně dané pracovní místo. Tento přístup je nejčastěji využíván společnostmi, u kterých se předpokládá vysoký podíl zaměstnanců pohybujících se mimo kancelář (typicky poradenské firmy). S tímto zřetelem jsou již budovány a uspořádávány

---

<sup>7</sup> v anglickém originálu „virtual office“

kancelářské prostory, což však v důsledku může nést ztrátu identifikace zaměstnanců a absence pocitu, že někam patří. Spolu s důrazem na týmovou spolupráci, telekonference a efektivnost, se tak opět vracíme k tayloristickému „open office“ uspořádání. (CARUST JOHN, 2014).

Paralelním, trendem se dnes jeví tzv. „casual office“, tedy neformální kancelářské prostory. Tyto prostory jsou designovány s důrazem na pohodlí zaměstnanců a obsahují řadu relaxačních zón například v podobě tělocvičen, heren či kaváren. Prapůvod tohoto přístupu lze vysledovat již v 80. letech v Silicon Valley, kde softwarové firmy začaly individualizovat kancelářské prostory a přizpůsobovat je potřebám zaměstnanců, kteří obvykle trávili v kancelářích dlouhé hodiny programováním. Bylo to právě v tomto prostředí, kde došlo také k uvolnění do té doby konzervativního dress-codu (předepsaného stylu pracovního oblečení). Přístup neformálních kanceláří se pak začal rozšiřovat především v tvůrčích odvětvích. Dnes je sice stále doménou IT společností, ale proniká i do dalších oblastí lidské činnosti (CARUST JOHN, 2014). Tento typ kanceláří může být nahlížen ze dvou pohledů. Převládá názor, že tyto kanceláře přispívají k blahu zaměstnanců, na druhou stranu to také znamená, že zaměstnanec je podporován v tom, aby v kanceláři trávil dlouhé hodiny, což by se dalo označit jako faktor k blahu zaměstnanců nepřispívající.

Řada živnostníků, typicky těch, kteří by za jiných okolností pracovali z domu, dnes také může využívat služeb tzv. co-workingových center. Jedná se o kancelářské prostory sestávajících z většinou open-space prostoru s pracovními stoly, skříňkami, kavárnou a kuchyňkou, a několika konferenčních místností. Co-workingová centra jsou sdílena profesionály, kteří nejsou zaměstnaní stejnými firmami, popřípadě se jedná o živnostníky na vlastní noze. Výhodou takových center je relativně nižší nájemné v porovnání s vlastní kanceláří, ale také sociální aspekt, kdy profesionál, který by ve vlastní kanceláři byl většinu času izolován, sdílí pracovní prostředí s jinými. Co-workingová centra mohou také poskytovat různé služby a organizovat akce s cílem podpořit jejich nájemníky v posilování jejich obchodních kompetencí a kontaktů. (Forbes, 2014)



## Poptávka po kancelářských prostorách

Harrington (2012) uvádí tři navzájem působící síly, které budou mít vliv na poptávku po kancelářských prostorách i na jejich podobu. Jsou jimi (1) úbytek pracovní síly (lidé v produktivním věku), (2) trend užívání vzdálených kanceláří (virtuální kancelář, homeoffice apod.) a (3) růst nároků na pracovní prostory. První dvě zmíněné síly mají působit negativně na velikost poptávaných prostor. Třetí faktor je důsledkem měnícího se způsobu práce a s tím spojených požadavků na pracovní prostředí. Je kladen velký důraz na týmovou spolupráci a sdílení, zároveň je požadováno soukromí a klid pracovníků na práci, stejně jako prostor pro zábavu a relaxaci. Všechny tyto požadavky vycházejí s potřeb tzv. „generace Y“<sup>8</sup>, která preferuje dostatek svého vlastního pracovního prostoru, zároveň však cítí potřebu společných prostor ke sdílení a sociálním interakcím. V důsledku roste požadovaná plocha na zaměstnance, jde tedy o vliv zvyšující poptávku po kancelářském prostoru. Která z uvedených tří sil převáží a jaká bude výslednice, je pak otázkou.

## Lokalita

Pokud jde o lokalitu, působí v současnosti dva zcela protichůdné trendy. První z nich naznačuje rostoucí preference k navracení kancelářských budov z předměstí zpět do center měst a druhý dokazuje, že růst kancelářských budov na předměstích je vyšší než v centrech.

Peiser a Hamilton (2012) uvádí, že v posledních letech se developeři i nájemníci více soustřeďují na hustě obydlené lokality ve srovnání se stavbami „na zelené louce“. Předměstské lokality se stávají čím dál více nežádoucími zejména kvůli jejich rozrůstání, které ve výsledku vede k hustější automobilové dopravě a složité dostupnosti městskou hromadnou dopravou. Navíc vzhledem k rozvoji předměstí v posledních 25 letech významně vrostly ceny pozemků potažmo nájmů v předměstských lokalitách, které tak již neposkytují takovou ekonomickou výhodu. Další nevýhodou roztržitého a nekoncentrovaného charakteru

---

<sup>8</sup> někdy též označována jako „Millenials“ – jedná se o generaci lidí narozených mezi léty 1984 až 1996, charakteristicky jim méně záleží na penězích než předchozí generaci, (IHNEP, 2014)

předměstských objektů je jejich špatná dopravní obslužnost. Developeři pak zaznamenávají, že společnosti, jež se zaměřují na mladou, dobře placenou či vysoce kvalifikovanou pracovní sílu dávají přednost lokalitám v centru či blízko dopravních uzlů.

Na druhou stranu společnosti, které preferují minimální náklady na prostory i pracovní sílu budou nadále preferovat lokality mimo centra. Totéž platí i pro společnosti vyžadující tzv. „built-to-suit“ prostory.

Pro zcela opačný trend předkládají argumenty Brett a Schmitz (2009). Podle jejich zjištění až dvě třetiny kancelářské plochy jsou nyní situovány na předměstích. Mezi lety 2000 a 2007 kancelářská výměra na předměstích vzrostla o 28 %, ve stejném období přitom vzrostla plocha kanceláří v centrech jen o 14 %. To by se dalo vysvětlit tím, že je stále jednodušší a výrazně levnější budovat kancelářské prostory mimo centrum. Důvodem může být i jistá forma setrvačnosti způsobená dlouhodobostí kontraktů, která může především velké společnosti stále držet na jejich současném místě. Realita je tak možná zatím zpožděná za aktuálním trendem navracení se zpátky do center.

### **Ekologie a efektivita**

Nejznámější ekologické certifikace budov jsou LEED a Energy Star, které vznikly v průběhu 90. let. V Evropě je pak užívány především BREEAM. Tyto certifikační metody jsou navrženy na bázi bodovacích systémů. Pro developera tyto certifikace představují potenciální výhodu při jednání se zákazníkem, bankou nebo místní správou. Nelze navíc přehlédnout současný společenský trend kladoucí důraz na efektivitu, ekologii a udržitelnost.

Jak uvádí Peiser a Hamilton (2012) LEED certifikace může být dosaženo s nízkými nebo žádnými dodatečnými náklady za předpokladu, že se od počátku jedná o výstavbu moderní budovy s izolující vnější vrstvou a moderními materiály. Hnací silou za stavbami s certifikací LEED může být také fakt, že certifikace může zvyšovat šanci na získání úvěru, případně zisk výhodnějších podmínek. Developeři však zároveň čelí konstrukcí udržitelných budov určitým finančním

rizikům. Prvotní kapitál nutný na stavbu udržitelné budovy je vysoký a doba návratnosti díky úsporám z provozu může být delší i více než 3 roky.

Podle studiu Eicholtze, Koka a Quigleyho (2009) dosahují budovy s certifikací Energy Star nebo LEED v průměru o 3 % vyšších nájmů než srovnatelné budovy ve stejné lokalitě. V případě prodeje jsou pak ceny takto certifikovaných objektů až o 16 % vyšší než srovnatelných kanceláří v dané lokalitě.

## 4.2 Marketing v odvětví

V nejobecnějším pojetí představuje marketingová strategie, proces analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, vytvoření marketingového mixu a řízení marketingového úsilí. Strategický marketing je „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“ (Kotler, 2007)

Jak dodává, je třeba si uvědomit, že na trzích se také vyskytuje konkurence, která se snaží získávat další zákazníky nebo alespoň udržet ty stávající. Marketingová strategie tak má tři hlavní nezávislé části: *segmentaci trhů na skupiny, rozvoj výhodných vztahů s těmito zákazníky a strategii vůči konkurenci*. Za základní marketingovou strategii pak pokládá spojení silných stránek společnosti s tržními příležitostmi. Tento proces má dvě části, identifikaci vhodné skupiny zákazníků a positioning nabídky v mysli zákazníka. Dále pak dodává, že „zákazníci jsou lidé, což znamená, že se výrazně odlišují. Proto společnosti používají segmentaci trhu, aby celý trh rozdělily. Potom si zvolí segmenty trhu a vytvoří strategie, které jim pomohou zvolené segmenty ziskově obsluhovat. Tento proces zahrnuje segmentaci trhu, targeting a positioning.“

Keller a Kotler (2007) popisují strategické plánování jako posloupnost jednotlivých kroků. Prvním je definování poslání společnosti, chronologicky pak následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí, formulace cílů, strategie, implementace a následná kontrola. „Tržně orientované strategické plánování je manažerským

procesem rozvíjení a udržování životaschopného sladění cílů, schopností a zdrojů společnosti s měnícími se tržními příležitostmi.“

#### 4.2.1 B2B trh

Co se týče charakteru tržního prostředí, tedy prostředí ve kterém firma působí a ve kterém provádí také své marketingové aktivity, dle typu zákazníka lze rozlišit dvě základní skupiny. Prvním případem je situace, kdy je zákazníkem konečný spotřebitel. Takové trhy nazýváme spotřebitelskými nebo též tzv. B2C (business-to-consumer). Druhým případem je trh tzv. B2B (business-to-business) neboli trh organizací. Trh pronájmů kancelářských prostor spadá do druhé kategorie B2B trhu. Trhy B2B jsou sice v některých ohledech shodné s B2C trhy, zároveň jsou značně specifické a v mnoha směrech odlišné od klasických spotřebitelských trhů.

Jak uvádí Gillin a Swartzman (2011) oba trhy mají jisté podobnosti a společné vlastnosti. Jak v případě B2C, tak v případě B2B trhů se v konečném důsledku jedná o osoby, které nesou nákupní roli a provádějí nákupní rozhodování za cílem uspokojení určitých potřeb. Hlavní rozdíly se nachází ve *struktuře trhu a poptávce, v povaze nákupu a samotného rozhodovacího procesu*.

Předně trh B2B je obrovský ve srovnání s B2C trhem. Velká část firem prodává své produkty a služby pouze jiným firmám, objem tržeb násobně převyšuje tržby z prodeje koncovým zákazníkům. Jednotlivé součásti spotřebních produktů jsou totiž před finálním prodejem několikrát kupovány, zpracovávány a znovu prodávány. Je třeba celá řada transakcí mezi organizacemi než dojde k jednomu spotřebnímu nákupu. B2B trhy jsou často více geograficky koncentrované. Poptávka na trhu B2B je poptávkou odvozenou, což znamená, že v konečném důsledku je závislá na poptávce po spotřebním zboží (Kotler, 2007).

Pokud jde o nákup a nákupní rozhodování, pro trh B2B je typický složitý nákupní proces, který může zahrnovat množství lidí s různými motivy, kteří navíc během procesu mohou přicházet a odcházet. Jak uvádí Gillin a Swartzman (2011) ve výsledku však má každá osoba v nákupním procesu emoce, potřeby jako spotřebitel, což nákupní proces organizací činí ještě spleťtější.

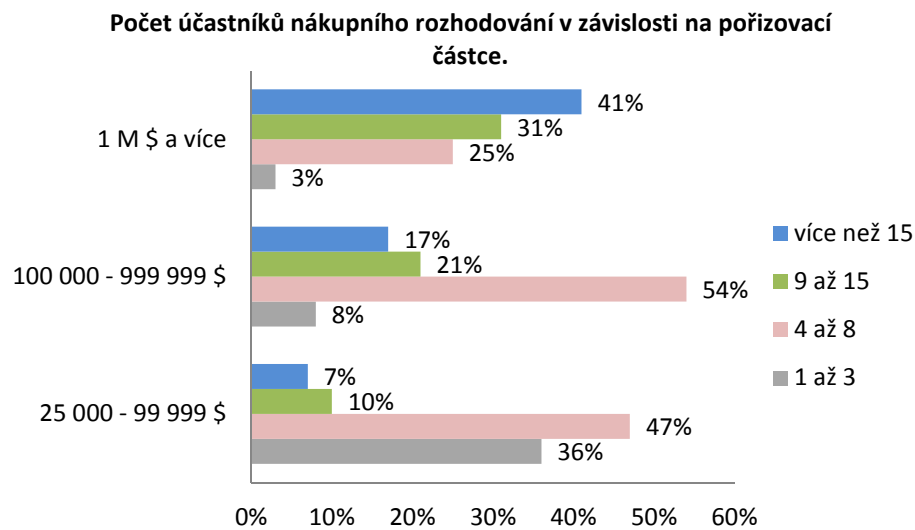
Dalo by se tedy říci, že nákupní proces B2B je jakýmsi řetězcem či maticí menších B2C trhů představovaných jednotlivými účastníky celého nákupního rozhodování. Přesto lze vysledovat určité charakteristické znaky pro nákupní a rozhodovací proces organizací, na kterých se shodují rozdílní autoři. Mezi tyto znaky patří například větší komplexnost nákupního rozhodovacího procesu, větší racionalita chování a důležitost osobních vztahů v B2B ve srovnání s B2C. Tyto znaky jsou dále rozebírány v následujících odstavcích.

### **Komplexní rozhodovací proces**

Hague (2014) tvrdí, že potenciální komplexnost nákupního procesu roste se zvyšující se hodnotou a rizikovostí nákupu. Nákup kancelářských sponek je rutinním nákupem nevyžadujícím složitý proces výběru. Oproti tomu rozhodnutí o stavbě nové továrny je extrémně komplexní rozhodnutí zahrnující celou řadu osob s různými preferencemi a zájmy. Finanční aspekt, kvalita, výkon, bezpečnost, technologie, všechny tyto faktory bude pravděpodobně kupující brát v potaz. V souvislosti s komplexností takového rozhodování hraje roli i faktor času.

Podle Kotlera (2007) se v B2B nákupním rozhodování „točí větší sumy peněz, složité ekonomické a technické úvahy a interakce mnoha lidí na mnoha úrovních kupující organizace. Protože jsou tyto nákupy složitější, mohou se firmy rozhodovat déle.“

Gillin a Swartzman (2011) hovoří o komplexnosti rozhodovacího procesu ve stejném duchu a předkládají podobné argumenty v podobě vyššího počtu účastníků a zodpovědnosti plynoucí z vysoké hodnoty nákupů. Zajímavě přitom podotýkají, že dynamiku skupinového rozhodování lze z marketingového hlediska různě využívat a narušovat. Jako příklad uvádí softwarového výrobce Salesforce, který se na rozdíl od konkurence soustředil na nejnižší článek rozhodovacího řetězce, tedy na obchodníky přímo využívající daný produkt (postup vedl k růstu prodeje). Typický je přitom tzv. „top-down“ přístup v působení od hierarchicky nejdůležitějších účastníků rozhodovacího procesu. Složitost, počet zúčastněných osob a délka rozhodovacího procesu roste s objemem peněz v sázce. Jak závisí počet účastníků nákupního procesu technologických firem na hodnotě zakázky lze názorně vidět v tabulce č. 2 níže.



**Tabulka č. 2 - Počet účastníků nákupního rozhodování**  
**Zdroj: Gillin a Swartzman (2011)**

### Racionální chování

Podle Hague (2014) je vyšší racionalita nákupního chování organizací sporným tématem, přesto je podle nich realitou. Dokazují tento fakt především na srovnání s individuálním spotřebním nákupem, během kterého jsme mnohem méně informováni o produktu, bereme minimální ohled na to, jaký dopad bude mít jeho užívání na naše okolí a jsme mnohem náchylnější k impulzivní koupi. Při spotřebním nákupu často kupujeme, co chceme, nikoliv co potřebujeme.

Charakteristickou racionalitu v nákupním rozhodování spatřují také Gillin a Swartzman (2011), podle kterých je klíčovým rozhodovacím kritériem v B2B transakcích vnímání hodnoty. Rozdílnost B2C trhu podle nich spočívá ve větší preferenci zážitku a emocí. V případě hodnoty, pak nemluví pouze o hard-facts, hodnotou může být cena, výkon, stejně jako vhodnost pro daného zákazníka, kompatibilita s jeho činností a cíli. Stále se však jedná o racionální rozhodnutí.

V této souvislosti pak uvádí neúčinnost ovlivňování poptávky. Na rozdíl od B2C trhu zde praktiky v podobě akcí či slev nemají na objem poptávky takový vliv.

### **Důležitost a dlouhodobost osobních vztahů**

Dalším specifikem B2B obchodů je důležitost osobních vztahů mezi nákupčím a prodejcem. Hague (2014) vidí důležitost osobních vztahů jako přirozenou, jelikož vyplývá z malého počtu subjektů na B2B trhu. Na ještě větší důležitosti pak nabývají osobní vztahy v případě nedostatku informací o produktu či službě a v případě nízkého povědomí o značce. Jedinou zárukou důvěryhodnosti a spolehlivosti je pak pro zákazníka pouze daná kontaktní osoba a vztahy s ní.

Gillin a Swartzman (2011) dokazují důležitost osobních vztahů na faktu, že pro účastníky nákupního rozhodování je výsledek velmi důležitý i z osobního hlediska, v extrémním případě může poznamenat celou jejich kariéru. V této souvislosti zmiňují i důležitost zákaznického servisu a po nákupní péči, která by měla reflektovat důležitost a hodnotu nákupů.

V této souvislosti je třeba zmínit i dlouhodobost vztahů v prostředí B2B. Hague (2014) uvádí, že na rozdíl od B2C, je mnohem důležitější zákazník stávající než zákazník potenciální. Zákazníků je obecně méně, proto je stávající velmi hodnotný a jeho ztráta velkým problémem. Gillin a Swartzman (2011) pak dodávají, že tato dlouhodobost a loajalita vyplývá i z povahy výrobků/služeb, které jsou často dlouhodobého charakteru a vyžadují rozsáhlou a trvalou po nákupní péči a servis. Aktem koupě tak vlastně začíná dlouhodobý dialog obou stran.

Kotler (2007) upřesňuje, že v situaci, kdy se „nabídky dodavatelů navzájem dosti podobají, nemají organizace při nákupním rozhodování z čistě racionálního hlediska na čem stavět. Svých cílů mají šanci dosáhnout s kterýmkoli dodavatelem, mohou si dovolit nechat se při rozhodování více ovlivnit osobními faktory. Pokud se však konkurenční produkty podstatně liší, nesou nákupčí při rozhodování větší zodpovědnost a obvykle věnují ekonomickým faktorům větší pozornost.“

Vedle těchto tří primárních charakteristik pak uvádí Hague (2014) ještě doplňující rysy B2B prostředí jako:

- *Komplexnost produktu/služby* – jejich povaha často vyžaduje specifickou odbornost, proto je v nákupním procesu typická přítomnost expertů.

- *Omezený počet kupujících* – většina B2B trhů může být charakterizována Paretovým pravidlem, kdy malá skupina zákazníků představuje dominantní objem nákupů. Oproti B2C prostředí jsou také mnohem větší rozdíly mezi extrémě malého a velkého zákazníka.
- *Malý počet segmentů* – ve srovnání se spotřebitelským trhem existuje jen malý počet segmentů, pokud jde o potřeby a chování subjektů. Hlavní příčinu vidí ve výše zmíněné skutečnosti, že B2B zákazníci jednají racionálně, tudíž jsou odchylky v jejich chování menší.

#### 4.2.2 Marketing služeb

Při formulaci marketingové aktivit office parku je třeba držet na paměti nejen fakt, že se jedná o B2B prostředí, jehož charakteristiky byly popsány v předchozí podkapitole, nýbrž i podstatu samotného produktu. V tomto případě totiž není produkt klasickým fyzickým zbožím, ale službou. Marketing služeb má své zvláštnosti a specifika vycházející s odlišné povahy služeb, jejich nehmotnosti a dalších vlastností.

Vašítková (2008) definuje službu jako jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé a která je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Keller a Kotler (2007) dodávají, že služba zákazníkům nabízí přidanou hodnotu nebo poskytuje určitou formu odlišení.

Rozdělení nabídky na produkty a služby není černobílé. Na základě zastoupení fyzického produktu a služby v nabídce rozlišují Keller s Kotlerem (2007) následující kategorie nabídek:

- *Ryze hmotné zboží* – výrobek nedoprovázejí žádné služby,
- *Hmotné zboží s doprovodnými službami* – hmotné zboží doprovázené službou,
- *Hybridní* – zboží a služba jsou zastoupeny ve stejné míře (např. jídlo a obsluha v restauraci),



- *Převažující služba s doprovodným zbožím* – primární je nabízená služba (např. přeprava), která je však doplněná doprovodným zbožím (např. letadlem, stravou na palubě),
- *Ryzí služba* – služba samotná je nabídkou (např. hlídání dětí).

K tomuto dělení pak dodává, že jen zřídka nalezneme čistou službu či čisté zboží, škála představuje jakési kontinuum, mezi jehož extrémy se pohybuje většina nabídek. V případě pronájmu kanceláří je fyzický prvek, tedy budova a prostory samotné, velmi podstatnou až dominantní skutečností.

Tvrdí, že mezi charakteristické vlastnosti služeb patří jejich: *nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví*. Kdy *nehmotnost* z marketingového hlediska, představuje zejména výše zmiňovanou neověřitelnost a nehodnotitelnost (do jisté míry). *Neoddělitelnost* služeb znamená, že je fakticky nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou těmito poskytovateli lidé, stroje či předměty. *Proměnlivost* služeb tkví v jejich závislosti na tom, kdy, kde, jak a kým jsou poskytovány. *Pomíjivost* vyjadřuje neskladovatelnost služeb pro jejich další použití a prodej.

Pokud jde o další typické vlastnosti služeb, Keller s Kotlerem (2007) chápou jedinečnost služeb, ve srovnání s fyzickým produktem, v obtížné hodnotitelnosti jejich kvality. Zavádí pojem tzv. dohledatelných předností, tedy charakteristik, které kupující může vyhodnotit před koupí. Většinu výrobků lze označit jako snadno hodnotitelné s vysokou mírou dohledatelných předností. Naproti tomu charakter služeb je dělá spíše obtížně hodnotitelnými, přednosti jsou tak vnímány především na základě důvěry a následných zkušeností. Tento fakt se dobře doplňuje s požadavkem budování osobních vztahů v B2B oblasti.

Z nehmataelnosti služeb vycházejí i další postřehy Vašítkové (2008), která zdůrazňuje důležitost brandingů a diferenciací služby prostřednictvím jejich primárních charakteristik. Dále uvádí, že je vhodné demonstrovat vlastnosti služeb pomocí fyzických důkazů a prezentace. Ať už je prezentovaná hodnota rychlost, čistota či kvalita, je třeba, aby tuto hodnotu odrážely všechny hmatatelné prvky prezentace. Místo či objekt poskytování služby, vizuální zpracování

komunikačních materiálů, oděvy zaměstnanců, vybavení nebo symboly, všechny tyto prvky by měly být v souladu s prezentovanými hodnotami.

Pro potřeby marketingu a vhodného využití jeho nástrojů dále rozlišuje služby dle:

- *Způsobu distribuce* – jde služba za zákazníkem nebo zákazník za službou?
- *Charakteru poptávky* - jaká je fluktuace, sezónnost poptávky, existují špičky?
- *Vztahů poskytovatele se zákazníkem* – nakolik jsou blízké, těsné?
- *Míry přizpůsobitelnosti služby* – do jaké míry lze službu přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníků?

Také dále doplňuje marketingový mix, jako prostředek utváření vlastností služeb následně nabízených zákazníkům. Klasická „4P“ (product, price, place, promotion) shledává jako nedostatečné (vzhledem k povaze služeb) a doplňuje je dalšími „3P“ – physical evidence, people a processes. Materiální prostředí, jak česky označuje „physical evidence“, pomáhá k zhmotnění služby a tedy ke zvýšení důvěry při koupi. Lidé (people) jsou nezbytným článkem vzájemné interakce poskytovatele a příjemce služby. Procesy potom usnadňují a řídí samotný průběh interakce se zákazníkem.

Keller a Kotler (2007) shrnují, že marketing služeb je třeba provádět holisticky, nežádá si jen tradiční externě zaměřený marketing, ale i tzv. interní marketing soustřeďující se na kvality a motivaci zaměstnanců, kteří významně spolupodílí na kvalitě služeb vnímané zákazníky.

#### **4.2.3 Segmentace a positioning**

Jak bylo uvedeno v úvodu této podkapitoly, jedním z klíčových elementů marketingové strategie je identifikace vhodných cílových skupin zákazníků a vhodný positioning nabídky v jejich mysli.

Segmentační marketing znamená znát svého zákazníka, dávat mu přesně to co chce, budovat dobré vztahy s distribučními kanály a komunikovat prostřednictvím vysoce zacílených propagačních kanálů a médií jakými jsou

sponzoring, interaktivní webové stránky, personalizované emaily, odborné časopisy či přehlídky (Weinstein, 2004).

Podle Kotlera (2007) segmentací trhu rozumíme rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním. Targeting je mezikrokem, kdy je vyhodnocena atraktivita jednotlivých segmentů a proveden výběr cílových segmentů. Positioning pak představuje vymezení produktu vůči konkurenci a vytvoření podrobného marketingového mixu, výsledkem čehož zákazníci produkt jednoznačně vnímají na určitém místě ve vztahu ke konkurenci.

Z praktického pohledu pak musí být segmentační snahy dobře řízené. Nelze jít za každou příležitostí, která se na trhu naskytne, je zapotřebí činit strategická rozhodnutí. Je třeba si uvědomit, že každý není vhodným zákazníkem pro každý produkt či každou službu (Weinstein, 2004).

Segmentaci jako první krok k určení vhodného marketingového mixu, lze na B2B trzích provádět na základě rozličných proměnných. Kotler (2007) uvádí pět primárních okruhů segmentace průmyslových trhů:

- *demografické proměnné* – např. odvětví, velikost firmy, lokalita,
- *provozní proměnné* – např. technologie, uživatelský status, nároky spotřebitelů,
- *nákupní proměnné* – např. dosavadní vztahy, způsob nákupu, nákupní kritéria,
- *situační proměnné* – např. naléhavost potřeby, využití, velikost zakázky,
- *osobní charakteristiky* – např. postoj k riziku, loajalita, hodnoty.

Weinstein (2004) uvádí následujících šest nejběžnějších segmentačníchází a doplňuje je o jejich charakteristiky:

- *Geografie* = dle regionu, užitečné k definici nových trhů.
- *Business demografie* = demografické či firmografické ukazatele, velikost, obrat, apod.

- *Kategorie uživatelů* = osvojovatelé (progresivní, black-box fanďa, ukař te mi) a neosvojovatelé (neveřící Tomáři, bez vnímané potřeby, techies). Užitečné při zavádění nového produktu za využití výzkumných studií a kvalitativních výzkumů.
- *Benefity (výhody)* = co hledá firma, když nakupuje kopírky? Je to cena, služby, pokročilé funkce a/nebo reputace prodejce (image značky)? Výhoda pro jednoho zákazníka (pokročilé funkce) může představovat nevýhodu pro druhého (vyšší cena).
- *Využívání produktu* = B2B trhy lze segmentovat dle úrovně spotřeby různých skupin uživatelů.
- *Kupující* = například zaměření na sofistikované kupující a významné zákazníky, tato strategie „lovu velkých ryb“ nevyžaduje příliš mikromanagementu, tudíž nevyžaduje ani velký lidský a technický aparát.

Hague (2014) jako běžný přístup v B2B prostředí označuje segmentaci na základě velikosti společnosti. Tento demografický či firmografický přístup označuje za smysluplný a relevantní, jelikož chování malé a velké společnosti se bude pravděpodobně lišit. Dalším krokem k přesnější segmentaci potom vidí snahu o pochopení chování a potřeb zákazníků. Tvrdí pak, že v prostředí B2B lze obecně identifikovat výrazně méně segmentů než na B2C trzích. Toto vysvětluje racionální povahou chování organizací, tudíž daleko menšími odlišnostmi a absencí extrémů. Pokud lze na spotřebitelských trzích na základě potřeb a chování běžně identifikovat deset a více segmentů, v případě B2B trhů nebude segmentů více než tři nebo čtyři. Základní a nejobvyklejší segmenty uvádí a popisuje následujícím způsobem:

- *Segment zaměřený na cenu* – pro takový je typický transakční pohled na podnikání, nehledá další výhody či „něco navíc“. Společnosti spadající do tohoto segment jsou často malé, pracují s nízkými maržemi a nahlíží na daný produkt jako na produkt s nízkou strategickou důležitostí pro jejich podnikání.
- *Segment zaměřený na kvalitu a značku* – zástupci tohoto segmentu požadují nejlepší možný produkt, za který jsou připraveni odpovídajícím způsobem

zaplatit. Charakteristickým zástupcem takového segmentu bude střední či velká společnost operující s vysokou marží, která navíc shledává daný produkt jako strategicky významný.

- *Segment zaměřený na služby* – představuje firmy vyznačující se vysokými nároky na kvalitu a šířku nabídky, ale také na související služby jako je dodání, po nákupní péče apod. Tyto společnosti mohou být různých velikostí, ale všechny se vyznačují oborem podnikání, který je kriticky závislý na včasných dodávkách, dodržování termínů a obecně na čase. Běžně takovéto společnosti nakupují produkty ve velkých objemech.
- *Segment zaměřený na partnerství* – společnosti náležící do tohoto segmentu klasicky představují klíčové zákazníky. Tento typ firem hledá především důvěru, spolehlivost a vnímá dodavatele jako strategického partnera. Jedná se spíše o velké organizace s relativně vysokými maržemi, které chápou danou službu či produkt jako strategicky důležitý.

Vytvořené segmenty je posléze třeba analyzovat z hlediska atraktivity a vhodnosti v souvislosti se silnými stránkami dané organizace. Jestliže segmenty splňují kritéria měřitelnosti, dostupnosti, významnosti a praktičnosti, lze přejít k výběru a zacílení vhodných segmentů. Podle výběru a počtu obsluhovaných segmentů lze následně rozlišovat *nediferencovaný*, *diferencovaný*, *koncentrovaný* a *atomizovaný* marketingový přístup (Weinstein, 2004). Výstižné charakteristiky všem zmíněných přístupů lze nalézt v tabulce č. 3.

počet zacílených segmentů	strategie	popis přístupu
žádný	nediferencovaná	bez zacílení, masový marketing
1	koncentrovaná	vysoce cílený marketing
2 a více	diferencovaná	marketing na více trzích
desítky až tisíce	atomizovaný	"one-to-one" marketing, závislý na dostatku informací

Tabulka č. 3

Zdroj: Weinstein (2004)

Po fázi segmentace a výběru obsluhovaných segmentů nastává důležitá fáze positioningu. Jak uvádí Kotler (2007) výsledná pozice produktu je vlastně způsob, jímž je produkt definován a vnímán zákazníky z hlediska důležitých atributů. Zdůrazňuje dále, že konkurenční výhody firmy a positioning jejich produktů se mohou výrazně lišit. Positioning je definován vnímáním produktu zákazníky.

Ries a Trout (2001), kteří stojí za vznikem teorie positioningu, se domnívají, že při vytváření pozice je třeba brát v úvahu silné i slabé stránky dané společnosti, stejně jako ty konkurence. Positioning je odpovědí na moderní tzv. „overcommunicated“ společnost, ve které je množství informací, vjemů a komunikace, kterému denně čelíme nad možnosti lidského mozku. Z marketingového hlediska je navíc např. reklama jednou z nejnáročnějších forem komunikace, neboť je vnímaná často jako nežádoucí, obtěžující a nevídaná. O to důležitější je získat pozici ve vnímání zákazníků, které je v důsledku informační záplavy zúženo na jakési vnitřní žebříčky, a kategorie, často navíc velmi omezené.

Pro positioning je klíčové nikoli to co se děje s produktem samotným, nýbrž to co se děje v myslích zákazníků. Nejde tedy o to měnit jádro produktu, nýbrž o to diferencovat jeho postavení ve vnímání potenciálních zákazníků. Toto s sebou může nést změny v názvu, ceně či balení, avšak podstata produktu či služby se nemění. Smyslem positioningu není vytvářet něco nového a odlišného, ale pracovat s již existujícími myšlenkovými propojeními, spojovat a rozpojovat vědomosti, názory či postoje zákazníků. Důležité je nesnažit se měnit myšlení nebo názory zákazníků, což Ries a Trout (2001) uvádí jako nejčastější chybu v chápání konceptu positioningu.

Spotřebitel zahlcovaný informacemi se brání zjednodušením svého vnímání a chápání. Marketingovou odpovědí je zjednodušení sdělení. Pravda je nerelevantní, podstatná je vnímaná skutečnost. Základem positioningu je akceptace vnímání jako reality a následná rekonstrukce tohoto vnímání za cílem získání žádoucí pozice. Podstatou efektivního positioningu je jednoduchost a jednoznačnost sdělení.

Ries a Trout (2001) pokračují tvrzením, že nejefektivnější strategií je být první. Pokud toto není v dané kategorii možné, je třeba vytvořit kategorii novou, ve

které společnosti první být může. Co se týče výchozí pozice na trhu, společnosti pak dle nich mohou být leaderem v dané kategorii, následovníkem či „jednou z mnoha“. Na základě výchozí situace pak volí jednu ze tří strategií:

- *Posílení současné pozice* – udržení pozice značky v myslích zákazníků se nevztahuje pouze na tržní vůdce, obdobně se může snažit o udržení pozice i tržní následovník kupříkladu v situaci, kdy přímá konfrontace s lídrem není realistická. Jako příklad uvádí sladký nealkoholický nápoj 7UP, který neměl šanci sesadit Coca-Colu, místo toho přišel s novou kategorií „ne Cola“, v které se může prezentovat jako první alternativa kolových nápojů.
- *Hledání nové nezabrané pozici* – jde v podstatě o hledání niky, o hledání místa na trhu a jeho zaplnění. Místo na trhu nemusí být nějak zvláštní, dokonce ani užitečné pro spotřebitele, ale musí být jednoznačné. Nutností není ani kladení důrazu na kvalitu či funkční vlastnosti, např. Rolex byly první drahé hodinky.
- *Depozice či repozice konkurence* – de facto se jedná o útok na pozici konkurenta, prostřednictvím uvedení určitých vlastností na pravou míru, jejich zveličením či vymezením se vůči konkurenci.

### 4.3 Marketing kancelářských prostor

Většina publikací věnujících se úzce specializovanému prostředí marketingu kancelářských prostor, se soustřeďuje na počáteční fázi developerského projektu potažmo marketingového úsilí tj. na fázi analýzy trhu. Výzkum, ať už na základě primárních či sekundárních dat, má za cíl predikovat poptávku po daném typu nemovitosti. Cílem marketingového výzkumu je především identifikovat vhodnou lokalitu a typ stavby. Brett a Schmitz (2009) v tomto smyslu vyzdvihují důležitost ekonomických ukazatelů především těch týkajících se zaměstnanosti a struktury podnikání v daném regionu. *Poptávka po kancelářských prostorách je v zásadě funkcí růstu (popř. poklesu) počtu pracovních míst v odvětvích, které primárně využívají kancelářských prostor.*

Odvětví s vysokým podílem kancelářských prostor pak identifikují ve své práci Burns a McDonald (2007), kdy čtyři významných odvětví přesahujících 50% hranici podílu kancelářských prostor jsou: *finance a pojišťovnictví, poradenství a odborné služby, management společností, informatika a IT.* Na opačném konci výčtu se s minimálními podíly využití kanceláří objevují celkem nepřekvapivě odvětví *výroby, stavebnictví, zemědělství* a na zcela posledním místě *pohostinství a hotelnictví* s podílem pouze 7,4 %.

Jelikož si tato práce klade za cíl formulovat postupy pro tvorbu marketingových doporučení a strategií, nelze zůstat pouze v prvotní fázi analýzy trhu. V následujících odstavcích se práce věnuje chování a preferencím zákazníků a následné formulaci marketingového mixu v prostředí pronájmu kancelářských prostor.

Podle zjištění Groundse (2012), jehož výzkumu se zúčastnili především společnosti z odvětví financí, odborných služeb a IT a telekomunikací, korporátní zákazníci při výběru kancelářských prostor vnímají náklady jako nejdůležitější kritérium.<sup>9</sup> Jako kritérium střední priority nejčastěji uváděli atraktivitu prostor pro zaměstnance. Výsledky vykazovaly jen minimální variabilitu v závislosti na

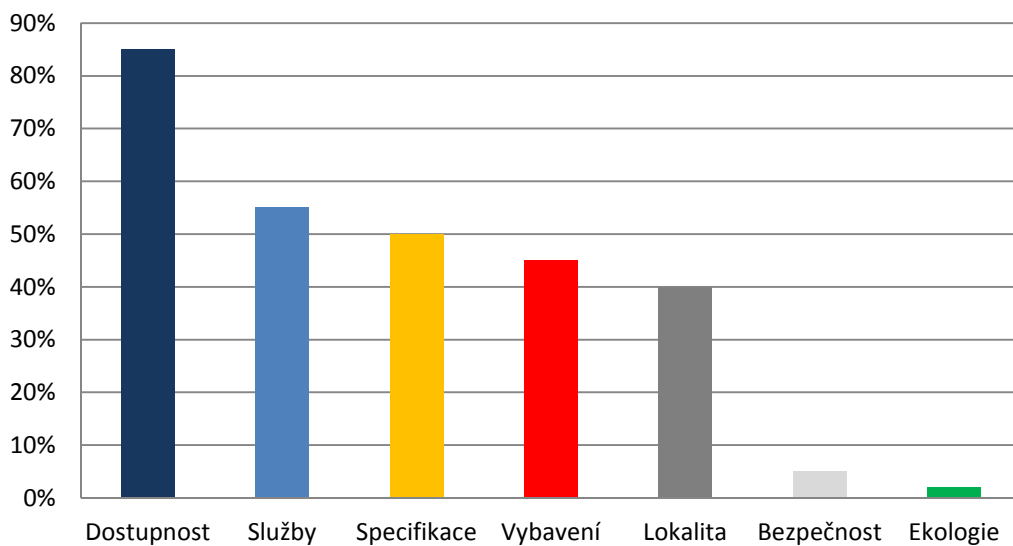
---

<sup>9</sup> nutno kriticky dodat, že tak činili relativně k ostatním možnostem odpovědí, kterými byly: 1) náklady, 2) soulad s image společnosti, 3) atraktivita pro zaměstnance, 4) dostupnost pro zákazníky.



odvětví společnosti. Zajímavé pak je, které atributy kancelářské budovy společnosti vnímají jako důležité (graf č. 6). Z výsledků vyplývá, že dostupnost je klíčovým faktorem, překvapí možná až pátá pozice lokality budovy. Ačkoli v tomto případě se situace liší dle oboru činnosti, společnosti z finančního sektoru vnímají lokalitu jako třetí nejdůležitější. Ekologické vlastnosti neboli tzv. „zelené“ atributy jsou vnímány jako suverénně nejméně důležité (z nabízených možností) podobně jako bezpečnost.

**Důležitost atributů při výběru kancelářské budovy**



**Graf č. 6 - Důležitost atributů při výběru kancelářské budovy**  
Zdroj: Grounds (2012)

Co se týče motivů vedoucích k hledání nových kancelářských prostor u existujících společností (neuvažujeme tedy situaci vzniku nové společnosti), Peiser a Hamilton (2012) uvádějí pět primárních důvodů:

- nárůst počtu zaměstnanců či vznik nového oddělení, pobočky,
- rozšíření stávajícího podnikání,
- zvýšení kvality pracovního prostředí,
- konsolidace rozličných aktivit do jednoho prostoru,
- vylepšení image společnosti,

Peiser a Hamilton (2012) dále tvrdí, že základem marketingu kancelářských prostor je identifikace cílového tržního segmentu a přesvědčení jeho členů o atraktivnosti a vhodnosti objektu. Identifikace klíčových kritérií pro daný segment a jejich následná propagace směrem k potenciálním zákazníkům je podstatou marketingu v tomto prostředí. Marketingový plán by měl obsahovat popis budovy/komplexu, cílový trh a realistickou analýzu pozice nemovitosti na cílovém trhu.

Krasnopolska a Kaledkiewicz (2014) připomínají, že dnes již nestačí „brožura s mapkou, na které je velkou tečkou vyznačena lokalita.“ Každý objekt podle nich vyžaduje přesvědčivou ideologii, vysvětlující proč je daná budova pro nájemce, jeho zaměstnance a jeho zákazníky tou nejlepší. Chování a požadavky se mění, jelikož čím dál větší skupina uživatelů kancelářských prostor náleží do tzv. generace Y. Znalost cílového segmentu je i v jejich pojetí klíčová, na charakteru cílových zákazníků závisí volba marketingového jazyka a způsob vyvolání pozornosti.

Pokud jde o obsah a formu propagace, měla by být konzistentní, jednoznačná avměla by vyjadřovat žádoucí image objektu. Styl, téma, název, logo a identita musí být jednotná ve všech materiálech, ať už jde o reklamu, internetovou prezentaci či tištěné materiály. Obsahovat by měly obecné informace o projektu, detailní údaje o budově, typickou podobu půdorysu pater, technické informace a lokalitu včetně mapy či plánu areálu. (Peiser a Hamilton, 2012)

Krasnopolska a Kaledkiewicz (2014) se vyjadřují v podobném duchu, kladou důraz na konzistenci sdělení napříč použitými kanály. Jednota názvu, grafického designu nebo jazyka musí být v souladu s oslovovaným segmentem a vlastní lokalitou. Doporučují také nepropagovat pouze objekt jako takový, ale zasadit jej do širších souvislostí makro (země, region, město) i mikro prostředí (služby v okolí, parky, dostupnost). Je třeba akcentovat silné stránky daného objektu (např. architektura, technologie nebo výhled do okolí). Podstatná je důvěra zákazníka, proto je vhodné prezentovat další uskutečněné projekty z portfolia.

Důležitými kanály jsou internetová prezentace a zprostředkovatelé v podobě makléřských společností. Samozřejmostí by měly být vývěsní tabule (plachty)

přímo na budově s informací o ploše k dispozici a s telefonním kontaktem. Tiskové zprávy či placené články lze také využívat, zejména u příležitostí významných událostí (otevření, rekonstrukce, nový významný klient). Obecně lze říci, že by využití PR prostředků mělo být omezeno, vzhledem k jejich ceně a nízké efektivitě ve vztahu k cílovému trhu. (Peiser a Hamilton, 2012).

Naproti tomu Krasnopolska a Kaledkiewicz (2014) doporučují využití PR prostředků zejména v situaci, kdy není lokalita dostatečně známá nebo je považována za neatraktivní. Mimo tradiční a samozřejmé prostředky komunikace (venkovní reklama, brožury, webové stránky) doporučují zvážit využití méně tradičních a modernějších postupů a forem. Mezi ty řadí využití tabletů jako alternativy ke klasickým prezentačním slidům. Zajímavou myšlenkou je použití tzv. showroomu jako nástroj propagace. Showroom je vlastně kompletně dokončená a vybavená část budovy reprezentující možnosti finální podoby prostor. Je ideálním místem, kde se dají s potenciálním zákazníkem diskutovat dispozice a vybavení jeho budoucích prostor. Argumentem je fakt, že průměrný nájemce, není-li ze stavebního oboru, jen těžko dokáže ocenit prostory v holém stavu tím méně ve formě nákresů. Ideální showroom by měl reprezentovat všechny rozdílné funkce a možnosti prostor: recepce, zasedací místnosti, kanceláře i open space prostory. Showroomu může také skvěle sloužit jako prostor pro vedení schůzek a jednání s potenciálními nájemci.

Žádoucí strategií nově zbudovaného objektu je získání tzv. „stěžejního nájemce“, takový nájemce představovaný velkou firmou, má často dlouhodobý kontrakt, vytváří tak určitou jistotu a zároveň je jakýmsi lákadlem pro další potenciální nájemníky. (Peiser a Hamilton, 2012)

Skupinou, kterou je důležité v marketingových aktivitách neopomenout, jsou realitní společnosti, přesněji řečeno makléři a poradci. Předávat jim účinně správné sdělení je důležitou podmínkou k úspěchu na trhu kancelářských prostor (Krasnopolska a Kaledkiewicz, 2014).

## 5 Vlastní práce

Jestliže předchozí kapitola pracovala především se sekundárními daty a měla za cíl vytvořit teoretický základ práce, tato kapitola je již zaměřena zcela prakticky a hlavním zdrojem jsou data primární. První podkapitola (5.1), kterou představuje situační analýza makro a mikro prostředí, ještě zcela neopouští metodu desk-research. V následujících dvou podkapitolách (5.2 a 5.3) – kvalitativní a kvantitativní výzkum – však již autor pracuje výsostně s primárními daty, cílem je objevovat nové poznatky a verifikovat ty získané. Ve čtvrté podkapitole (5.4) vyúsťuje celá práce v návrhy marketingových postupů a formulaci marketingových doporučení pronajímatelům office parků.

Celé kapitola reprezentuje praktickou část práce, má za cíl popsat aktuální situaci na trhu, získat a ověřit data v terénním výzkumu a v souladu s teoretickým základem předchozí kapitoly formulovat praktická doporučení. V kapitole dojde k naplnění třetího, čtvrtého a pátého dílčího cíle, čímž bude umožněno splnění cíle hlavního.

### 5.1 Situační analýza

Makro a mikro prostředí obvykle zahrnují faktory, které obchodní společnost nemůže kontrolovat, avšak jež mají obrovský vliv na její fungování (Kotler, 2007).

V této podkapitole se práce zabývá analýzou vnějšího prostředí typického pro office parky. Makroekonomické podmínky, situace v oboru a na trhu jsou všechno proměnné, které ovlivňují a utvářejí realitu pronajímatelů kancelářských prostor, proto je třeba tyto proměnné popsat a analyzovat.

#### 5.1.1 PEST analýza

##### „P“ - politické a právní prostředí

Pokud jde o podporu malého a středního podnikání v současné chvíli je schválena koncepce až do roku 2020. V českém legislativním prostředí se tato oblast řídí zákonem 47/2002 Sb. O podpoře malého a středního podnikání (2015), který dále upravuje formy (návrtná finanční výpomoc, dotace, finanční příspěvek, záruka, úvěr se sníženou úrokovou sazbou) a oblasti podpory (projekty zaměřené na

investice, hospodářské a technické poradenství, získávání informací o podnikání, projekty výzkumu a vývoje, nová pracovní místa, účast na veletrzích).

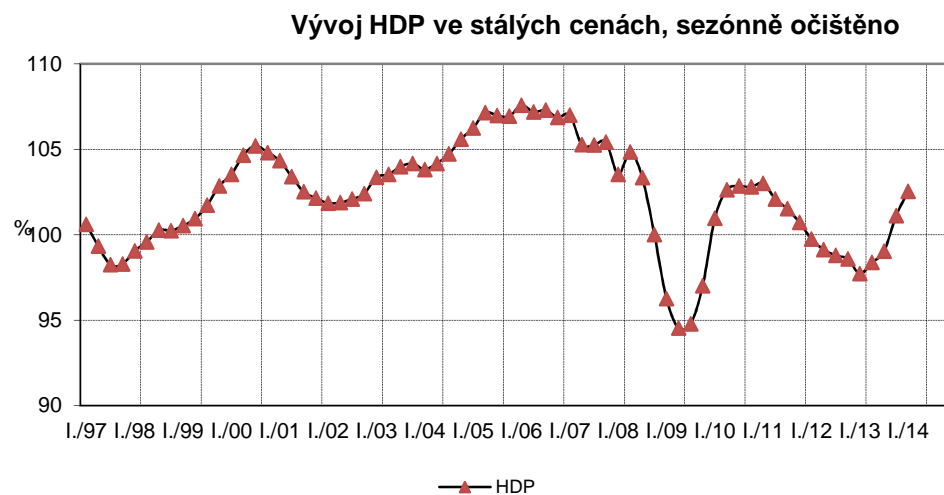
Daňové sazby přímo ovlivňují podnikatelské prostředí. Hodnota základní sazby DPH je 21 %. Současná sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 %. V rámci evropské integrace jsou bariéry bránící rozvoji mezinárodního obchodu minimální, v tomto ohledu jsou možnosti oslovení a výběru jak odběratelů, tak dodavatelů velmi široké.

### **„E“ – ekonomické prostředí**

Dle Evropské komise (2015) patří do segmentu SME (Small and Medium Enterprises), česky označovaného jako MSP (Malé a Střední Podniky), souhrnně subjekty, jejichž počet zaměstnanců je nižší než 250 a zároveň jejich obrat v minulém období nepřekročil hranici 50 milionů euro (zároveň definicí středního podniku). Jako mikropodnik je pak označen podnik s méně než 10 zaměstnanci a obratem v minulém období nepřesahujícím 2 miliony euro. Malý podnik zaměstnává maximálně 49 zaměstnanců a jeho obrat nepřesáhl 10 milionů euro.

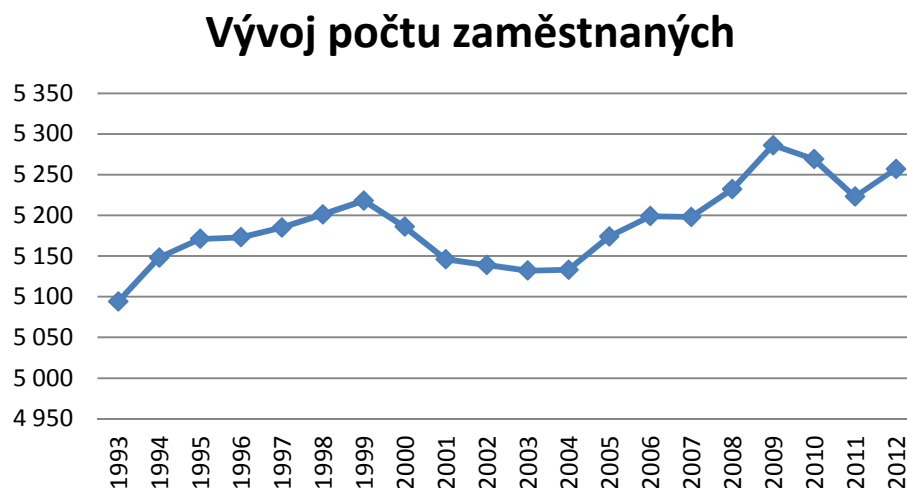
Celý segment SME v ČR, nezávisle na oboru činnosti je dle údajů ČSÚ (2015) reprezentován 273.204 aktivními subjekty s alespoň jedním zaměstnancem.

Trh kancelářských prostor je odvětví velmi citlivé na ekonomickou situaci a ekonomické cykly. Vývoj HDP je tak vhodným měřítkem pro určení současné situace i pro predikci vývoje. K 3. Čtvrtletí 2014 je meziroční růst HDP 2,4 %. Přesnější obrázek nám však poskytne pohled na vývoj HDP ve stálých cenách (graf č. 7). Je tak patrné, že k meziročnímu růstu HDP došlo poprvé od roku 2010, což by mohlo naznačovat velmi mírně optimistický výhled do budoucna.



**Graf č. 7**  
Zdroj: ČSÚ (2014)

Zaměstnanost, lépe řečeno počet a tvorba pracovních míst je dalším významným indikátorem odvětví pronájmu kancelářských prostor. Výstavba i obsazenost současných prostor je závislá na tvorbě pracovních míst. Jako nejvhodnější metrika byl zvolen údaj o absolutním počtu zaměstnaných. Na grafu č. 8 níže je vidět přerušení rostoucího trendu v roce krize (2008) a následný pokles, který se nyní zdá být zastaven.



**Graf č. 8 - Vývoj počtu zaměstnaných (v tisících)**  
Zdroj: ČSÚ (2014)

Inflace je v současnosti na úrovni 0,5 %. Jedná se o nízkou míru inflace. Lze se domnívat, že bude-li pokračovat počínající trend ekonomického růstu, inflace bude v nejbližší budoucnosti mírně vzrůstat.

### **„S“ – společenské a sociální prostředí**

Počet obyvatel v ČR lze označit za stabilní, od roku 2009 osciluje jeho hodnota okolo hranice 10,5 milionů s žádným výrazným pozorovatelným trendem. Důležitý demografický faktor představuje stárnutí obyvatelstva, které je objektivním faktem vyspělé civilizace, stárnutí a následný pokles počtu obyvatel by měl dočasně zastavit příliv imigrantů. Dnes je jejich podíl na populaci ČR jen 4 % (např. Rakousko 10 %, Švýcarsko 20 %). V roce 2027 je odhadovaný počet obyvatel na úrovni 10,8 milionu. Přesto by podle projekcí na konci století měla ČR mít jen 8,8 milionů obyvatel (bez faktoru imigrace dokonce pouhých 6 milionů. (ČSÚ, 2014).

Postupný nástup tzv. generace Y do produktivní etapy života s sebou přináší změny ve vnímání priorit a odlišný náhled na život (osobní i pracovní) než generace předcházející. Charakteristická je jejich flexibilita, mobilita a využívání moderních informačních technologií. Toto mimo jiné vede v důsledku k nárůstu počtu tzv. mobilních pracovních míst bez fixně daného pracovního prostoru, což může představovat potenciální hrozbu.

Rozvoj informačních a komunikačních technologií umožňuje lidem získávat informace jednoduše a ve velkém množství. Část informací bývá zkreslená a irelevantní, což spolu s jejich objemem a často nevyžádaností znamená jistou selektivnost až místy netečnost k nim. Lidé jsou tímto množstvím informací přesyceni, vynutit si tak jejich pozornost a předat jim určité sdělení může být obtížné.

### **„T“ - technické a technologické prostředí**

Počítačová vybavenost a dostupnost internetu nadále roste. Jestliže v roce 2009 mělo osobní počítač a přístup k internetu jen něco okolo 50 % domácností, v roce

2014 to bylo již 72 %. Tato hodnota na úrovni Polska, Španělska či Maďarska řadí ČR těsně pod průměr EU.

Podle informací BusinessInfo (2014) jsou pro majitele malých a středních firem internetové nástroje na řízení vztahů se zákazníky nejdůležitější technologií. Hned na druhém místě se umístily sociální sítě a on-line obchody. Tyto údaje vycházejí z průzkumu firmy Microsoft, který proběhl napříč odvětvími. Z dalších uvedených informací vyplývá, že role sociálních sítí sílí, 44 % zúčastněných firem má účet na sociálních sítích a asi 30 % z nich věří, že jim právě sociální sítě pomáhají zvýšit zisk.

### 5.1.2 Analýza trhu

Trh moderních kancelářských prostor (třídy A a částečně třídy B) v ČR je značně koncentrovaný. Koncentrace kancelářských budov je závislá na poptávce po nich. Logicky se tak důležitými ohnisky trhu stávají největší aglomerace. V případě ČR jsou třemi relevantními a největšími trhy geografické oblasti Prahy, Brna a Ostravy. Pokud jde o další oblasti, ve kterých lze nalézt kancelářské budovy nejvyšších tříd, lze zmínit Plzeň, Olomouc a Ústí nad Labem – výstavba i poptávka je však minimální. Jedná se často o ojedinělé stavby, nelze tak tyto oblasti považovat za trhy jako takové.

Pokud jde o dostupnost informací o trhu, jejich dlouhodobým metodickým sběrem se zabývají organizace Prague Research Forum a Regional Research Forum. Tyto profesní organizace jsou spravované největšími nadnárodními realitními společnostmi, které dodávají primární data z trhu a následně je agregují a interpretují. Soustřeďují se primárně na kancelářské prostory třídy A a B.

Důležité charakteristiky trhu pronájmů kancelářských prostor jsou následující ukazatel: *plocha, míra neobsazenosti* (tzv. vacancy rate), *cena nájmu*<sup>10</sup>. Doplnkovými indikátory jsou: nová výstavba a tzv. absorpce.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> obvykle se nepoužívají průměrné hodnoty, ale tzv. „nejvyšší nájemné“ - tento ukazatel určuje dosahované nájemné v nových budovách, vysoké kvality a v nejlepších lokalitách.



Základní charakteristiky tří nejvýznamnějších trhů na území ČR jsou uvedeny v tabulce č. 4 níže. Vzhledem k zahraničnímu původu nadnárodních realitních společností je zvykem uvádět ceny v eurech.

trh	plocha [m <sup>2</sup> ]	třídy A	třídy B	míra neobsazenosti	nájem m <sup>2</sup> /měsíc
Praha	3 058 000	68%	32%	17,00%	19,00 €
Brno	461 500	79%	21%	17,40%	12,50 €
Ostrava	194 200	73%	27%	22,50%	11,50 €

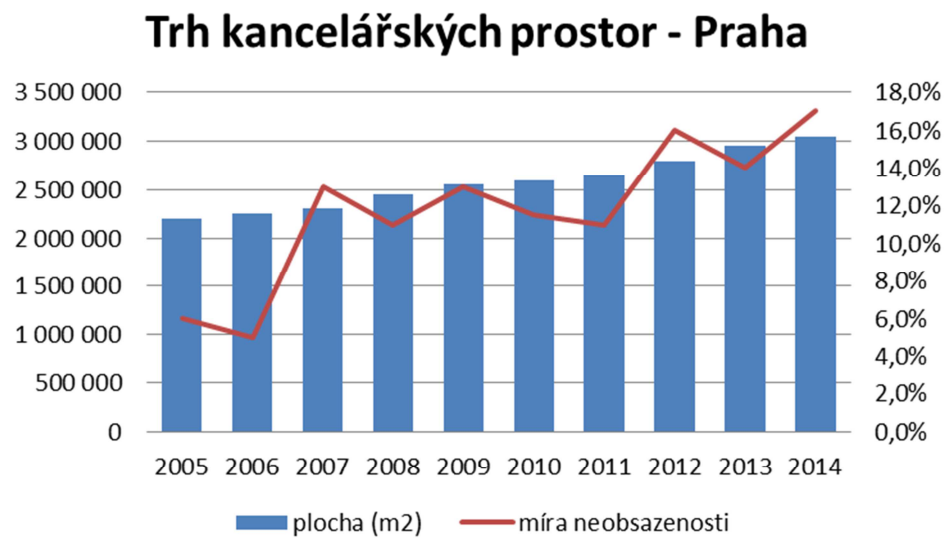
Tabulka č. 4 – Hlavní ukazatele tří největších trhů v ČR.  
Zdroj Prague Research Forum a vlastní práce.

Z uvedených údajů vyplývá několik zjištění. Pražský trh je dominantní co do plochy i výše nájmů, pro ilustraci neobsazená kancelářská plocha v Praze je prakticky rovna celkové výměře kancelářských ploch na brněnském trhu. Trh Ostravy pak nedosahuje ani poloviny výměry trhu brněnského. Míra neobsazenosti je relativně vysoká, podle Peisera a Hamiltona (2012) se přirozená míra pohybuje okolo 5 %. V případě pražského trhu se dá předpokládat růst míry neobsazenosti, jelikož ve finálním stádiu výstavby jsou budovy o výměřích několika desítek tisíc metrů čtverečných.

Výše uvedených data lze využít i k orientačnímu výpočtu velikost trhu a tržního potenciálu. Teoretický potenciál trhu za podmínek plné obsazenosti a plošného dosahování nejvyšších možných nájmů dosahuje téměř 771 milionů eur ročně, což při současném kurzu (27,35 Kč/EUR) činí přibližně 21,08 miliardy Kč. Současná velikost trhu vycházející z plochy, míry neobsazenosti a použití koeficientu 0,8 pro výši nájmů činí více než 523 milionů eur, představujících tržby v objemu 14,3 miliardy Kč ročně.

Vývoj situace na Pražském trhu je znázorněn na grafu č. 9. V souvislosti s pokračující výstavbou a skokově se zvyšující plochou konstantě roste míra neobsazenosti až na současných 17 %, přičemž na začátku roku 2014 se ještě pohybovala na úrovni 14 %.

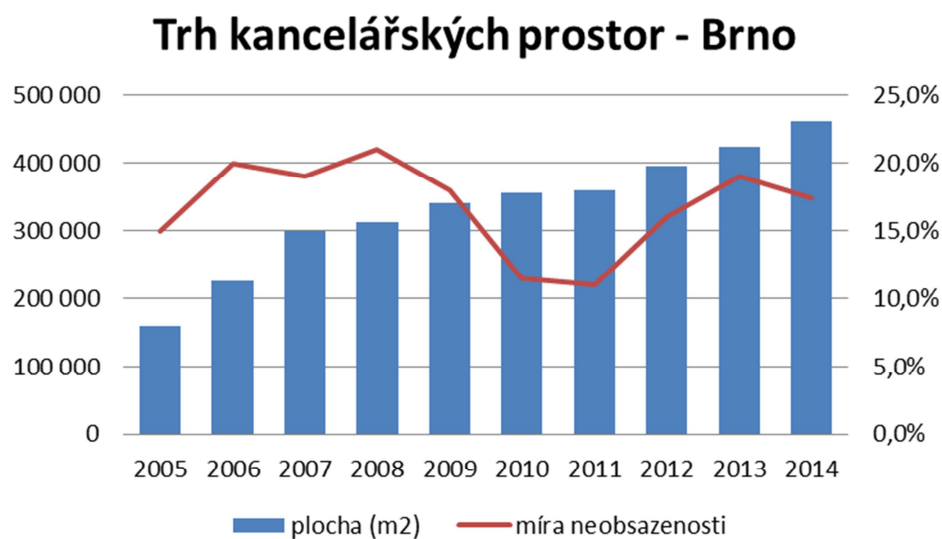
<sup>11</sup> tzv. čistá absorpce (net absorption) – rozdíl v ploše nově obsazených prostor (nastěhování, rozšíření společnosti) a v ploše opuštěných prostor za dané období. Hodnota tedy může nabývat kladných i záporných hodnot.



Graf č. 9 - Trh kancelářských prostor Praha

Zdroj: JLL a vlastní práce

Situaci na brněnském trhu charakterizuje graf č. 10, na němž lze pozorovat historický vývoj nabízené kancelářské plochy a míry neobsazenosti.



Graf č. 10 - Trh kancelářských prostor Brno

Zdroj: JLL a vlastní práce

Co se týče míry neobsazenosti, ta v letech 2005 až 2007 strmě vzrostla v důsledku dokončení řady developerských projektů. V roce 2008 pak dokonce překročila

20 %. Od roku 2009 až do roku 2011 pak postupně klesala vzhledem k minimálnímu růstu nabídky kancelářských prostor, v roce 2011 klesla až na 11% hranici. V letech 2012 a 2013 díky dočasnému převisu nabídky nad poptávkou opět míra neobsazenosti vzrostla na 16 % respektive 19 %.

Podle údajů JLL je poptávka tvořena především společnostmi z odvětví *bankovníctví a financí* (včetně poradenských a auditorských společností), *center sdílených služeb* (back office, call centra, účetnictví) a *IT a technologií*.

Pro ostravský trh, i vzhledem k jeho velikosti, bohužel nejsou k dispozici aktuální souhrnné údaje.

### 5.1.3 Analýza konkurenčních sil

Z hlediska Porterových pěti hybných sil by šlo usuzovat, že jde o prostředí s relativně nízkou intenzitou konkurence. Povaha odvětví a služby samotné minimalizuje konkurenční síly ze strany dodavatelů i možnosti substitutů, kapitálová náročnost pak značně omezuje riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Na druhou stranu každý vstup nového subjektu může výrazně ovlivnit situaci. Ve skutečnosti se jedná o značně saturovaný trh, na kterém nabídka převažuje nad poptávkou. Zvyšující se plocha kancelářské výstavby spolu se stagnujícím počtem pracovních míst a stagnujícím ekonomickým růstem ve výsledku zvyšují intenzitu konkurenčního boje na českém trhu.

Trh Prahy, Brna a Ostravy, potažmo ČR je tedy vysoce konkurenční. V současnosti je míra neobsazenosti na úrovni 17 %, 17,4 % resp. 22,5 % a je očekáván její nárůst v důsledku dokončení objektů spekulativní výstavby. Nutno také podotknout, že i přes značné kapitálové bariéry vstupu, může i jediný nově vstupující konkurent výrazně ovlivnit podobu trhu. Hlavní konkurenční tlak tak optikou Porterova teorému vychází ze strany odběratelů, nově vstupujících subjektů a stávající konkurence, která je podrobněji rozebrána v následující podkapitole.

### 5.1.4 Analýza konkurence

Jak bylo uvedeno, jeden z hlavních konkurenčních tlaků v oboru vychází ze stávající konkurence na trhu. Pro ilustraci konkurenční situace v odvětví byl jako

reprezentativní vzorek vybrán trh Brna, který je v českém kontextu co do velikosti střední a který představuje přibližně 13 % celkové výměry kancelářských prostor kategorií A a B v České republice. Poslouží pro představu o intenzitě konkurenčního boje, o počtu konkurentů, rozdílu v jejich nabídkách a cenových politikách. Kritériem pro výběr nejvýznamnějších kancelářských objektů byla jejich příslušnost do třídy A nebo B a minimální plocha kancelářských prostor 3.000 m<sup>2</sup>. Na základě podílu kancelářských prostor pak byly rozlišeny dvě základní skupiny: kancelářské objekty a smíšené kancelářskou objekty. Jako hranice byl určen 50% podíl kancelářských prostor. Přehled nejvýznamnějších nemovitostí je uveden v tabulce č. 5.

objekt	celková plocha [m <sup>2</sup> ]	plocha kanceláří [m <sup>2</sup> ]	podíl kancelářských prostor
Palác Magnum Brno	5 925	3 312	55,90%
Triniti Office Center	15 736	11 843	75,26%
Spielberk Office Centre	40 772	37 864	92,87%
Spielberk Office Centre - The Towers	28 607	28 024	97,96%
Spielberk Office Centre - The Villas	20 019	18 703	93,43%
M Palác	13 290	10 630	79,98%
Platinum	12 400	7 900	63,71%
Brno Business Park I.+II.	34 100	30 500	89,44%
Campus Science Park - Building A	55 000	15 648	28,45%
Czech Technology Park	56 500	30 500	53,98%
Vienna Point II	30 000	28 000	93,33%
Bibus I + II	20 000	7 700	38,50%
Az Tower	17 000	10 000	58,82%
Titanium	42 600	37 600	88,26%
Axis Office Park	10 000	4 784	47,84%
CTZone	54 000	7 600	14,07%

**Tabulka č. 5 – Kancelářské objekty v Brně**  
Zdroj: JLL a vlastní práce

Vysokou míru koncentrace konkurence dokazuje fakt, že 16 objektů reprezentuje 63 % celkové výměry kancelářských ploch v brněnském regionu. Uvědomme si však, že pražský trh je co do plochy šestinásobně veliký a identifikovat je na něm možno přes 200 významných office budov.

Vycházejí z předpokladu, že výše nájmu potažmo celkové náklady na pronájem patří, spolu s lokalitou, mezi důležité parametry kancelářských objektů tabulka č. 6 přehledně zobrazuje cenovou politiku jednotlivých konkurenčních kancelářských komplexů. Nutno dodat, že ceny jsou orientační, jelikož v daném oboru je obvyklé o podmínkách pronájmu vést osobní jednání, výsledná cena se tak může lišit. Stejně mohou tzv. čistý efektivní nájem ovlivnit případné pobídky a zvýhodnění ve formě nájemních prázdnin či příspěvku na vybavení nebo stěhování.

objekt	adresa	nájem m <sup>2</sup> / měsíc	servisní poplatky m <sup>2</sup> / měsíc	parkovací místo / měsíc
Palác Magnum Brno	Orlí 36	10,00 - 13,50 €	2,50 €	109,00 €
Triniti Office Center	Trnitá 491, 500	10,90 - 12,70 €	není k dispozici	125,00 €
Spielberk Office Centre	Holandská 2, 4, 6, 8	11,00 - 12,50 €	2,50 - 2,95 €	95,00 €
Spielberk Office Centre - The Towers	Holandská 10, 12	11,00 - 12,50 €	2,50 - 2,95 €	95,00 €
Spielberk Office Centre - The Villas	Holandská 1, 3, 5, 7, 9,	11,00 - 12,50 €	2,50 - 2,95 €	95,00 €
M Palác	Heršpická 813/5	10,00 €	3,10 €	není k dispozici
Platinum	Veveří 111	11,50 €	2,75 €	91,00 €
Brno Business Park I.+II.	Londýnské náměstí 1-6	11,00 €	2,70 - 3,20 €	45,00 €
Campus Science Park - Building A	Palachovo náměstí 726/2	11,50-12,50 €	2,45 €	85,00 €
Czech Technology Park	Technická 2851/15	11,00 €	3,20 €	není k dispozici
Vienna Point II	Vídeňská 101/119	9,00 €	1,65 €	není k dispozici
Bibus I + II	Vídeňská 125	8,00 - 11,00 €	2,00 €	není k dispozici
Az Tower	Heršpická, Pražákova	12,00 €	3,14 €	103,00 €
Titanium	třída Nové sady	12,70 €	2,90 €	95,00 €
Axis Office Park	Evropská 873, Na Bobravě	10,00 €	1,95 €	60,00 €
CTZone	Masná	8,40 - 10,50 €	1,95 €	30,00 - 60,00 €

**Tabulka č. 6**

**Zdroj: JLL a vlastní práce**

Z údajů vyplývá, že cenová politika nájmu se v případě objektů ve srovnatelných lokalitách významným způsobem neliší. K určité variabilitě dochází při určování cen servisních poplatků a parkovacích stání. Pokud jde však o výši nájmu, tyto jsou ve většině případů srovnatelné, ke konkurenčnímu boji tak dochází zejména v necenových parametrech a dodatečných pobídkách.

## 5.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl výchozím nástrojem k získání primárních dat o trhu kancelářských prostor. Přestože původním záměrem bylo zkoumat zejména chování a preference nájemníků, brzy byly identifikovány hned dvě další skupiny, které mají značný vliv a významně tak ovlivňují podobu a fungování trhu pronájmu kancelářských prostor. Těmito formujícími silami jsou, vedle nájemníků na straně poptávky, také developeři a makléřské společnosti na straně nabídky. Protože trh není příliš velký a je zároveň značně koncentrovaný (malé množství velkých developerů a realitních kanceláří), má každá z těchto tři skupin značný vliv, je proto žádoucí znát a chápat postavení a chování všech významných hybných sil na trhu. Jednoduchý obrázek č. 1 zobrazuje tři hybné síly trhu a naznačuje šipkami jejich vzájemné marketingové a obchodní působení.



Obrázek č. 1 – Nejvýznamnější subjekty v odvětví  
Zdroj: vlastní práce

Přestože se autor ze strany tázaných v počátku potýkal s určitou mírou nedůvěry, nakonec oslovení respondenti souhlasili s účastí a poskytli celou řadu přínosných informací. Všichni respondenti se zúčastnili pod podmínkou anonymity.

K záznamu odpovědí byly použity předem připravené protokoly, které sledovaly scénář rozhovoru, jednotlivá témata a jejich pořadí. Tyto osnovy rozhovorů jsou uvedeny níže pro každou skupinu respondentů, následovány souhrnnými výsledky a poznatky, které byly získány.

### 5.2.1 Pronajímatelé

Scénář rozhovorů zvolený pro skupinu pronajímatelů je zobrazený v tabulce č. 7 níže. Cílem bylo získat informace o současné situaci na trhu, o konkurenci a také o chování nájemníků. Těžištěm rozhovorů pak byl okruh marketingových aktivit, počínaje výběrem potenciálních nájemníků, způsobem jejich oslovování a konče konkrétními používanými marketingovými prostředky a kanály.

okruh	body
1) Vlastní společnost, budova a prostory	historie, současnost, služby, charakteristika,
2) Trh kancelářských prostor	situace, konkurence, trendy, zvyklosti,
3) Stávající zákazníci	charakteristika, velikost, obor, konkrétní firmy,
4) Akvizice	způsob výběru, oslovování a získávání zákazníků,
5) Chování a preference zákazníků	motivace nájemníků, požadavky, nákupní proces,
6) Marketingové aktivity	propagační, distribuční kanály a jejich efektivita,

Tabulka č. 7 – Scénář rozhovorů s pronajímateli

Zdroj: vlastní práce

Respondenti z řad pronajímatelů se shodli, že **současný trh** je z cca 90 % tvořen existujícími firmami, které se různě pohybují po regionech. Běžně se při kalkulaci potřebné plochy používá cca 10m<sup>2</sup> až 12m<sup>2</sup> na osobu, v případě call center a účtáren 6-10 m<sup>2</sup>. Trh ČR lze obecně popsat jako trh s převažující nabídkou nad poptávkou, prostorů k dispozici je více než zájemců. Jeden ze zástupců developera uvedl, že financování projektů, tedy proces získávání bankovních úvěrů je náročnější než dříve, což ve výsledku vede k preferenci tzv. prelease smluv, kdy je s nájemci uzavírána smlouva ještě před dokončením stavby.

Z odpovědí zástupců tří moderních kancelářských komplexů kategorie A vyplývá, že **marketingové řízení** a plánování není považováno za prioritu. V jednom případě nemá developer marketingové oddělení ani určenou zodpovědnou osobu, která by se plně věnovala marketingovým činnostem. Alespoň jisté marketingové řízení bylo patrná u zástupce zahraničního developera, který provozuje řadu

kancelářských, průmyslových i retailových budov po celém území ČR. Konceptnost, konzistence a provázání marketingových aktivit s povahou nabízených služeb (lokalita, budova) však nejsou silnou stránkou ani jednoho z oslovených zástupců developerů. Z vyjádření plyne, že získávání nájemníků je do značné míry závislé na osobním kontaktu a budované důvěře. Souvislé a dlouhodobé působení směrem k potenciálním zákazníkům tak v realitě spíše nahrazuje ad hoc oportunistický přístup, reference, doporučení a osobní jednání.

Absolutní shoda panovala, pokud jde o **výběr a akvizici zákazníků**. Ani jeden z pronajímatelů totiž nepoužívá (nebo alespoň nebyl ochoten prozradit) sofistikované nástroje k identifikaci potenciálních zákazníků. Segmentace jako taková je neexistující, pokud za ni nepovažujeme preferenci velkých nadnárodních společností znamenající pro pronajímatele solventnost, jistotu a dlouhodobé nájemní smlouvy. Oborové zacílení a priori neexistuje, případně jen zpětně vyplývá z charakteru kancelářských prostor a požadavků na velké, stabilní nájemníky. U všech třech dotazovaných panovala neochota pronajímat prostory malým či nově vznikajícím společnostem. Stejně jako neochota pronajímat prostory pod určitou velikostí plochy.

Podle vyjádření pronajímatelů vnímají jejich nájemníci stěhování jako důležitý krok, který činí, pouze je-li to zcela nezbytné. Jako motivaci zákazníků uvádějí nejčastěji rozšíření a růst společností a tedy zvýšené nároky na kancelářské prostory, případně nespokojenost se stávajícími prostorami (neefektivita, cena, lokalita).

Pokud jde o **distribuční kanály**, panovala opět shoda, že se o příliv nájemníků dělí makléřské společnosti a přímý kontakt se zákazníky. Poměr byl označen jako rovnoměrný ve dvou případech, v jednom poté převažovalo přímé oslovování a komunikace s potenciálními nájemníky. K přímému oslovování dochází prostřednictvím tzv. cold calling či na základě kontaktů a doporučení od stávajících nájemníků.

Co se týče **propagace**, všichni tři zástupci developerů zmiňovali jako samozřejmost internetovou prezentaci se základními údaji o objektu. Stejně tak považují za samozřejmost kvalitní prezenci v portfoliu makléřských společností



a na jejich webových stránkách. Z klasických forem propagace nejčastěji volí events. Jejich obdobu v nějaké formě využívají všichni tři dotazovaní. Zajímavé je, že nejčastěji směřují tyto aktivity směrem k realitním makléřům, kteří jsou pravděpodobně nezbytným článkem k akvizici velkých nadnárodních společností. V jednom případě developer pořádá i větší akce s kulturními prvky určené pro potenciální zákazníky, cílící svým programem nejen na decision makery, ale i na jejich doprovody. K jejich pořádání přidal praktické tipy, že důležitý je timing (nikdy v pátek), šanci, že se pozvaní dostaví, zvyšuje program uzpůsobený pro obě pohlaví. Zástupce zahraničního developera zmínil pozitivní zkušenosti se zapojováním se do společenského života lokální komunity. Například zvelebování okolí nebo stavba podchodu pro pěší nejen zlepšuje komfort uživatelů daného objektu, ale je prospěšná i pro ostatní obyvatele, potažmo veřejné mínění.

Mezi další formy propagace patří sponzoring kulturních a sportovních akcí v daném regionu, jak uvedl jeden z developerů. Cílem je získání tzv. goodwill. PR je využíváno jen minimálně, developeři tak činí zejména v souvislosti se zahájením stavby či otevřením nových prostor. Spíše nahodile se tak dostávají zmínky o kancelářských budovách do tištěných či elektronických médií. Zahraniční developer pak využívá k propagaci svůj vlastní tištěný časopis, který rozesílá i v elektronické podobě jako newsletter.

### 5.2.2 Makléřské společnosti

Struktura rozhovorů určená makléřským společnostem, tedy prostředníkům na trhu pronájmu kancelářských prostor je přehledně uvedena v tabulce č. 8.

okruh	body
1) Vlastní společnost	současnost, činnost, služby,
2) Trh kancelářských prostor	situace, konkurence, trendy, zvyklosti,
3) Stávající zákazníci - pronajímatelé	spolupráce, komunikace,
4) Stávající zákazníci - nájemníci	způsob výběru, oslovení a získávání zákazníků, velikost, obor, konkrétní firmy,
5) Chování a preference nájemníků	motivace nájemníků, požadavky, nákupní proces,
6) Marketingové aktivity	propagační a distribuční kanály a jejich efektivita,

Tabulka č. 8 - Scénář rozhovorů s prostředníky

Zdroj: vlastní práce

Podle vyjádření zástupců makléřských společností je patrný, navzdory **tržní situaci** a situaci s financováním, pokračující trend nárůstu plochy kancelářských prostor a výstavby nových budov. Tato situace je údajně způsobena především vstupem velkých finančních skupin do odvětví, pro které není developing primární činností. Stavby objektů chápou jako finanční investice s dlouhou dobou návratnosti. Na již dost saturovaném trhu tak bude i nadále přibývat kancelářská plocha a konkurence. Navíc se pak realitní trhy Maďarska a Polska již 2 roky oživují. Jedná se přitom o dva nejbližší konkurenční trhy ČR, pokud jde o relokace servisních služeb (back-office, call-centrum, customer care) nadnárodních korporací. Trend relokace na kvalifikaci nenáročných pracovních pozic do regionů je přitom patrný již delší dobu. Tento fakt může dále zhoršovat vyhlídky developerů na zaplnění jejich prostor.

Pokud jde o **spolupráci pronajímatelů s realitními kancelářemi**, existují tři druhy možné spolupráce: exkluzivní (prostory nabízí jedna společnost), koexkluzivní (prostory nabízí vybrané společnosti, typicky dvě nebo tři) a neexkluzivní (nabídka volně na trhu). Podle zástupce jedné z mezinárodních makléřských společností je v současnosti trendem nabízet prostory volně na trhu, což pramení pravděpodobně z velkého převisu nabídky a celkového přesycení trhu.

Co se týče nájemníků, jejich **chování a preferencí**, menší, začínající firmy či startupy při výběru kancelářských prostor většinou přesně nevědí, co chtějí, co je možné a jaká je nabídka na trhu. Častěji se rozhodují impulzivně na základě billboardu či plakátu přímo na budově. Častěji se ozvou také přímo developerovi, což potvrdil i zástupce developera. K pozici malých firem dodal zástupce makléřské společnosti, že čím menší je požadovaná plocha, tím více možností výběru, ale také tím nižší atraktivita pro velkou realitní společnost a developera. Některé objekty mají navíc fixně určenu minimální plochu pronájmu, která neřídka bývá 200 i více metrů čtverečných. Tato podmínka tak může pro řadu menších firem zcela prohibitivní. Rozhodovací proces velkých firem je pak podle vyjádření zástupce makléřské společnosti více racionální, znají parametry a požadovanou plochu. Preferují také přítomnost odborníků v oboru (smlouvy, úskalí, překážky).

Podobně jako v případě developerů, i v případě makléřských společností byl jasně patrný fokus na „velké ryby“ v podobě nadnárodních korporací. Této skutečnosti nahrává i fakt, že pravidla a procesy velkých firem často přímo vynucují výběrové řízení na kancelářské prostory, neřídka dokonce určují, které realitní společnosti mohou být osloveny. Jako typická délka prvního nájmu byla pak uvedena doba pěti let a obvyklá doba při prodlužování dva až tři roky. Pokud je vyjednávací pozice nájemce silná, může vyžadovat i tzv. redukční práva (snížení pronajímané plochy o určitý podíl), uvedl zástupce makléře. Ten dodal, že přestože jsou velké společnosti v zásadě rigidní a nepreferují změny, jsou-li podmínky jednotlivých nabídek výrazně rozdílné, dokáží tyto společnosti díky racionalitě a odosobněnému rozhodovacímu procesu realizovat stěhování prostor o výměře i několik desítek tisíc metrů čtverečných. Rozhodovací proces velkých korporací je pak podle vyjádření zástupce makléřské společnosti více racionální, znají parametry a požadovanou plochu. Preferují také přítomnost odborníků v oboru (smlouvy, úskalí, překážky).

Jako hlavní **motivaci nájemníků** ke změně prostor uváděli makléři především nutnost větších prostor. K této potřebě většinou dochází následkem růstu firmy, reorganizace (sloučení poboček), změny vlastníka (akvizice, fúze) případně z důvodů opačných, jež v důsledku vedou ke snižování počtu pracovních míst.

Obecně tedy souvisí motivace k stěhování se změnou počtu pracovníků. Méně často pak bývá důvodem neefektivita současných prostor či požadavek na vyšší prestiž spojenou s moderními office budovami.

Jako nejvíce používané **propagační kanály** byly uvedeny webová prezentace objektů (s tím související aktivity SEO, PPC), tištěné materiály (vlastní publikace, brožury, ročenky), tiskové zprávy, venkovní reklama (billboardy) a events. Cold calling a direct mailing bývá také využíván. Zmíněny byly internetové portály officefinder.cz a kancelare.cz jako potenciální nástroj pro výběr kancelářských prostor.

### 5.2.3 Nájemníci

Nájemníci byly autorem dotazováni na základě scénáře, který byl strukturován způsobem uvedeným v tabulce č. 9.

okruh	body
1) Vlastní společnost, budova a prostory	o společnosti, způsob využívání prostor,
2) Kancelářské prostory	požadavky, office parky a klasické budovy, vnímané výhody/nevýhody,
3) Cena	vnímaná důležitost, dodatečné ceny, parkování,
4) Lokalita	vnímaná důležitost, výhody/nevýhody,
5) Chování a preference	motivace, požadavky, nákupní proces,
6) Výběr a rozhodování	propagační a distribuční kanály, prostředníci,

Tabulka č. 9 - Scénář rozhovorů s nájemníky  
Zdroj: vlastní práce

**Kancelářské prostory** samotné byly spolu s cenou a lokalitou univerzálně vnímány jako základní kritéria výběru napříč spektrem respondentů. Pokud jde o dispozice kancelářských budov, vnímají nájemníci jako výhodu moderních office parků více prostoru, jeho flexibilní využití (variabilita interiéru) a možnosti rozšíření. Jednou pak zazněla myšlenka, že díky větší ploše je možno prostory využít i k doplňkovým službám pro zaměstnance jako je např. firemní školka,

v tomto případě podnět vycházel od zástupce nadnárodní korporace. Stejný respondent také zmínil rostoucí trend tzv. table bookingů (sdílení pracovních míst), který redukuje potřebnou kancelářskou plochu, a který daná společnost využívá. Moderní kancelářské budovy byly označeny jako klidné místo pro práci ve třech případech a to z úst zástupců společností, které již v takovýchto moderních budovách sídlí. Hned pětkrát zazněl v nějaké podobě požadavek na obývání celistvých prostor, za ideální bylo označeno sídlit „na jednom patře“.

Uživatelé starších neúčelových objektů či objektů sídlících v městské zástavbě označili hluk a ruch z okolí jako nevýhodu jejich kanceláří. Ve dvou případech pak byla vyjádřena neefektivita prostor a neatraktivnost prostředí jako nevýhoda starších budov. Jedenkrát také zazněl opačný názor vnímající prostředí starších objektů (atmosféra, genius loci) jako výhodu, tento názor pocházel od zástupce malé advokátní kanceláře.

Z řad respondentů sídlících ve starších budovách pak během hloubkových rozhovorů zaznělo téma vzduchotechniky, za důležitou byla označena nejen kontrola teploty, ale i dostatečná výměna vzduchu. Tyto vlastnosti byly shledány nezbytnými pro pracovní efektivitu a morálku. V případě uživatelů moderních office budov, toto téma zaznívalo pouze okrajově, případně bylo zmíněno jako samozřejmost.

**Cena** byla ve všech případech uvedena jako jedno ze tří nejdůležitějších kritérií při výběru kancelářských prostor. Dvakrát byla uvedena mezi tři nejdůležitější kritéria některá z dodatečných podmínek ovlivňující celkové efektivní náklady – příspěvek na úpravy, příplatek na vybavení a nájemní prázdniny. Zřejmě ne náhodou tento požadavek pocházel od zástupců nadnárodních společností.

Protichůdné názory se objevily ve vnímání cenových rozdílů mezi moderními office parky a staršími či neúčelovými objekty. Jako výhoda oproti moderním účelovým kancelářským komplexům byla dvakrát označena cena starších objektů a neúčelových budov (městská zástavba). Opačný názor, tedy že předností moderních budov je nižší nájem byl uveden jednou. Tento však byl doplněn informací, že společnost sídlí na velmi prestižní adrese v samotném centru města, což může zkreslovat uvedený pohled. Jednou zazněla připomínka, že cena

parkovacího stání se v případě lokality v centru města výrazně liší, na konkrétním příkladu byl uvedený rozdíl až 1500 %. Zástupci mikropodniků a malých podniků si myslí, že ceny moderních office budov jsou vyšší. Otázkou je, do jaké míry je to pravda, zvláště vezmeme-li v potaz celkovou vyšší prostorovou a energetickou efektivitu moderních budov. Důležité je však vnímání zákazníků, nikoliv realita jako taková.

Zástupce podniku v rané fázi vývoje (e-commerce startup) pak zdůraznil, že cena, především její absolutní hodnota je pro jejich společnost nejdůležitějším hlediskem, důvodem je vliv na cashflow a důraz na efektivní využívání prostředků od investorů.

**Lokalita** jako zcela nejdůležitější atribut při výběru objektu byla označena třikrát, ve všech případech pak byla zahrnuta mezi tři nejdůležitější kritéria při výběru kancelářských prostor. Dvakrát byla vyjádřena domněnka, že preference lokality je závislá na povaze činnosti nájemníka, především ve smyslu, zda převažuje přijímání návštěv či navštěvování. Typický je např. pro advokátní společnost vysoký počet klientů navštěvující jejich kanceláře, spolu s nutností dostupnosti úřadů a služeb a preferencí dobré adresy (prestiž) je výsledkem afinita k lokalitám v centru města. Opačným případem jsou společnosti, které převážně navštěvují své zákazníky mimo vlastní sídlo, lokalita v centru města pak není nutná. Příkladem mohou být poradenské či auditorské společnosti. V případě velkých nadnárodních společností však byla jednou uvedena možnost existence protichůdného tlaku na preferenci prestižní adresy, lokalita v centru je pak navíc žádoucí ve vztahu k zisku a udržení kvalifikovaných pracovníků.

Za negativum lokality ve středu města byl třikrát označen hluk, ruch nebo zalidněnost přispívající k celkové „nepřehlednosti“ či „stresovosti“. Ve třech případech byl mezi nejvýznamnější nevýhody polohy v centru zařazen nedostatek parkovacích míst. V jednom případě pak byla akcentována špatná dopravní dostupnost a nedostatek parkovacích míst pro dodavatele.

Negativa lokalit mimo střed města jsou podle vyjádření respondentů především nedostupnost služeb, úřadů a institucí (3x), neuspokojivá dostupnost MHD (2x) a z toho plynoucí neatraktivita pro zaměstnance (2x). Zdá se, že pro společnosti

potřebující k vykonávání své činnosti odborné pracovníky, je poloha blízko centra s dobrou dopravní dostupností a dostatkem služeb v okolí důležitou podmínkou při výběru kanceláří. Faktor lokality a s ní spojené dostupnosti byl ve dvou případech označen za důležitý soft-fact při rozhodování potenciálních zaměstnanců. Poloha pracoviště spolu s přítomností dodatečných služeb (stravování, bankomat, obchody) jsou důležitými činiteli ovlivňujícími vnímání atraktivity dané pracovní příležitosti.

**Nákupnímu procesu** předchází určitá úvaha a uvědomění si potřeby. V devíti případech byl proces změny kancelářských prostor a s ním spojené stěhování označeno za silně nežádoucí. V jednom z těchto případů bylo stěhování definováno jako „nutné zlo, které se nikomu nechce podstupovat“. Důvodem pro stěhování byla označena potřeba většího prostoru v důsledku nabírání zaměstnanců. Jednou také zazněl zcela opačný důvod a to je potřeba menších prostor z důvodu redukce či reorganizace společnosti. Jedenkrát také zazněl názor, že je rozdíl mezi stěhováním se z místa na místo (existující podnik či pobočka) a nastěhováním nově vznikajícího podniku či pobočky. Druhá varianta představuje daleko větší volnost při výběru a specifikaci požadavků, zároveň však nově vznikající podnik či pobočka nemá přesnou představu o svých budoucích potřebách.

Pokud jde o rozhodovací proces, ve dvou případech zástupci velkých korporací přiznali, že se jedná o velmi zdoluhavý proces, který může trvat až dva roky. Jeden za zástupců poradenské společnosti dodal, že celý proces se skládá až ze čtyř rozhodovacích instancí (lokální, národní, regionální, mezinárodní). Oba zástupci velkých podniků se pak shodli, že pro výběr kancelářských prostor využívají služeb renomovaných makléřských kanceláří. Obvyklé je dokonce vypsání výběrového řízení s přesně danými korporátními pravidly a procesy, přičemž nemusí být výjimkou ani centrální určení oslovených realitních společností. Jeden ze zástupců velké korporace prozradil, že tento postup nemusí být aplikovatelný ve všech případech, jedná-li se např. o prostory do určité plochy či o strategicky méně důležitou pobočku, volnost a autonomie, pokud jde o parametry či lokalitu, může být vyšší. Oba zástupci velkých korporací potvrdili preferenci dlouhodobosti pronájmu, plynoucí z určité konzervativnosti

a byrokracie nadnárodních společností. V přesně opačném duchu hovořili ostatní respondenti, tedy zástupci malých a středních firem. Rozhodovací proces se snaží realizovat co nejefektivněji a v co možná nejkratším čase. Preferují pak spíše kratší kontrakty nejčastěji na jeden až dva roky. Tezi, že menší společnosti se rozhodují rychleji a méně racionálně nepřímo potvrdili i dva zástupci malých společností, kteří vybrali své současné prostory na základě situace a příležitosti (budova se jim líbila, doporučení) spíše než prostřednictvím průzkumu a analýzy trhu.

Ve čtyřech případech zaznělo, že při příležitosti prodloužení kontraktu společnosti znovu monitorují trh, podmínky a ceny ve snaze získat co nejlepší vyjednávací pozici při vyjednávání o prodloužení smlouvy. Tuto tezi následně potvrdil také zástupce makléřské společnosti.

Ve třech případech zaznělo, že společnosti nechtějí přímou konkurenci ve stejné budově, jednalo se o společnosti z oboru financí a poradenství, které svojí velikostí spadaly do kategorie středních či velkých podniků. Jeden z respondentů dodal, že součástí smlouvy s pronajímatelem může být i tzv. konkurenční doložka zamezující této situaci. Opačný názor, tedy že přítomnost podobně zaměřených společností je žádoucí se objevil také třikrát, jednalo se přitom o společnosti působící v oboru IT, technologií nebo e-commerce.

Co se týká **marketingových kanálů**, při výběru kancelářských prostor jsou velkými společnostmi a v některých případech i středně velkými podniky využívány renomované realitní makléřské společnosti, třikrát zazněl název alespoň jedné z největších nadnárodních realitních kanceláří (JLL, CBRE, Cushmann&Wakefield, Colliers Int.). V případě mikropodniků a malých podniků panuje jistá nevědomost, jakým způsobem a kde vůbec hledat ucelenou nabídku kancelářských prostor. Zástupci těchto segmentů uváděli, že se o kancelářích dozvídají na základě doporučení, referencí, klasickou inzercí na nesespecializovaných webech případně přímým optickým kontaktem s budovou. Jedná se tedy v těchto případech spíše o nahodilý až náhodný výběr, který není ze strany nájemníků nijak zvláště specifikován ani strukturován.



#### 5.2.4 Shrnutí

Na trhu kancelářských prostor se pohybují tři hlavní navzájem se ovlivňující subjekty v podobě pronajímatelů, zprostředkovatelů a nájemníků. Potvrdily se domněnky získané na základě situační analýzy a totiž, že trh pronájmu kancelářských prostor je značně konkurenční prostředí s převažující nabídkou nad poptávkou. I přes tento fakt není patrná hlubší a systematictější marketingová aktivita pronajímatelů směrem k získávání nových zákazníků a oslovování nových sektorů.

U části segmentu SME (zejména z mikropodniků a malých podniků) převládá názor, že moderní office parky pro ně nejsou příliš vhodné. Existuje určitý zakořeněný názor, že cenově jsou tyto prostory mimo možnosti menších podnikatelů, kteří navíc vnímají i jakousi bariéru či propast mezi světem klinicky čistých budov ze skla a oceli a jejich drobnějšími a možná méně profesionálně či honosně působícími podnikatelskými aktivitami. Ukázalo se, že tento pohled bohužel není zcela nepodložený. Víceméně se shoduje s pohledem majitelů office parků a jejich vnímáním malých společností, které chápou jako nelukrativní, rizikové a vyžadující přílišný management. Podobně se staví k segmentu malých a nejmenších firem i realitní společnosti, pro které tento segment představuje příliš práce s pro ně malým výsledným efektem. Taktika „lovu velkých ryb“ tak má za následek faktické konstantní opomíjení velké části segmentu SME ze strany pronajímatelů a prostředníků.

Pokud jde o nájemníky a jejich chování, byla pozorovatelná možná závislost mezi velikostí společnosti a délkou rozhodovacího procesu, stejně jako mezi velikostí společnosti a racionalitou nákupního rozhodování. Co se týče kritérií výběru, panovala jasná shoda, že klíčovými atributy jsou cena, lokalita a povaha samotných prostor. Pokud jde o propagační kanály, nadlinková marketingová komunikace se jeví jako neefektivní a pro dané odvětví nevhodná. Velký význam má komunikace osobního rázu, v nejobecnější rovině charakterizovatelná jako word of mouth. Smysl mohou mít i jisté formy PR a sponzoringu. Jako potenciálně efektivní se jeví propagace v místě prodeje. Přímý prodej a marketing pak bude pravděpodobně vůbec nejefektivnějším kanálem. Typickými distribučními kanály jsou makléřské společnosti a přímý prodej.

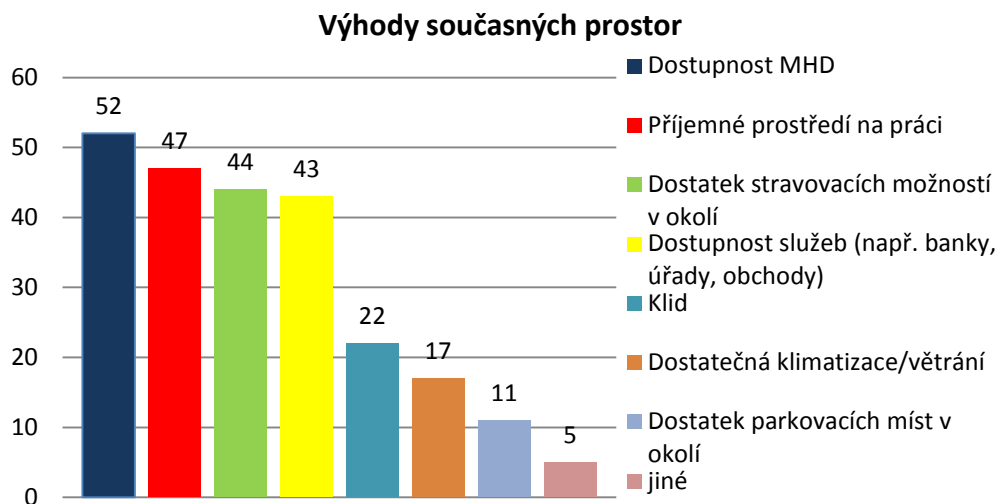
### 5.3 Kvantitativní výzkum

V rámci kvantitativního výzkumu byly definovány následující obecné cíle a problémy:

- **problém office parků:** vysoká míra neobsazenosti prostor,
- **cíl office parků:** zredukovat míru neobsazenosti prostor tj. oslovit neobsluhovaný segment zákazníků,
- **výzkumný problém:** neznalost chování a preferencí zákazníků
- **výzkumný cíl:** poznat a popsat chování a preference zákazníků pokud jde o výběr kancelářských prostor

#### 5.3.1 Předvýzkum

Předvýzkum byl, jak již bylo v kapitole 3 uvedeno, zaměřen obecněji a primárně se snažil o popis chování a preferencí nájemníků kancelářských prostor jako takových. Nejprve byly prozkoumány preference nájemníků zejména v kontextu vnímaných výhod a nevýhod jejich kancelářských prostor. Nejčastěji vnímané výhody jsou uvedeny v grafu č. 11.

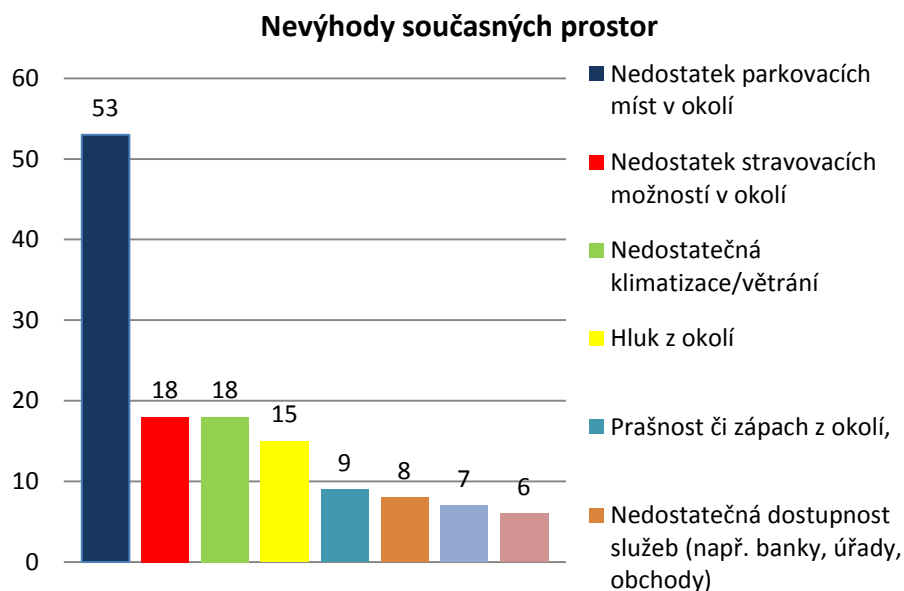


Graf č. 11 – Předvýzkum: Vnímané výhody současných prostor  
Zdroj: vlastní práce

Z údajů vyplývá, že zde vykryštovala jistá skupina nejčastěji vnímaných výhod, kterými jsou: *dostupnost MHD, příjemné prostředí na práci, dostatek*

*stravovacích možností a dostupnost dalších služeb.* V kategorii „jiné“ byl pro úplnost například uveden výhled, prestižní adresa nebo atmosféra. Z výsledků plyne, že jako pozitivum kancelářského objektu jsou nejčastěji vnímány ryze praktické náležitosti v podobě dobré dostupnosti a adekvátních stravovacích a přidružených služeb v okolí.

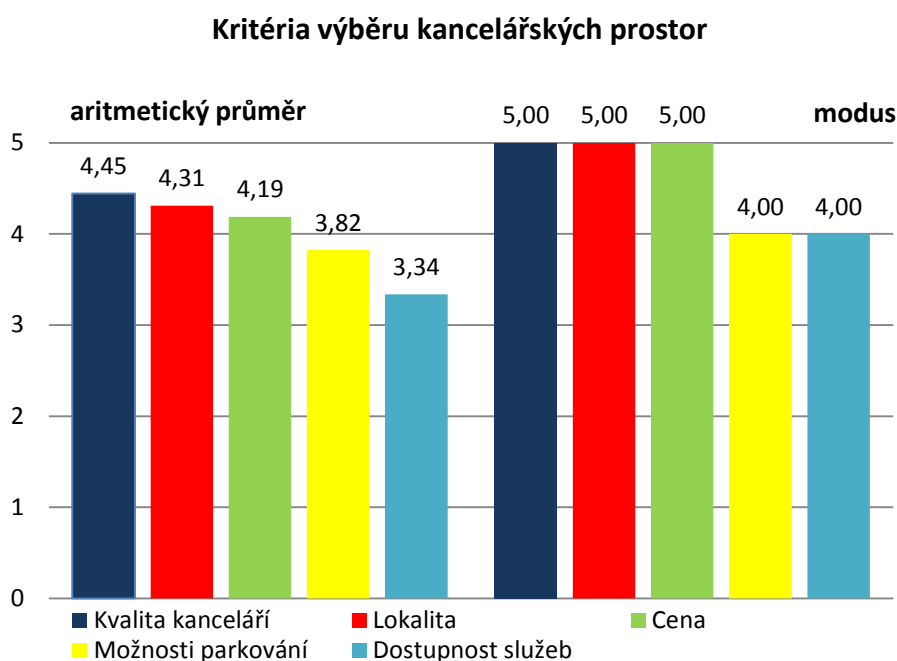
V případě vnímaných nevýhod byl zdaleka nejčastěji uváděn nedostatek parkovacích míst v okolí objektu (graf č. 12). Nutno podotknout, že v tomto bodě není hodnocena ani nikterak kvantifikována závažnost vnímaných nevýhod. Jelikož parkování ve městech (vzorek respondentů pochází ze tří největších měst ČR) je obecně vnímaný problém, nelze z těchto údajů dedukovat nakolik důležitým faktorem je tento fakt při rozhodování. Důležitost parkování při výběru kancelářského prostor je v perspektivě dalších kritérií uvedena níže (graf č. 13).



**Graf č. 12 – Předvýzkum: Vnímané nevýhody současných prostor**  
Zdroj: vlastní práce

Váha specifických atributů, kterou vnímají nájemníci při výběru kanceláří, byla důležitým bodem k pochopení jejich chování. V následujícím grafu č. 13 lze pozorovat, jakou důležitost přisuzují nájemníci při výběru kancelářských prostor jednotlivým kritériím. Důležitost jednotlivých aspektů hodnotili respondenti na pěti bodové Likertově škále s minimem 1 (nejméně důležité) a s maximální

hodnotou 5 (nejvíce důležité). Pro vyhodnocení byly použity charakteristiky polohy aritmetický průměr a modus.



Graf č. 13 – Předvýzkum: Kritéria výběru kancelářských prostor

Zdroj: vlastní práce

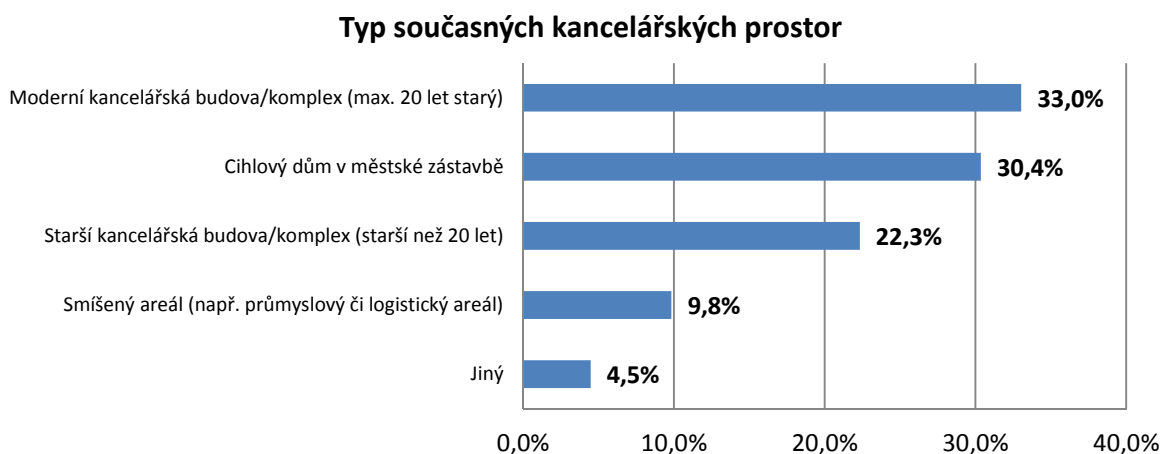
Z výše uvedených dat lze vyvozovat, že třemi nejdůležitějšími kritérii při výběru kancelářských prostor jsou: *kvalita kanceláří*, *lokalita* a *cena*. Tuto domněnku potvrzují i hodnoty modů. Ostatně priority nejsou vzhledem k předchozímu kvalitativnímu šetření překvapením. Kritéria rozhodování nájemníků lze následně rozdělit dle důležitosti na primární (kvalita, lokalita, cena) a sekundární (parkování, dostupnost služeb).

### 5.3.2 Hlavní výzkum

V hlavním výzkumu byla jeho **první část** věnována aktuální situaci, způsobu výběru kancelářských prostor a spokojenosti s nynějšími kancelářskými prostory. **Druhá část** sledovala aspirace nájemníků, pokud jde o ideální podobu a vlastnosti kancelářských prostor, jejich motivaci a překážky, které vnímají.

## Současná situace

Na úplný začátek je důležité uvést, v jakých typech budov respondenti v dané době sídlili. Struktura respondentů dle obývaného typu prostor je uvedena v grafu č. 14 níže.

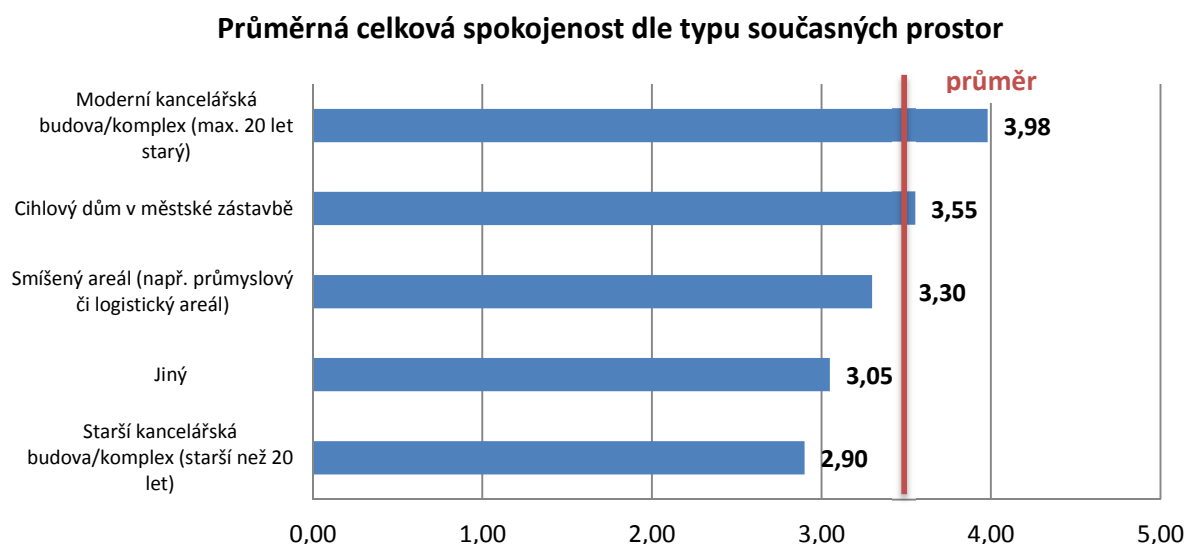


**Graf č. 14 – Hlavní výzkum: Současné kancelářské prostory dle typu**  
Zdroj: vlastní práce

Z grafu je patrné, že 33 % respondentů patří již nyní k nájemníkům moderních kancelářských prostor, což znamená, že bezmála dvě třetiny respondentů teoreticky představují potenciální zákazníky office parků. V tuto chvíli si dovoluji předběhnout a odbočit k části aspirační, ze které vzešlo najevo, že ideálním typem kancelářské budovy je v očích nájemníků moderní kancelářský komplex, v tomto smyslu se vyjádřily téměř dvě třetiny respondentů, konkrétně 64,3 % (graf č. 18).

Dále byla provedena sonda do spokojenosti respondentů s jejich současnými kancelářemi. Otázky směřovaly jak na celkovou spokojenost, tak na spokojenost s jednotlivými atributy prostor. Hned 59,8 % respondentů se vyjádřilo ve smyslu jejich celkové spokojenosti (odpovědi „zcela spokojen/a“ a „spíše spokojen/a“) se současnými kancelářemi, přesně čtvrtina tedy 25 % respondentů prozradilo, že jsou celkově nespokojeni (odpovědi „zcela nespokojen/a“ a „spíše nespokojen/a“). Zbýlých 15,2 % odpovědí se neslo v duchu neutrálního pocitu, pokud jde o spokojenost s nynějšími prostorami.

Zajímavé jsou rozdíly v průměrné spokojenosti obyvatelů rozdílných kategorií kanceláří. Ze zjištěných údajů vyplývá, že nejspokojenější jsou nájemníci moderních kancelářských budov (na škále 1 – 5, průměrná hodnota 3,98), následovaní uživateli cihlových domů v městské zástavbě (3,55). Nájemníci v těchto dvou typech budov byly spokojeni v průměru více, než je celkový průměr napříč všemi kategoriemi respondentů (průměrná hodnota 3,50). Důvodem může být kvalita a komfort moderních kanceláří, v případě domů v městské zástavbě prestiž, navíc často spojená s výhodnou lokalitou a dobrá dostupnost služeb. Spolu s podprůměrně spokojenými nájemníky smíšených areálů, starších kancelářských budov (starší 20 let) a jiných budov jsou tyto údaje přehledně zobrazeny v grafu č. 15.



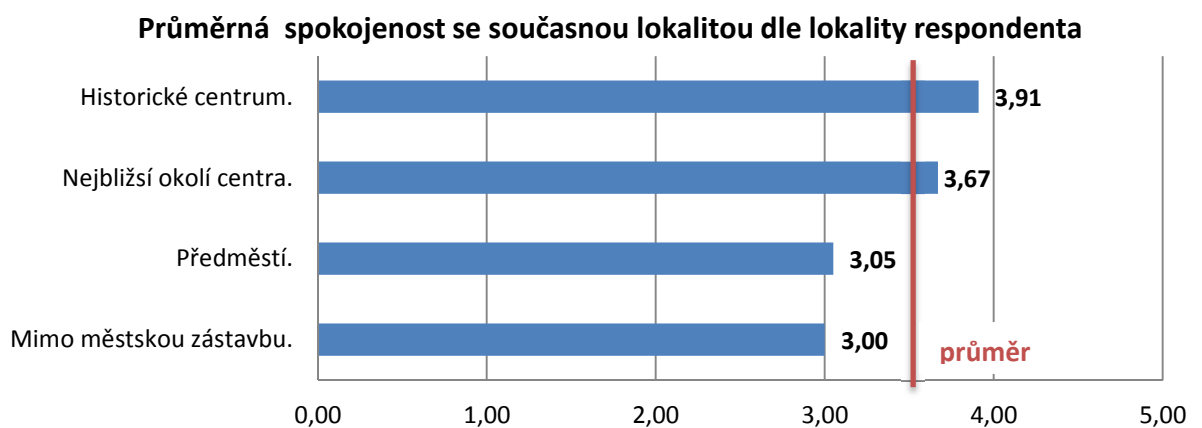
**Graf č. 15 – Hlavní výzkum: Průměrná celková spokojenost dle typu současných prostor**  
Zdroj: vlastní práce

Co se týče detailnější spokojenosti rozvedené na spokojenost s jednotlivými vlastnostmi kancelářských prostor, vyšlo najevo, že nejspokojenější jsou nájemníci s kvalitou svých kanceláří a lokalitou, méně s dostupnými službami, dopravní dostupností a nejméně s cenou pronájmu. Respondenti hodnotili spokojenost na pětistupňové škále, výsledné hodnoty aritmetických průměrů a modů jsou uvedeny níže v tabulce č. 10.

	Kvalita	Lokalita	Služby	Dostupnost	Cena
<b>průměr</b>	3,75	3,57	3,44	3,27	2,88
<b>modus</b>	4	4	4	4	3

Tabulka č. 10 - Hlavní výzkum: Průměrná spokojenost s jednotlivými atributy současných prostor  
Zdroj: vlastní práce

Následně bylo zajímavé sledovat, liší-li se nějak zásadně struktura odpovědí v závislosti na charakteristice respondenta. Poměrně jednoznačně z dat vyplývá, že nájemníci sídlící v širším centru města (historické centrum a nejbližší okolí centra), jsou s lokalitou průměrně spokojenější než respondenti, jejichž prostory se nachází dále od centra (předměstí, mimo městskou zástavbu). Tento fakt lze vysvětlit dobrou dopravní dostupností (s tím spojenou krátkou dojezdovou dobou), dostupností a různorodostí služeb a konečně také jistou dávkou prestiže („dobrá adresa“) kancelářských budov lokalizovaných v centru a jeho nejbližším okolí. Graf č. 16 znázorňuje spokojenost s lokalitou (osa x) v závislosti na umístění současných kanceláří respondentů (osa y).

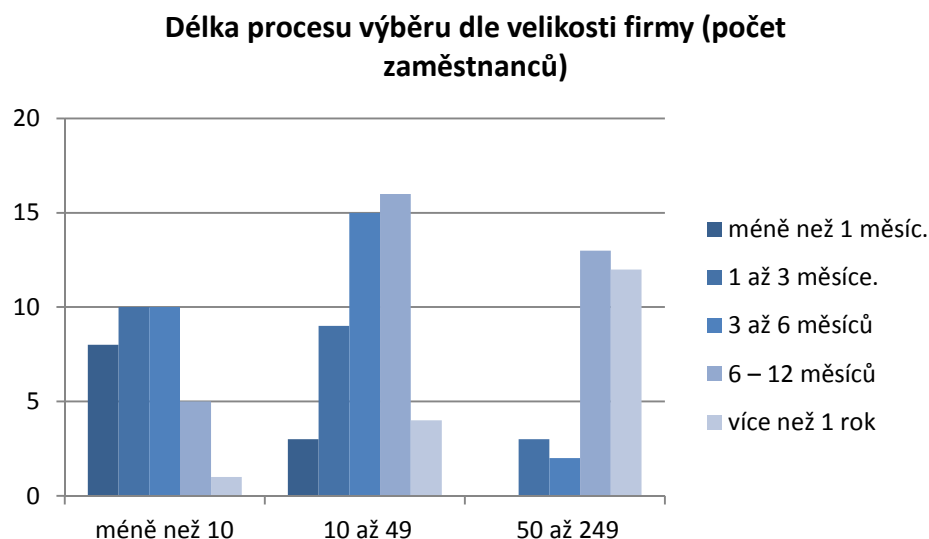


Graf č. 16 – Hlavní výzkum: Průměrná spokojenost se současnou lokalitou dle lokality respondenta  
Zdroj: vlastní práce

Pokud jde o způsoby, jakými respondenti hledají kancelářské prostory, z výsledků dotazníků vyplynulo, že nejběžnějšími kanály jsou osobní doporučení (24,1 % respondentů), přímý kontakt s pronajímatelem (22,3 %), makléřská společnost (17,9 %) a internet (17,0 %). Méně časté způsoby zahrnují výběr na základě optického kontaktu s budovou tedy výběr tzv. „z ulice“ (10,7 %), na základě venkovní reklamy (6,3 %) a prostřednictvím tisku (1,8 %). Zcela opomenuty

zůstala tradiční masová média v podobě rozhlasu a televize. Tímto způsobem nevyhledal své stávající kancelářské prostory ani jeden z respondentů.

Jde-li o samotnou délku rozhodovacího procesu, z odpovědí nájemníků vyplývá, že nejčastěji trvá proces výběru 3 až 12 měsíců (55,4 %), v 19,6 % případů 1 až 3 měsíce, více než jeden rok se rozhodovalo 15,2 % respondentů a méně než 1 měsíc 9,8 %. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu se nabízela teze, že délka rozhodovacího procesu by mohla být přímo úměrná velikosti firmy. V grafu č. 17 jsou uvedeny výsledky vyjádřené absolutními četnostmi odpovědí respondentu, které jsou rozděleny v závislosti na velikosti společnosti respondenta (dle počtu zaměstnanců). Výsledkem jsou histogramy graficky znázorňující rozložení četností. V této podobě lze velmi názorně pozorovat změnu rozdělení a s rostoucí velikostí firmy přelévání tohoto rozdělení směrem k delšímu rozhodování



**Graf č. 17 – Hlavní výzkum: Délka rozhodovacího procesu dle velikosti firmy**  
Zdroj: vlastní práce

Důvody této skutečnosti lze spatřovat v nižší racionalitě a systematickosti menších podnikatelských subjektů, ale zároveň také v jejich vyšší flexibilitě a akceschopnosti. U větších společností je v rozhodování zřejmě přítomna větší racionalita, prvek plánování a systematickosti. Pravděpodobně jsou také větší společnosti více strukturované, pokud jde o rozhodovací procesy, které mohou



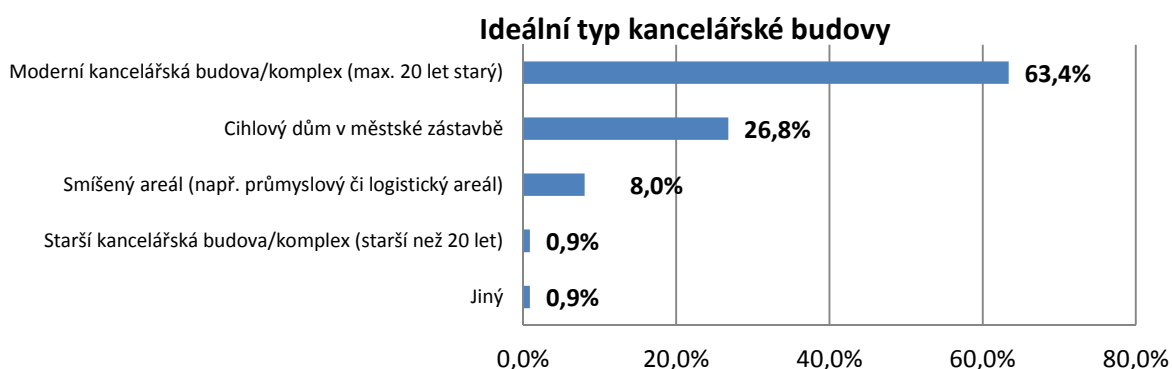
procházet více instancemi. Také vyšší míra byrokracie, a samotný fakt, že připravit stěhování vyššího počtu zaměstnanců je náročnější, v konečném důsledku hraje jistě roli. Posledním faktorem, může být i absolutní výše pronájmu, o kterou se v procesu jedná, s rostoucí sumou přirozeně rozhodování nabírá na důležitosti. Touto zajímavou charakteristikou je pak uzavřena první část hlavního výzkumu, která se věnovala současnému stavu.

### Aspirace

Část druhá měla za cíl popsat aspirace respondentů. Jaké kancelářské prostory by v ideální situaci chtěli využívat? V jaké lokalitě by ležely? Co by bylo hlavní motivací daného výběru? Jaké vnímají hlavní překážky, které jim brání v realizaci přesunu do takových prostor? Právě na tyto otázky se zaměřuje druhá část hlavního výzkumu.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že 97,3 % z nich někdy uvažovalo o stěhování do jiných kancelářských prostor. Ideální lokalitou jejich kanceláří by bylo historické centrum (67 % respondentů) nebo nejbližší okolí centra (25,9 %). Pouhých 4,5 % by volilo předměstí a 2,7 % lokalitu mimo městskou zástavbu. Centrum města, skýtající služby, dobrou dopravní dostupnost a určitou prestiž tak celkem jednoznačně a přirozeně figurovalo jako ideální lokalita pro kanceláře.

Pokud jde o typ kancelářských prostor, v ideálním případě by 63,4 % zástupců segmentu SME volilo moderní office budovu, 26,8 % pak dům v městské zástavbě. Kompletní výsledky jsou graficky znázorněny v grafu č. 18.



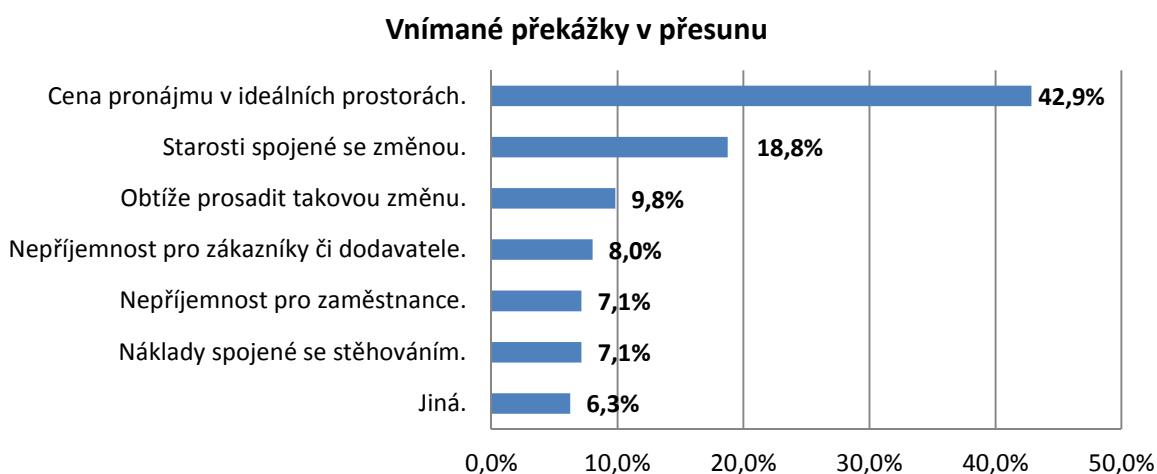
**Graf č. 18 – Hlavní výzkum: Ideální kancelářské prostory - typ budovy**  
Zdroj: vlastní práce

Dále byla zjišťována motivace k přesunu do ideálních kanceláří. Nejdůležitějším aspektem stojící za motivací přesunu do nových prostor byla označena kvalita jejich kvalita. Jako druhým nejdůležitějším aspektem byla identifikována lokalita nových kancelářských prostor. Za méně důležité faktory byla překvapivě označena cena a také prestiž. Respondenti jednotlivé faktory dle důležitosti hodnotili na Likertově škále (od 1 do 5). Výsledné popisné statistiky (aritmetický průměr a modus) jsou uvedeny v tabulce č. 11.

	Kvalita prostor	Lokalita	Prestiž	Cena
<b>průměr</b>	3,88	3,38	2,81	2,38
<b>modus</b>	4	4	2	2

Tabulka č. 11 - Hlavní výzkum: Důležitost motivů pro přesun do ideálních kancelářských prostor  
Zdroj: vlastní práce

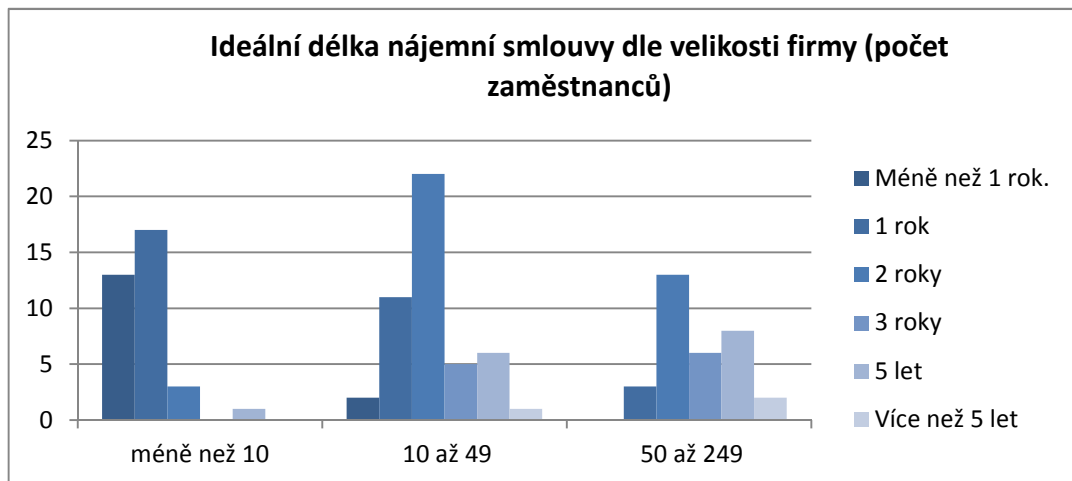
V podobném duchu byli respondenti dotazováni i na největší vnímanou překážku, která jim brání v realizaci přesunu do nových (ideálních) kancelářských prostor. Tentokrát měli označit jeden nejdůležitější faktor, který vnímají jako největší překážku. Suverénně nejčastěji uváděným důvodem byla cena pronájmu v ideálních prostorách (graf č. 19).



Graf č. 19 – Hlavní výzkum: Ideální kancelářské prostory – vnímané překážky  
Zdroj: vlastní práce

Doplňující zároveň však o nic méně zajímavou charakteristikou je ideální délka nájemní smlouvy, tak jak ji preferují nájemníci. Téměř tři čtvrtiny dotazovaných označily za ideální délku nájemní smlouvy časový úsek menší nebo roven 2 let,

konkrétně tak učinilo 74,3 % respondentů. Pětiletý nebo delší kontrakt považuje za ideální 16,1 % účastníků výzkumu. Nejčastěji by pak nájemníci volili nájemní smlouvu na dobu 2 let (33 %). Detailní výsledky dle velikosti společností jsou znázorněny v histogramech níže (graf č. 20). Zdá se tak, že menší společnosti preferují kratší nájemní smlouvy, což je dle zjištění z hloubkových rozhovorů v přímém rozporu s aktuálními představami pronajímatelů.



Graf č. 20 – Hlavní výzkum: Ideální délka nájemní smlouvy  
Zdroj: vlastní práce

Pro detailnější pochopení vztahů mezi preferencemi, chováním a typologií nájemníků byla provedena také korelační a regresní analýza sledující závislosti jednotlivých jevů. Stanoveny byly postupně teze vycházejících z primárních dat získaných kvalitativním šetřením a z prvotní fáze analýzy kvantitativního šetření v podobě základních popisných statistik. Na základě předchozích zjištění byly **formulovány statistické hypotézy**, které posléze byly vyhodnoceny.

**V prvním případě** bylo zajímavé pokusit se ověřit, zda charakteristika nájemníka, má nějaký vliv na jeho představu ideálních prostor. Tezí byla přítomnost určité závislosti mezi výběrem moderního office parku jako ideálního typu kancelářské budovy a velikostí firmy. Pro tento účel byly seskupeny segmenty mikropodniků a malých podniků do homogenní skupiny, která se měla vymezovat vůči podnikům středním. Byla stanovena nulová a alternativní hypotéza.

- Nulová hypotéza: „Vnímání moderní office budovy jako ideálního kancelářského prostoru je nezávislé na velikosti nájemníka.“
- Alternativní hypotéza: „Existuje závislost mezi vnímáním moderní office budovy jako ideálního kancelářského prostoru a velikostí nájemníka.“

ukazatel	hodnota
p-hodnota	0,120
Pearsonův koeficient	0,091

Tabulka č. 12 - Hlavní výzkum: Vyhodnocení hypotéz - výsledky  
Zdroj: vlastní práce

P-hodnota překračuje 5% hladinu významnosti, Pearsonův koeficient pak naznačuje přítomnost nízké úrovně závislosti. Dle výsledků nulová hypotéza není zamítnuta, tedy nezamítáme tvrzení že: „Vnímání moderní office budovy jako ideálního kancelářského prostoru je nezávislé na velikosti nájemníka“.

Z hloubkových rozhovorů kvalitativního výzkumu v určitých náznacích vyplývalo, že jistá skupina nájemníků preferuje domy v městské zástavbě. Tyto domněnky měly původ v rozhovorech se dvěma zástupci právních kanceláří, podobně hovořil i zástupce poradenské společnosti. Teze tedy byla reformulována, s tím, že vysvětlující proměnnou byl v tomto případě obor podnikatelské činnosti. Profesionální, vědecké a technické činnosti byly skupinou srovnávanou s ostatními obory.

- Nulová hypotéza: „Vnímání moderní office budovy jako ideálního kancelářského prostoru je nezávislé na oboru podnikatelské činnosti nájemníka.“
- Alternativní hypotéza: „Existuje závislost mezi vnímáním moderní office budovy jako ideálního kancelářského prostoru a oborem podnikatelské činnosti nájemníka.“

ukazatel	hodnota
p-hodnota	0,037
Pearsonův koeficient	0,241

Tabulka č. 13 - Hlavní výzkum: Vyhodnocení hypotéz - výsledky  
Zdroj: vlastní práce

P-hodnota je nižší než 5% hladina významnosti, Pearsonův koeficient kontingence pak naznačuje přítomnost střední úrovně závislosti. Na základě vypočtené p-hodnoty zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní: „Existuje závislost mezi vnímáním moderní office budovy jako ideálního kancelářského prostoru na oboru podnikatelské činnosti nájemníka.“

**V druhém případě** autor ověřoval možnou závislost mezi hlavní vnímanou motivací stěhování do ideálních prostor a lokalitou respondenta. Jako teze byla formulována přítomnost určité závislosti mezi lokalitou jako hlavní motivací a aktuální lokalitou společnosti. K tomuto účelu byly seskupeny respondenti s aktuální lokalitou v historickém centru a jeho nejbližším okolí. Následně byla stanovena nulová a alternativní hypotéza.

- Nulová hypotéza: „Vnímání důležitosti lokality jako motivu k přesunu do ideálního kancelářského prostoru je nezávislé na současné lokalitě nájemníka.“
- Alternativní hypotéza: „Existuje závislost mezi vnímáním důležitosti lokality jako motivu k přesunu do ideálního kancelářského prostoru a současné lokalitě nájemníka.“

ukazatel	hodnota
p-hodnota	0,008
Pearsonův koeficient	0,376

Tabulka č. 14 - Hlavní výzkum: Vyhodnocení hypotéz - výsledky  
Zdroj: vlastní práce

P-hodnota je nižší než 5% hladina významnosti, Pearsonův koeficient kontingence pak naznačuje přítomnost střední až vyšší úrovně závislosti. Na základě vypočtené p-hodnoty zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu

alternativní: „Existuje závislost mezi vnímáním důležitosti lokality jako motivu k přesunu do ideálního kancelářského prostoru a současné lokalitě nájemníka.“

**V případě třetím** bylo cílem se blíže zabývat vnímanými překážkami, zejména zda jsou tyto vnímány rozdílně v souvislosti s velikostí podnikatelského subjektu. Cena jako největší překážka byla konfrontována s velikostí podniku dle počtu zaměstnanců. Předpokladem byla teze, že vnímání překážek mikropodniky je odlišné od větších společností. Na této bázi byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

- Nulová hypotéza: „Vnímání ceny pronájmu v ideálních prostorách jako největší překážky přesunu do ideálního kancelářského prostoru je nezávislé na velikosti nájemníka.“
- Alternativní hypotéza: „Existuje závislost mezi vnímáním ceny pronájmu v ideálních prostorách jako největší překážky přesunu do ideálního kancelářského prostoru a velikostí nájemníka.“

ukazatel	hodnota
p-hodnota	0,021
Pearsonův koeficient	0,305

Tabulka č. 15 - Hlavní výzkum: Vyhodnocení hypotéz - výsledky  
Zdroj: vlastní práce

Výsledná p-hodnota je nižší než 5% hladina významnosti, Pearsonův koeficient kontingence pak naznačuje přítomnost střední úrovně závislosti. Na základě vypočtené p-hodnoty zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní: „Existuje závislost mezi vnímáním ceny pronájmu v ideálních prostorách jako největší překážky přesunu do ideálního kancelářského prostoru a velikostí nájemníka.“

### 5.3.3 Shrnutí

Z části kvantitativního šetření zaměřené na současný stav vyšlo najevo, že jako výhody kancelářského objektu je nejčastěji vnímány praktické náležitosti v podobě

dobré dostupnosti a adekvátních stravovacích a přidružených služeb v okolí. Jako nevýhoda je nejčastěji uváděn nedostatek parkovacích míst v okolí. Pokud jde o kritéria výběru kancelářských prostor, lze je dle důležitosti rozdělit na primární (kvalita, lokalita, cena) a sekundární (parkování, dostupnost služeb). Dále bylo zjištěno, že třetina dotazovaných je aktuálně uživateli moderních kancelářských budov. Tato skupina je také v průměru nejspokojenější se svými současnými kancelářemi. Nejméně spokojeni jsou uživatelé účelových kancelářských komplexů starších 20 let. Co se týče spokojenosti s jednotlivými atributy nynějších prostor, respondenti vykazovali nejmenší spokojenost s cenou svých aktuálních kancelářských prostor. S lokalitou jsou pak nejspokojenější subjekty sídlící v centru nebo jeho bezprostředním okolí, výrazně méně spokojeni jsou nájemníci na předměstích či zcela mimo obec. Pokud jde o rozhodovací proces, některé údaje naznačují, že jeho délka souvisí s velikostí daného subjektu. Menší firmy vykazují tendence ke kratšímu rozhodovacímu procesu.

Poznatky týkající se aspirací nájemníků lze shrnout do konstatování, že nájemníci ze segmentu SME vnímají jako ideální kancelářské prostory převážně moderní office budovy ležící v samém centru města či jeho nejbližším okolí. Přestěhovat se do takových prostor by chtěli zejména kvůli kvalitě prostředí a lokalitě. Vnímají však, že v takovém prostředí by cena pronájmu byla zřejmě příliš vysoká, případně mají obavu ze starostí spojených s aktem stěhování. Pokud jde o délku nájemních smluv, respondenti převážně preferují maximální dobu trvání kontraktu 2 roky. Přestože nebyla statisticky prokázána, lze sledovat určitou závislost mezi preferovanou délkou kontraktu a velikostí firmy (mikropodniky preferují kratší kontrakty).

Dále z poznatků týkajících se aspirací zákazníků vyplývá, že moderní office budovy jsou vnímány jako ideální typ kancelářských prostor. Toto vnímání je nezávislé na velikosti nájemníků, avšak určitá závislost na oboru podnikatelské činnosti je patrná. I v souvislosti s výsledky kvalitativního šetření se lze domnívat, že sektor „profesní, vědecké a technické činnosti“ více inklinuje k preferenci domů v městské zástavbě. Do toho oboru patří například právní či poradenské firmy. Kvalita kancelářských prostor je potom vnímána jako nejdůležitější faktor motivace k přesunu do nových prostor. Lokalita je druhým nejdůležitějším

aspektem, dle zjištění je zároveň tento aspekt závislý na současné lokalitě nájemníka. Logicky se dá dovozovat, že je-li subjekt v současné chvíli spokojen s lokalitou, bude třeba za případným přesunem hledat jiné motivy. Zaměříme-li se na největší vnímanou překážku eventuálního stěhování, kterou byla označena cena pronájmu v ideálních kancelářských prostorech, lze vypožorovat její závislost na velikosti nájemníka. Mikropodniky zjevně vnímají cenu jako překážku citlivěji než větší společnosti.



## 5.4 Doporučení

Prvotním krokem při stanovení marketingové strategie kancelářského areálu, by měla být realistická analýza aktuální situace, slabých a silných stránek objektu a jeho postavení na trhu. Důležitými body jsou: úroveň, kvalita a plocha nabízených prostor, lokalita objektu, dosavadní cenová politika, dopravní dostupnost, možnosti parkovacích míst, služby v areálu a okolí. Z výchozí situace konkrétního office parku pak vyplývá vhodnost realizovatelnosti následujících doporučení.

Primárním krokem marketingového řízení je uvědomění si současné situace a analýza výchozího stavu. Na lokální či regionální úrovni by mělo být provedeno marketingové šetření s cílem získat informace o povědomí konkrétního office parku v očích potenciálních zákazníků, o jejich vnímání dotyčného kancelářského objektu a vnímání přímých konkurentů. Pokud jde o ekonomické důsledky pro pronajímatele, v závislosti na konkrétní povaze dotazníku se budou náklady pohybovat mezi 100 – 300 Kč<sup>12</sup> na respondenta (jedná se o osobní offline dotazování).

**Segmentaci** je vhodné volit na základě základních metrik jako je geografie, demografie či firmografie, které jsou k dispozici nejnázem a při vynaložení přijatelných nákladů (psychografické metriky a metriky na základě chování vyžadují detailní a dlouhodobé výzkumy). K těmto údajům se dnes lze poměrně snadno dostat prostřednictvím profesionálních databázových systémů, např. databáze Green Data Online představuje v plné verzi investici 120.000 Kč ročně<sup>13</sup>, pronajímatel se díky ní dostane k podrobným a aktualizovaným údajům všech podnikatelských subjektů v ČR. Případnou alternativou může být databáze Albertina, která představuje roční náklady ve výši 75.504 Kč<sup>14</sup>.

Jako přirozená konsekvence se jeví nutnost zaměstnat osobu obsluhující databázi a souvisle se věnující vyhledávání příležitostí. Tato osoba se může navíc věnovat marketingové činnosti jako takové, která bývá v oboru nezřídka opomíjenou

---

<sup>12</sup> Na základě poptávek společnostem Confess Research a Brandbrothers

<sup>13</sup> Dle aktuálních cen Český Marketing (2015)

<sup>14</sup> Dle aktuálních cen Bisnode (2015)

doménou, jak vyšlo najevo během hloubkových rozhovorů. Zaměstnání marketingového specialisty bude představovat další výdaje, bereme-li v potaz průměrnou mzdu<sup>15</sup> a její superhrubou výši, představuje další náklad ve výši 35.800 Kč měsíčně.

Základními segmentačními kritérii by měla být velikost a obor podnikatelské činnosti firem. Klíčovým rozlišovacím faktorem bude také skutečnost, zda potenciální zákazník již je uživatelem moderních kancelářských budov kategorií A nebo B. Důležitým atributem je také skutečnost, v jaké lokalitě se aktuálně jeho prostory nachází. Souhrnně tedy lze jako základní segmentační kritéria doporučit:

- **velikost** subjektu,
- **obor** podnikání,
- **typ** aktuálně obývaných kancelářských prostor,
- **lokalita** aktuálně obývaných kancelářských prostor,

Následný **targeting** vychází ze segmentace a z premisy, že čím méně je potenciální zákazník v současnosti spokojený, tím vyšší je šance na jeho akvizici. Podle výsledků kvantitativního šetření odpovídá profil nejméně spokojeného subjektu, společnosti, která v současnosti sídlí v účelovém kancelářském komplexu starším 20 let, jež se nachází mimo centrum města a jeho nejbližší okolí. Společnosti náležící do alespoň jedné z těchto kategorií, jsou tak vhodným cílovým segmentem. Dále dle zjištění vyplývajících z kvantitativního výzkumu, firmy, jejichž obor podnikatelské činnosti lze označit jako „profesní, vědecké a technické činnosti“, mají tendenci preferovat, na úkor moderních kancelářských budov, budovy v městské zástavbě. Znamená to, že například právní, poradenské a další společnosti náležící do sektoru „profesní, vědecké a technické činnosti“ nejsou vhodným cílovým segmentem. Pokud jde o citlivost na cenu, jako rozhodující (odrazující) kritérium přesunu do office parku ji vnímají nejsilněji mikropodniky. Tento fakt je a priori nediskvalifikuje jako cílový segment, nicméně je potřeba pracovat s jejich vnímáním cen. Podobu ideálního cílového segmentu je možno charakterizovat následujícími vlastnostmi:

---

<sup>15</sup> Dle MFČR (2015)

- **velikost** subjektu – **není mikropodnik,**
- **obor** podnikání – **není „profesní, vědecké a technické činnosti“,**
- **typ** aktuálně obývaných kancelářských prostor – **účelový kancelářský komplex starší 20 let,**
- **lokality** aktuálně obývaných kancelářských prostor – **předměstí nebo mimo městskou zástavbu,**

Jistě záleží na situaci aktuálního pronajímatele, na kvalitě a povaze jeho prostor, lokalitě a dostupnosti služeb. Pro efektivní zacílení je vhodné, aby kategorie kancelářských prostor a lokality pronajímatele alespoň odpovídala současnému stavu potenciálního zákazníka, lépe však, aby v jeho vnímání byla hodnocena lépe než současný stav. Z kvalitativního šetření pak vyplývá, že pravděpodobně vhodným potenciálními zákazníky, budou subjekty, ve kterých dochází k růstu počtu pracovních míst (růst, akvizice, fúze, reorganizace). Obecně vhodným momentem přímého oslovení pak může být období předcházející datu vypršení/obnovené nájemní smlouvy. Tato informace má však většinou „insider“ povahu, nelze proto aplikovat toto doporučení systematicky či plošně.

Pokud jde o **positioning**, je klíčové chápat vnímání potenciálních zákazníků jako realitu. V tomto ohledu je pozitivním zjištěním, že velká část (64,3%) segmentu SME vnímá moderní office park jako ideální kancelářské prostory. Hlavním důvodem je kvalita samotných kanceláří. Není tedy třeba soustředit se na propagaci samotného prostředí moderních office budov. Doporučuji proto koncentrovat se více na osvětu mezi neuživateli, zejména pokud jde o celkovou výslednou cenu, kterou vnímají jako vysokou (dle kvalitativního i kvantitativního šetření). Nedoporučuji však, aby specificky cena byla součástí marketingového sdělení, jelikož by mohla degradovat luxusní povahu nabízené služby. Vhodným způsobem by mohlo být vysvětlovat prostorovou a energetickou efektivitu moderních budov, která v důsledku přináší relativně nižší efektivní náklady. Z kvalitativního šetření navíc vyplynulo, že může existovat jakási vzájemná bariéra, mezi provozovateli office parků a malými podniky, která v důsledku znamená, že ani jedna strana nevnímá tu druhou jako přirozeného partnera. Pronajímatelé by tak právě prostřednictvím cílené osvětové kampaně mohli udělat krok směrem k segmentu SME, propagovat výhody a efektivitu moderních office

budov a zároveň tak nepřímou dávat najevo afinitu k, dle hloubkových rozhovorů, dosud opomíjenému segmentu.

Druhým vhodným bodem marketingového sdělení, které však zasahuje do produktu (v tomto případě služby) samotného, je umožnit nájemníkům uzavírat nájemní smlouvy na kratší časové úseky (12 či 24 měsíců). Pronajímatel by se tak mohl snažit positioningem zdůrazňovat důvěru v nájemníka a svoji flexibilitu pokud jde o délku kontraktů. Tento postup v sobě bude spojovat strategii „hledání nezabrané pozice“ a vzhledem k postojům konkurence bude splňovat i základní pravidlo positioningu „být první“.

Podíváme-li se pak na marketingová doporučení optikou **rozšířeného marketingového mixu (7P)**:

- **Produkt (Product)**

Podle zjištění vyplývajících z kvantitativního šetření, preferují společnosti náležící do segmentu SME nájemní smlouvy ne delší než 2 roky. Toto zjištění je dle údajů z kvalitativního šetření v přímém rozporu s aktuální praxí a preferencemi pronajímatelů, kteří vnímají krátkodobé nájemníky jako rizikové. Krátkodobost vnímají negativně také v souvislosti se solventností.

Přesto doporučuji upravit produkt dle preferencí zákazníků a získat tak, jak bylo uvedeno výše, unikátní tržní neobsazenou pozici. Je třeba však chápat rizika pramenící z krátkodobosti a potenciální nesolventnosti jako legitimní a dále je snižovat, například neposkytovat těmto zákazníkům žádné dodatečné pobídky či příspěvky ve formě nájemních prázdnin, příspěvků na stěhování či vybavení. Rizika by bylo dále možné řídit za pomoci specializovaných databází jako je například Preventor, který poskytuje online informace o solventnosti a platební morálce partnerů. Daný systém představuje roční náklady ve výši 25.410 Kč.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Dle aktuálních údajů Bisnode (2015)

- **Cena (Price)**

Výsledky kvantitativního výzkumu potvrzují, že patří mezi tři nejdůležitější kritéria při výběru kancelářských prostor. Dále vyšlo najevo, že jako největší překážku v přesunu do ideálních prostor ji vnímají zejména mikropodniky. Dle kvalitativního šetření navíc existuje možnost, že společnosti v počáteční fázi vývoje cenu chápou jako vůbec nejdůležitější parametr nákupního rozhodování.

Přesto všechno nelze doporučit agresivní cenovou politiku. Moderní office park patří na špičku nabídky kancelářských prostor, lze jej proto chápat jako luxusní zboží. Dále pak vzhledem k povaze financování kancelářských budov a důležitosti vztahů s bankami, není prakticky možné ceny nájmu snižovat pod určitou hranici, jak potvrdili zástupci pronajímatelů v hloubkových rozhovorech. Především je nutné pracovat na vnímání ceny. Zejména pak u segmentu mikropodniků a malých firem, zároveň však citlivě, tak aby nebyla u segmentu velkých podniků, který stále představuje významný segment, nabourána image luxusního statku. Možným řešením by mohly být variabilní ceny reflektující velikost, rizikovost nájemníka či délku jeho smlouvy.

- **Distribuce (Placement)**

Lze říci, že vhodný distribuční kanál bude co nejkratší a v případě tohoto specifického trhu také co nejužší. Distribuční strategie tahu, v podobě přímého kontaktu s konečným zákazníkem bude pravděpodobně ideálním distribučním kanálem. Z kvalitativního výzkumu vyplývá, že nájemníci preferují tento způsob jednání. Ekonomicky je však náročnější, po pronajímateli vyžaduje kvalifikované prodejce a administrativní zázemí. Na druhou stranu je ekonomickým přínosem eliminace provize makléřské společnosti, která tradičně činí až 10% podíl z nájmu (po určitou dobu).

Užívání prostředníků v distribuci je dle informací poskytnutých v hloubkových rozhovorech, preferované a často nutné zejména u velkých podniků. K oslovení segmentu SME však nebudou makléřské společnosti

primárním kanálem, navíc samotné realitní kanceláře dle rozhovorů preferují jako své zákazníky velké společnosti. Strategii tlaku tak jako primární distribuční strategii nelze pro segment SME doporučit.

- **Propagace (Promotion)**

Nadlinková komunikace nemá podle zjištění vysokou efektivitu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ani jeden z respondentů si nevybral své kancelářské prostory prostřednictvím TV či rozhlasu. Vzhledem k velikosti a povaze cílového segmentu je navíc ATL komunikace příliš široce zaměřená. Jde také o velmi finančně náročný způsob propagace.

Osobní doporučení (24,1 %) a přímý kontakt s pronajímatelem (22,3 %) jsou nejčastějšími způsoby, jakým společnosti nacházejí své prostory. Na word-of-mouth lze pracovat pouze kontinuálně a dlouhodobě poskytováním kvalitních služeb. Podlinková komunikace v podobě přímého marketingu, prostřednictvím „direct emailingu“ a „cold callingu“ bude pravděpodobně nejadresnějším a nejefektivnějším způsobem propagace. Tyto aktivity mohou vycházet z databáze firem, jejichž užívání bylo doporučeno v úvodu této podkapitoly. K exekuci a automatizaci přímého emailingu by mohla sloužit aplikace jako je Mailchimp, která dle frekvence využívání představuje měsíční náklady ve výši 275 – 700 Kč.<sup>17</sup>

Osvětová kampaň, která byla doporučena výše v odstavci věnujícímu se positioningu, by pak mohla být vedena prostřednictvím events, které jsou vzhledem k potenciálním zákazníkům vysoce adresné (pozvání), osobní a v případě konání přímo v prostorách či areálu office parku navíc zvyšují povědomí veřejnosti. Z kvalitativního šetření navíc vyplývá, že jsou i praxi efektivní. Náklady spojené s pořádáním tohoto druhu akcí jsou závislé na faktorech, jako jsou počet účastníků, prostory, úroveň cateringu či přítomnost veřejně známých osob. V zásadě lze počítat s investicí 100.000 Kč v případě jednoduchých events, ale i s částkami 2 až

---

<sup>17</sup> Dle aktuálních údajů Mailchimp (2015)

3 miliony Kč<sup>18</sup> v případě akcí pro 1.000 – 2.000 osob, zahrnujících celovečerní program a přítomnost veřejně známé osoby. Z praktického hlediska, na základě kvalitativního šetření, lze pravděpodobně označit pátek nebo den před nepracovním dnem za obecně nevhodný termín pořádání events.

Přestože se nejedná o osobní způsob komunikace, nelze zcela opomenout ani internetovou prezentaci. Dle kvantitativních zjištění nepůjde o primární způsob akvizice nových zákazníků, přesto 17 % respondentů uvedlo, že své současné prostory našli právě prostřednictvím online prezentace. Tvorba jednoduchých webových stránek na míru bude představovat náklady v rozmezí 40.000 – 60.000 Kč.<sup>19</sup>

- **Materiální prostředí (Physical evidence)**

Z výsledků dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že nejdůležitějšími necenovými kritérii při výběru kanceláří jsou lokalita a kvalita kancelářských prostor samotných. Mezi další důležité vlastnosti patří dostupnost stravovacích a dalších služeb, stejně jako dobrá dopravní dostupnost. Nejčastěji vnímanou nevýhodou je nedostatek parkovacích míst.

V případě již existujícího objektu lze v zásadě tyto faktory označit za těžko změnitelné a případné změny za velmi nákladné. Tato doporučení jsou spíše vhodná pro projekční fázi nově vznikajícího objektu. Je tedy žádoucí strategií budovat kancelářské komplexy vysoké kvality, v lokalitách blízko centra, s dobrou dopravní dostupností a s širokou nabídkou služeb v nejbližším okolí. Přestože nejsou vnímány jako klíčový faktor rozhodovacího procesu, je příhodné brát parkovací kapacity v potaz již při plánování projektu a dostatečně je dimenzovat.

---

<sup>18</sup> Dle poptávky: KOFROŇ PRODUCTION & ADVERTISING s.r.o.

<sup>19</sup> Dle aktuálních údajů Antstudio (2015) a Artweby (2015).

- **Lidé (People)**

Lidský faktor byl zmíněn již několikrát výše. V souvislosti s vyhledáváním, identifikací a cílením na potenciální zákazníky a v souvislosti s koordinací marketingových aktivit byla uvedena potřeba marketingového specialisty. Vzhledem k doporučené přímé distribuční cestě, je nezbytná další osoba věnující se oslovování a osobnímu jednání s potenciálními zákazníky. Osobní jednání a důvěra jsou v B2B prostředí zásadní, služba jako produkt je pak do značné míry závislá na styku a osobní zkušenosti zákazníka (nájemníka) s reprezentanty prodávajícího (pronajímatele).

- **Procesy (Processes)**

Pokud jde o procesy, v souvislosti se segmentací a targetingem je jasné nastavení kritérií identifikace a cílení potenciálních zákazníků vhodným krokem. Následná průběžná analýza a kalibrace kritérií pravděpodobně bude přispívat k přesnosti targetingu. Aplikace systému měřícího a hodnotícího solventnost a platební morálku stávajících i potenciálních zákazníků může být dalším procesním krokem.

Závěrem lze říci, že většině office parků zřejmě nelze doporučit strategii výhradně koncentrovanou na segment SME. Segment velkých nadnárodních firem je a zřejmě bude stále nosným prvkem tohoto odvětví. Avšak se zvyšujícím se konkurenčním tlakem a zvyšující se mírou neobsazenosti, je včasná diferenciací strategie směrem k segmentu SME pro pronajímatele velkou příležitostí a potenciálně může představovat budoucí konkurenční výhodou.



## 6 Diskuze

Samotná definice segmentu SME je poměrně široká, západoevropské standardy znamenají, že střední podniky mohou být v podmínkách ČR představovány korporátními či nadnárodními firmami, které svou povahou, kulturou a chováním mohou být značně specifické. Navíc se jedná o segment již primárně obsluhovaný pronajímateli moderních office parků. Otázkou tedy je, zda by nebylo vhodné segment SME ještě dále omezit a zúžit (např. dle velikosti či oboru).

V teoretické části byly nastudovány zejména zahraniční zdroje, jelikož dostupnost českých zdrojů na dané téma (kancelářské prostory) byla minimální. Středobodem teoretické části bylo vedle odvětvové rešerše především studium specifika trhů B2B a marketingu služeb. Práce se také věnovala literární rešerši na téma marketingu kancelářských prostor. Teoretická zjištění představovala východiska pro praktickou část práce věnované především výzkumu chování a preferencí zákazníků cílového trhu. Problematickou v této části práce se jevila nízká dostupnost publikací na téma kancelářských prostor a marketingu v dané oblasti. V podkapitole věnující se teoretickému vymezení prostředí kancelářských prostor, bylo ve větší míře čerpáno pouze ze dvou hlavních zahraničních zdrojů (Peiser a Hamilton, Breitt a Schmitz). Tento fakt by eventuálně mohl negativně ovlivňovat šíři a vypovídací hodnotu literárního přehledu.

Výzkumná část byla rozdělena na dvě části, na výzkum kvalitativní a navazující kvantitativní. Kvalitativní šetření splnilo předpoklady a vyprodukovalo značnou šíři i hloubku informací. Jako pozitivní bod vnímám, že do hloubkových rozhovorů byli zapojeni i zástupci pronajímatelů a zprostředkovatelů. Tyto subjekty nejen mají velký vliv na podobu trhu pronájmů kancelářských prostor, ale také jejich zástupci poskytli bohaté množství opravdu přínosných informací. Jejich účast zvýšila reprezentativnost kvalitativního šetření.

Kvantitativní výzkum vycházel z výsledků předcházejícího kvalitativního šetření. Hlavního kvantitativního šetření se zúčastnilo 112 respondentů, kteří představovali přibližně 2,5 % odhadovaného základního souboru. Právě neznalost reálné velikosti základního souboru může snižovat reprezentativnost

výsledků. Jelikož nejsou k dispozici údaje o počtu subjektů využívajících primárně kancelářské prostory, bylo nutno použít pro stanovení základního souboru odhad. Zde může být prostor pro chybu. Přesto lze říci, že použitý odhadovaný základní soubor by mohl být ještě dále zúžen (omezení na Prahu, Brno a Ostravu), na druhou stranu by pak šlo argumentovat reprezentativností pro trh ČR. Počet respondentů tak může i nemusí být vnímán jako nízký. Stejně jako základní soubor je odhadováno i relativní geografické zastoupení. Přesto se vzhledem k velikosti jednotlivých trhů (Praha, Brno, Ostrava) dá čekat, že geografické rozdělení není reprezentativní. Stejnými argumenty lze polemizovat i s rozdělením dle odvětví či velikosti podniků. To vše však nemusí mít relevantní vliv na validitu výsledků, vnímáme-li relativně malý, omezený a koncentrovaný trh ČR jako homogenní. Je však třeba si uvědomit, že cílovou skupinou je trh B2B navíc v podobě tzv. „decision makerů“. Přístup k této skupině je omezenější než v případě spotřebitelských trhů. I tak zůstává počet respondentů dotazníkového šetření prostorem pro potenciální zvýšení validity.

Zajímavou možností by mohlo být zaměření se také na marketingové aktivity směřované směrem k prostředníkům, kteří mohou představovat podobně ekonomicky zajímavý trh. Na druhou stranu pronajímatelé již v tomto směru jsou značně aktivní, není tak jasné kolik nových informací by takový výzkum přinesl.

Rozšířením, které se přímo nabízí je pokročilejší segmentace například na základě chování zákazníků, životního cyklu firmy, firemní kultury apod. K takové segmentaci by však bylo zapotřebí značného množství velmi specifických dat, je poté otázkou, zda by takový výzkum nepřesáhl rámec diplomové práce. Dále se také nabízí detailněji popsat rozhodovací a nákupní proces různých typů organizací na trhu či se zaměřit na chování a vliv uživatelů.

Z výše uvedených informací vyplývá, že struktura respondentů pravděpodobně zcela neodpovídá reálné struktuře v daném segmentu. Proto nelze stoprocentně generalizovat závěry této práce. Výběrem tématu a hloubkou zpracování je však práce ojedinělá a může být i přes zmíněné nedostatky přínosem pro majitele a provozovatele moderních kancelářských budov působících českém na trhu.

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout marketingové postupy a formulovat marketingová doporučení určená majitelům moderních kancelářských budov k oslovení segmentu SME. Tato doporučení měla reflektovat současnou situaci na trhu v České republice.

Prvním krokem směřujícím ke splnění cíle byla literární rešerše. B2B trhy jsou specifické svým komplexním rozhodovacím procesem a racionalitou nákupního chování. Důležitost osobních vztahů je pak přítomná v prostředí B2B i v marketingu služeb, kde vychází z nezbytnosti důvěry způsobené nehmotnou povahou a pomíjivostí služeb.

V dalším kroku byla analyzována současná situace na trhu. V současné době nabídka převyšuje poptávku, což se projevuje zvyšující se mírou neobsazenosti kancelářských prostor, rostoucí vyjednávací silou odběratelů, kteří zvyšují tlak na ceny, při tom všem i nadále pokračuje výstavba a roste tak plocha kancelářských prostor. Ekonomika přitom nevykazuje významný růst ani počet pracovních míst výrazně nepřibývá. Všechny zjištěné údaje tak naznačují, že konkurenční tlak na trhu je vysoký a pravděpodobně se bude i nadále zvyšovat.

Následně byl realizován kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů, který měl za cíl získat primární data od tří hybných sil odvětví pronájmu kancelářských prostor. Jako tři nejdůležitější subjekty odvětví byli identifikováni pronajímatelé, prostředníci a nájemníci. Samotné kvalitativní setření proběhlo ve dvou fázích a v konečném důsledku se ho zúčastnilo 16 respondentů. Ze získaných informací vyplývá, že pronajímatelé se často systematicky nevěnují marketingovým aktivitám, jako své nájemníky preferují velké společnosti s dlouhými nájemními smlouvami a segment mikropodniků a malých společností chápou jako nelukrativní, rizikový a vyžadující přílišný mikro-management. Podobným způsobem se staví k segmentu malých a nejmenších firem i prostředníci, pro které tento segment představuje příliš práce s pro ně malým výsledným efektem. Převládající postoj „lovu velkých ryb“ tak má za následek konstantní opomíjení velké části segmentu SME. Co se týče nájemníků a jejich

preferencí, nejdůležitějšími kritérii výběru kancelářských prostor byly uváděny cena, lokalita a kvalita kanceláří. Vyšlo také najevo, že respondenti vnímají moderní kancelářské budovy jako relativně drahé.

Cílem kvantitativního výzkumu pak bylo ověřit teze vycházející z kvalitativního šetření a ze sekundárních dat. Kvantitativní šetření proběhlo ve dvou etapách. V prosinci 2014 proběhl předvýzkum zaměřený zejména na preference nájemníků. Na začátku května 2015 proběhlo hlavní kvantitativní šetření, které se soustředilo na charakteristiku nájemníků, kontrast mezi současnou situací a jejich aspiracemi. Kvantitativní výzkum byl realizován formou elektronického dotazníku. Výsledky potvrdily prvotní zjištění kvalitativního šetření, pokud jde o kritéria výběru kancelářských prostor, mezi primární patří kvalita kanceláří, lokalita a cena. Jako sekundární kritéria pak byla označena dostupnost parkování a dostupnost služeb. Dále bylo zjištěno, že 33 % dotazovaných je aktuálně uživateli moderních kancelářských budov. Právě současní nájemníci tohoto typu budov jsou průměrně nejspokojenější se svými kanceláři. Nejméně spokojeni jsou pak obyvatelé účelových kancelářských komplexů starších 20 let. S lokalitou svých aktuálních prostor jsou pak nejspokojenější společnosti sídlící v samotném centru nebo jeho bezprostředním okolí. Mezi nejméně spokojené nájemníky potom patří společnosti obývající prostory na předměstích. Pokud jde o aspirace nájemníků lze je shrnout do konstatování, že společnosti segmentu SME vnímají jako ideální kancelářské prostory převážně moderní office parky (64,3 % respondentů) ležící v samém centru města či jeho nejbližším okolí (92,9 %). Motivací přesunu do takových prostor je zejména kvalita prostředí a lokalita. Respondenti však vnímají, že cena pronájmu v ideálním kancelářském prostředí je největší překážkou bránící v realizaci jejich případného stěhování. Mikropodniky pak vnímají cenu jako překážku intenzivněji než větší společnosti. I v souvislosti s výsledky kvalitativního šetření se lze domnívat, že sektor „profesní, vědecké a technické činnosti“ jako jediný sledovaný preferuje řadové budovy v městské zástavbě na úkor účelových kancelářských komplexů. Pokud jde o délku nájemních smluv, respondenti převážně preferují maximální dobu trvání 2 roky.

Na základě výše zmíněných zjištění byly navrhnuty a doporučeny marketingové kroky vhodné k oslovení segmentu SME potažmo ke splnění hlavního cíle.

Z hlediska segmentace bylo doporučeno zaměřit se na základní demografická segmentační kritéria, jakými jsou velikost subjektu, obor podnikání, typ aktuálně obývaných kancelářských prostor či lokalita aktuálně obývaných kancelářských prostor. Proces zacílení by měl respektovat co nejvíce z následujících charakteristik: cílový zákazník svou velikostí není mikropodnik, nenáleží do odvětví „profesní, vědecké a technické činnosti“, aktuálně obývá účelový kancelářský komplex starší 20 let a současná lokalita jeho kancelářských prostor je předměstí. Alternativně lze cílit na společnosti, u kterých dochází k nárůstu počtu pracovních míst. Co se týče positioningu doporučuji se koncentrovat zejména na osvětu mezi neuzivateli moderních office parků. Vhodným způsobem by mohlo být vysvětlovat prostorovou a energetickou efektivitu moderních budov, která v důsledku přináší relativně nižší efektivní náklady. Tímto by se u potenciálních zákazníků mohla nepřímo redukovat obava z cenové náročnosti moderních office budov a zároveň se elegantně vyhnout v marketingové komunikaci ceně jako takové. Vhodnou poziční strategií se jeví strategie „hledání nezabrané pozice“ reprezentované nabízením nájemních smluv s krátkou dobou trvání (12 – 24 měsíců). Všechna marketingová doporučení pak byla ještě podrobněji rozvedena na základě rozšířeného marketingového mixu (7P), při této příležitosti byly mimo jiné doporučeny přímé distribuční kanály, přímý marketing jako vhodný způsob propagace a nedoporučena například agresivní cenová politika či nadlinkový způsob komunikace.

Úplným závěrem lze konstatovat, že se zvyšujícím se konkurenčním tlakem a zvyšující se mírou neobsazenosti kancelářských prostor, může být včasná diverzifikace portfolia zákazníků a diferenciací strategie směrem k oslovení, v současnosti opomíjeného, segmentu SME pro pronajímatele velkou příležitostí a potenciálně může představovat budoucí konkurenční výhodu. Věřím tak, že práce bude mít přínos pro subjekty působící na trhu pronájmu kancelářských prostor. Případně může být také využita k hlubší analýze a dalšímu výzkumu dané problematiky.

## 8 Literatura

ANTSTUDIO, Tvorba webových stránek ceník. [online], [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.antstudio.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik.htm>

ARNOLD, David. The Evolution of Modern Office Buildings and Air Conditioning. [online]. 1999. vyd. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: [https://www.ashrae.org/File%20Library/docLib/Public/200362710169\\_326.pdf](https://www.ashrae.org/File%20Library/docLib/Public/200362710169_326.pdf)

ARTWEBY, Profesionální weby a e-shopy na míru. [online], [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://www.artweby.cz/internetove-stranky-s-cms-administraci>

BELK, Russell W, Eileen FISCHER a Robert V KOZINETS. *Qualitative consumer*. London: SAGE, 2013, 234 p. ISBN 978-085-7027-672.

BISNODE, Databáze firem a institucí ALBERTINA CZ [online], [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://eshop.bisnode.cz/databaze-firem-a-instituci-albertina-cz-gold-edition-p-74.html?zenid=ae4a8fb4147ee5242bb7d488d4a59041>

BISNODE, Finanční monitoring [online], [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://eshop.bisnode.cz/preventor-p-13.html>

BRETT, Deborah L, Adrienne SCHMITZ. Real estate market analysis: methods and case studies. 2nd ed. Washington, D.C.: Urban Land Institute, c2009, viii, 271 p. Expert (Grada). ISBN 08-742-0136-5.

BURNS, J a J MCDONALD. Who are Your Future Tenants? Office Employment in the United States 2004 – 2014. [online]. 2007. vyd. [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.tngacommercial.com/resources/pdf/NAR\\_-\\_Who\\_are\\_your\\_future\\_office\\_Tenants.pdf](http://www.tngacommercial.com/resources/pdf/NAR_-_Who_are_your_future_office_Tenants.pdf)

BUSINESSINFO, [online], [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/socialni-site-pomahaji-ceskym-malym-a-strednim-firmam-prodavati-49445.html>

CARUST JOHN (a),, The Taylorist Open Plan. [online]. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://www.carustjohn.com/media/artscouncil/history/taylorist/index.html>

CARUST JOHN (b),, The Streamlined Office. [online]. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://www.carustjohn.com/media/artscouncil/history/streamlined/index.html>

CARUST JOHN (c), 1950s Corporate America. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/50s-corporate/index.html>

CARUST JOHN (d), Structuralist Office. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/structuralist/index.html>

Český Marketing [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.ceskymarketing.cz/ceny/>

CARUST JOHN (e), The Virtual Office. [online]. [cit. 2014-10-06]. Dostupné z: <http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/virtual/index.html>

ČSÚ. [online]. [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG9020UC>

ČSÚ. [online]. [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=6&potvrd=Zobrazit+tabulku&go\\_zobraz=1&cislotab=ORG9032UC&childsel0=1&voa=tabulka&str=tabdetail.js](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=6&potvrd=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&cislotab=ORG9032UC&childsel0=1&voa=tabulka&str=tabdetail.js)

ČSÚ. [online]. [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=ORG0010PU\\_KR&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&childsel0=2&cas\\_1\\_102=20131231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=ORG0010PU_KR&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=2&cas_1_102=20131231)

ČSÚ. [online]. [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty\\_stul:\\_starnuti\\_obyvatele\\_ceske\\_republiky\\_prezentace20120131](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty_stul:_starnuti_obyvatele_ceske_republiky_prezentace20120131)

ČSÚ. [online]. [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9D0030180E/\\$File/06200414a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9D0030180E/$File/06200414a.pdf)

ČSÚ. [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=6&potvrd=Zobrazit+tabulku&go\\_zobraz=1&childsel0=2&childsel0=2&cislotab=ORG5021UU\\_KR&vo=tabulka&cas\\_4\\_39=20131231&pro\\_2\\_43=CZ&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=6&potvrd=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&childsel0=2&childsel0=2&cislotab=ORG5021UU_KR&vo=tabulka&cas_4_39=20131231&pro_2_43=CZ&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp)

CTZONE. [online]. [cit. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.ctzone.cz/en>

CUSHMAN&WAKEFIELD. Regional Research Forum Presents H1 2014 Brno and Ostrava Office Market Data. [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.czech->

office.cz/novinky/regional-research-forum-presents-h1-2014-brno-and-ostrava-office-market-data/

EICHOLTZ, P, N KOK a J QUIGLEY. DOING WELL BY DOING GOOD?. [online]. 2009. vyd. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: [http://immobilierdurable.umapresence.com/images/2128\\_uploads/\\_Mo\\_RICS\\_Eichholtz\\_Kok\\_Quigley.pdf](http://immobilierdurable.umapresence.com/images/2128_uploads/_Mo_RICS_Eichholtz_Kok_Quigley.pdf)

EVROPSKÁ KOMISE, [online]. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm)

FORBES. Why Coworking Spaces Are Here To Stay. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2013/05/28/why-coworking-spaces-are-here-to-stay/>

FORET, Miroslav, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0385-8.

GILLIN, Paul a Eric SCHWARTZMAN. Social marketing to the business customer: listen to your B2B market, generate major account leads, and build client relationships. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, xxii, 250 p. ISBN 04-706-3933-4.

GROUNDS, T. EMEA Office Occupier Survey. [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.colliers.com/-/media/Files/EMEA/emea/research/occupier-survey/201204-occupier-survey.pdf>

HAGUE, P. B2B International. [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: <http://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>

HARRINGTON, Damian. Sick building syndrome. [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.colliers.com/-/media/Files/EMEA/emea/research/generation-y/201203-emea-gen-y-space-planning-and-the-future-of-office-demand.pdf>

IHNED. Generace Y:. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63110190-generace-y-radeji-bez-zamestnani-nez-travit-cas-v-nenavidene-praci>

K. L. KELLER, KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.



KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KRASNOPOLSKA, P a L KALEDKIEWICZ. *MARKETING OF OFFICE BUILDINGS*. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: [http://www.outsourcingportal.eu/userfiles/file/aktualnosci/20140818\\_CBRE/Expert's%20View%20Office%20Marketing.pdf](http://www.outsourcingportal.eu/userfiles/file/aktualnosci/20140818_CBRE/Expert's%20View%20Office%20Marketing.pdf)

LEED. [online]. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.usgbc.org/leed>

MAILCHIMP [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://mailchimp.com/pricing/growing-business/>

MFČR [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makroekonomicka-predikce\\_2014-Q4\\_C3-Trh-prace-.pdf](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makroekonomicka-predikce_2014-Q4_C3-Trh-prace-.pdf).

NHS. Sick building syndrome. [online]. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.nhs.uk/Conditions/sick-building-syndrome/Pages/introduction.aspx>

O PODPOŘE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ, [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=53001&nr=47~2F2002~20Sb.&ft=pdf>

PEISER, Richard B, David HAMILTON. *Professional real estate development: the ULI guide to the business*. 3rd ed. Washington, D.C.: Urban Land Institute, c2012, p. cm. Expert (Grada). ISBN 978-087-4201-635.

RIES, Al a Jack TROUT. *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill, c2001, viii, 213 p. ISBN 978-007-1373-586.

STRUKTURÁLNÍ FONDY EU. Pomůcka pro určení velikosti podniku. [online]. [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně.. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8

WEINSTEIN, Art a Art WEINSTEIN. Handbook of market segmentation: strategic targeting for business and technology firms. 3rd ed. New York: Haworth Press, c2004, xviii, 241 p. ISBN 07-890-2157-9

# **Přílohy**

# Výzkum: "Kancelářské prostory"

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Tematicky se věnuje kancelářským prostorám a budovám, tedy místům, které jsou nedílnou součástí života většiny z nás. Cílem výzkumu je popsat chování a preference při výběru kancelářských prostor. Protože v kancelářích trávíme značnou část našich životů, bylo by zajímavé zjistit jak si vlastně kanceláře vybíráme, co je pro nás důležité a čemu se naopak snažíme vyhnout. Vyplněním dotazníku také pomůžete studentovi s vypracováním diplomové práce.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

Dotazník je určen lidem majícím přímý nebo poradní vliv na rozhodování o kancelářských prostorách vaší společnosti.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku,

Adam SVOBODA  
student Mendelovy univerzity v Brně  
[xsvo37@node.mendelu.cz](mailto:xsvo37@node.mendelu.cz)

\*Povinné pole

## 1. Mohou podle Vás mít kancelářské prostory vliv na pracovní efektivitu? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- Ano
- Nevím
- Ne

## 2. Jak nejlépe byste charakterizoval/a budovu, ve které se nachází Vaše kancelářské prostory? \*

Vyberte z rozevírací nabídky právě 1 možnost, která nejlépe vystihuje Vaši situaci.

## 3. Kde se primárně nachází Vaše současné kancelářské prostory? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- Brno
- Praha
- Ostrava
- jinde

Prosím pokračujte stisknutím tlačítka "Pokračovat".

 33% dokončeno

## Vaše současné prostory

### 4. Co vnímáte jako VÝHODY Vašich současných kancelářských prostor? \*

Vyberte alespoň 1 možnost.

- Příjemné prostředí na práci
- Dostatek stravovacích možností v okolí
- Klid
- Dostatečná klimatizace/větrání
- Dostupnost MHD
- Dostatek parkovacích míst v okolí
- Dostupnost služeb (např. banky, úřady, obchody)
- Jiné:

### 5. Co vnímáte jako NEVÝHODY Vašich současných kancelářských prostor? \*

Vyberte alespoň 1 možnost.

- Prašnost či zápach z okolí
- Nedostatek stravovacích možností v okolí
- Hluk z okolí
- Nedostatečná klimatizace/větrání
- Nedostatečná dostupnost MHD
- Nedostatek parkovacích míst v okolí
- Nedostatečná dostupnost služeb (např. banky, úřady, obchody)
- Jiné:

### 6. O současných prostorách Vaší společnosti, jste se dozvěděli prostřednictvím? \*

Vyberte právě 1 možnost nejlépe vystihující Vaši situaci.

- doporučení
- "z ulice" - zaujala mě/nás budova
- tisku
- rozhlasu nebo TV
- venkovní reklamy (např. billboard)
- přímého kontaktu s pronajímatelem
- internetu
- realitní/makléřské kanceláře
- Jiné:

**7. Od Vašeho rozhodnutí o potřebě stávajících kancelářských prostor do realizace nastěhování do Vašich současných prostor uběhlo? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- méně než 1 měsíc.
- 1 až 3 měsíce.
- 3 až 6 měsíců
- 6 - 12 měsíců
- více než 1 rok
- nevím

## Výběr kancelářských prostor

**8. Při výběru kancelářských prostor preferujete jednání? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- S pronajímatelem.
- S makléřem/realitní kanceláří.
- Jiné:

**9. Jak moc jsou pro Vás, při výběru kancelářských prostor, důležité následující aspekty? \***

1 = NEJMÉNĚ důležité ... 5 = NEJVÍCE důležité

	1	2	3	4	5
Lokalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti parkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost služeb (restaurace, bankomat, apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita kanceláří	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Jak moc jsou pro Vás, při výběru kanceláří, důležité následující parametry? \***

1 = NEJMÉNĚ důležité ... 5 = NEJVÍCE důležité

	1	2	3	4	5
Prostorová efektivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatečné měsíční náklady (správa, údržba apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energetická efektivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na stěhování,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost sídlit v celistvém prostoru (např. na jednom patře)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nájemní prázdniny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Jak vnímáte následující certifikace v souvislosti s výběrem kancelářských prostor? \***

Vyberte vždy 1 možnost nejlépe vystihující Váš postoj.

	velmi žádoucí	žádoucí	nedokáži posoudit	nežádoucí	velmi nežádoucí
LEED	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 9001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BREEAM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Jak vnímáte PŘÍTOMNOST následujících aspektů v kancelářské budově/komplexu? \***

Vyberte vždy 1 možnost nejlépe vystihující Váš postoj.

	pozitivně	neutrálně	negativně
Podobně zaměřené firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správce k řešení provozních záležitostí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepce při vchodu do budovy/komplexu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor v budově/areálu pro případnou expanzi společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nekancelářské prostory (např. skladovací či prodejní) v areálu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Na případném stěhování do více vyhovujících prostor Vás nejvíce odrazují? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Administrativní náklady spojené se změnou adresy.
- Náklady spojené s fyzickým stěhováním,
- Starosti, které taková změna přináší.
- Jiné:

**14. Za ideální dobu trvání smlouvy o pronájem kancelářských prostor považujete? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Méně než 1 rok.
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- 5 let
- Více než 5 let
- jinou

## O vás

**15. Obor v němž působí Vaše společnost by šel nejlépe charakterizovat jako? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Výroba
- IT technologie,
- E-commerce,
- Právní či poradenské služby,
- Obchod a služby
- Logistika
- Finance a bankovníctví
- Jiné:

**16. Jaký má Vaše společnost (či pobočka v ČR) počet zaměstnanců? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- méně než 10
- 10 až 50
- 51 až 250
- více než 250

**17. Jaká je přibližná výměra Vašich současných kancelářských prostor? (jednotka = m2) \***

Prosím uveďte pouze číslo (m2)



**18. Jak byste nejméně popsali/a lokalitu vašich nynějších kancelářských prostor? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Centrum města/obce
- Nejbližší okolí centra (do cca 3km od centra)
- Předměstí
- Jinde
- Jiné:

**19. Která z následujících charakteristik nejlépe popisuje Vaši společnost? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- startup / podnik v rané fázi vývoje
- malý podnik
- rodinný podnik
- střední až velký podnik
- nadnárodní korporace
- živnost, koncese či svobodné povolání
- Jiné:

**20. Jak byste nejlépe charakterizoval Vaši pozici? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Majitel(ka) / spolumajitel(ka)
- Jednatel
- Výkonný manažer(ka) / ředitel(ka)
- Finanční manažer(ka)
- Office manažer(ka)
- Jiné:

**21. Co a jak byste změnil/a na Vašich současných kancelářích?**

**Prosím dokončete vyplnění dotazníku stisknutím tlačítka "Odeslat".**

[« Zpět](#)

[Odeslat](#)

*Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.*

 100 %: Hotovo.

# Výzkum: "Kancelářské prostory"

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Tematicky se věnuje kancelářským prostorám a budovám, tedy místům, které jsou nedílnou součástí života většiny z nás. Cílem výzkumu je popsat chování a preference při výběru kancelářských prostor. Protože v kancelářích trávíme značnou část našich životů, bylo by zajímavé zjistit jak si vlastně kanceláře vybíráme, co je pro nás důležité a čemu se naopak snažíme vyhnout. Vyplněním dotazníku také pomůžete studentovi s vypracováním diplomové práce.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

Dotazník je určen lidem majícím přímý nebo poradní vliv na rozhodování o kancelářských prostorách Vaší společnosti.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku,

Adam SVOBODA  
student Mendelovy univerzity v Brně  
[xsvobo37@node.mendelu.cz](mailto:xsvobo37@node.mendelu.cz)

\*Povinné pole

## 1. Mohou podle Vás mít kancelářské prostory vliv na pracovní efektivitu? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- Ano
- Nevím
- Ne

## 2. Jak nejlépe byste charakterizoval/a budovu, ve které se nachází Vaše kancelářské prostory? \*

Vyberte z rozevírací nabídky právě 1 možnost, která nejlépe vystihuje Vaši situaci.

## 3. Kde se primárně nachází Vaše současné kancelářské prostory? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- Brno
- Praha
- Ostrava
- jinde

Prosím pokračujte stisknutím tlačítka "Pokračovat".

[Pokračovat »](#)



33% dokončeno

## Vaše současné prostory

### 4. Jak jste celkově spokojen/a s Vašimi současnými prostory? \*

Vyberte alespoň 1 možnost.

- Velmi spokojen/a.
- Spíše spokojen/a.
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a.
- Spíše nespokojen/a.
- Velmi nespokojen/a.

### 5. Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s jednotlivými aspekty Vašich současných kancelářských prostor? \*

1 = velmi nespokojen/a ... 5 = velmi spokojen/a

	1	2	3	4	5
Kvalita prostředí (kanceláře)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dopravní dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služby v okolí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Jakým způsobem jste našel/našla Vaše současné prostory? Prostřednictvím: \*

Vyberte právě 1 možnost nejlépe vystihující Vaši situaci.

- internetu
- tisku
- doporučení
- přímého kontaktu s pronajímatelem
- realitní/makléřské kanceláře
- rozhlasu nebo TV
- venkovní reklamy (např. billboard)
- "z ulice" - zaujala mě/nás budova
- Jiné:

**7. Jak dlouho přibližně trval proces rozhodování o Vašich současných prostrách? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- méně než 1 měsíc.
- 1 až 3 měsíce.
- 3 až 6 měsíců
- 6 - 12 měsíců
- více než 1 rok
- nevím

## Ideální kancelářské prostory

**8. Uvažoval/a jste někdy o stěhování do jiných kancelářských prostor? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Ano.
- Ne.
- Nevím.

**9. Do jakého typu budovy byste se v ideálním případě preferoval/a nastěhovat? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Moderní kancelářská budova/komplex (max. 20 let starý)
- Starší kancelářská budova/komplex (starší než 20 let)
- Cihlový dům v městské zástavbě
- Smíšený areál (např. průmyslový či logistický areál)
- Jiný typ

**10. Jak byste charakterizoval/a lokalitu Vašich ideálních kancelářských prostor? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Historické centrum.
- Nejbližší okolí centra.
- Předměstí.
- Mimo městskou zástavbu.
- Jiná lokalita.

**11. Jakým způsobem byste ohodnotil/a jednotlivé aspekty z hlediska Vaší motivace stěhovat se do Vašich ideálních kancelářských prostor? \***

1 = nejméně důležité ... 5 = nejvíce důležité

	1	2	3	4	5
Kvalita prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Co je podle Vás největší překážka bránící Vám v přesunu do Vašich ideálních kancelářských prostor? \***

Vyberte právě 1 možnost

- Cena pronájmu v ideálních prostorách.
- Náklady spojené se stěhováním.
- Starosti spojené se změnou.
- Nepříjemnost pro zákazníky či dodavatele.
- Nepříjemnost pro zaměstnance.
- Obtíže prosadit takovou změnu.
- Jiné:

**13. Za ideální dobu trvání smlouvy na pronájem kancelářských prostor považujete? \***

Vyberte právě 1 možnost.

- Méně než 1 rok.
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- 5 let
- Více než 5 let
- jinou

## O vás

### 14. Jaký je počet zaměstnanců Vaší společnosti? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- méně než 10
- 10 až 49
- 50 až 249
- 250 a více

### 15. Obor v němž působí Vaše společnost by šel nejlépe charakterizovat jako? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- Informační a komunikační činnosti.
- Peněžnictví a pojišťovnictví.
- Profesní, vědecké a technické činnosti.
- Administrativní a podpůrné činnosti.
- Činnosti v oblasti nemovitostí.
- Doprava a skladování.
- Jiné:

### 16. Jakou dobu Vaše společnost působí na českém trhu? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- Méně než 1 rok.
- 1 rok až 3 roky.
- 3 roky až 10 let.
- Více než 10 let.

### 17. Jak vysoký byl přibližně obrát Vaší společnosti v roce 2014? \*

Vyberte právě 1 možnost.

- nižší než 55 mil. Kč
- 55 mil. Kč až 275 mil. Kč
- 275 mil. Kč až 1,375 mld. Kč
- vyšší než 1,375 mld. Kč
- Nevím.

### 18. Jak byste nejvýstižněji popsal/a lokalitu vašich nynějších kancelářských prostor? \*

Možnosti jsou seřazeny vzestupně dle vzdálenosti od centra obce. Vyberte právě 1 možnost.

- Historické centrum.
- Nejbližší okolí centra.
- Předměstí.
- Mimo městskou zástavbu.
- Jiná lokalita.

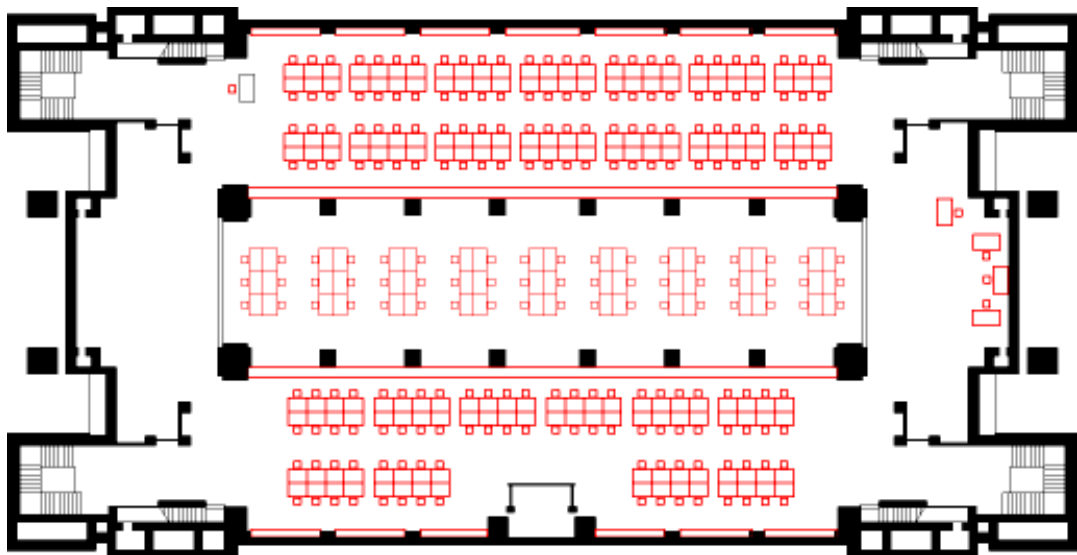
### 19. Jakým způsobem byste nejlépe charakterizoval/a Vaši pozici? \*

Vyberte právě 1 možnost.

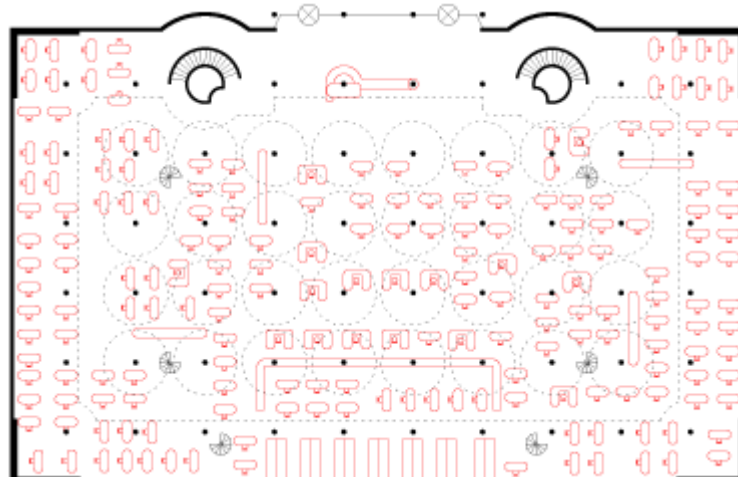
- Majitel(ka) / spolumajitel(ka)
- Jednatel
- Výkonný manažer(ka) / ředitel(ka)
- Finanční manažer(ka)
- Office manažer(ka)
- Jiné:

### 20. Co a jak byste změnil/a na Vašich současných kancelářích?

Taylorismus - Larkin Administration Building (1904)

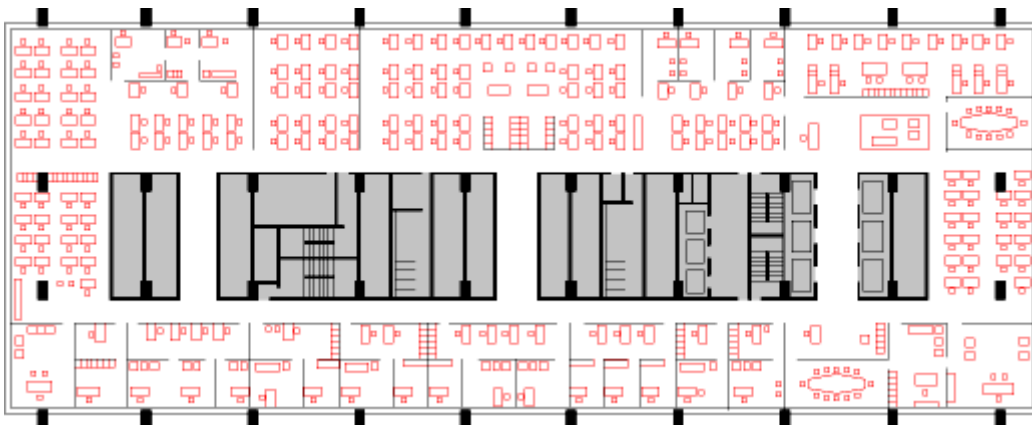


Taylorismus - Johnson-Wax Administration Building (1937)





Open Space – Chase-Manhattan bank (1961)



Bürolandschaft – 60. léta



UK open space – 80. léta

