

EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ RADY, DOPORUČENÍ, VYSVĚTLENÍ, POŽADAVKY

Manuál určen tazatelům

I. PŘÍPRAVA PŘED INTERAKCÍ

1. Informace o podniku

Před návštěvou je třeba, abyste se seznámil(a) se základními informacemi o podniku. K tomu slouží charakteristika podniku, kterou Vám vypracuje garant a formou e-mailové zprávy zašle společnosti AUGUR Consulting. Charakteristika je zpracována zpravidla s využitím webových stránek podniku. Pokud ve výjimečném případě tato charakteristika garantem zpracována nebude, pak ji musíte zpracovat sám(a).

Skutečnost, že o podniku již mnohé víte, respondenta patrně potěší, v opačném případě, tj. když budete působit dojem, že nevíte téměř nic, Vás bude respondent považovat za nekompetentního partnera a zpravidla to negativně ovlivní průběh celého rozhovoru.

2. Dotazník

V rámci přípravy na návštěvu si rovněž vždy projděte dotazník s cílem zopakovat si otázky i způsoby odpovědí. S ohledem na zaměření podniku se pokuste si představit, jaké odpovědi od respondenta asi můžete očekávat a jaké otázky k dotazníku respondent eventuálně může mít. Je třeba se vyvarovat toho, abyste byli názory či otázkami respondenta zaskočení a teprve na místě si vyjasňovali o co vlastně jde, co se jak vyplňuje. Taková situace by samozřejmě snižovala v očích respondenta nejen Vaši důvěryhodnost i důvěryhodnost celé akce, ale spolu s tím by zvyšovala riziko chyb a nepřesností v získávaných informacích.

Připravte se tak, abyste si byli jisti, že sami chápete smysl dotazníku, že chápete smysl jeho jednotlivých otázek a zvládáte způsob správného záznamu získaných odpovědí. Musíte si být rovněž jisti, že toto všechno dokážete v případě potřeby stručně a srozumitelně vysvětlit respondentovi.

3. Poslání a cíl projektu

Uvědomte si, že respondent nemusí být na začátku rozhovoru vůbec „v obraze“. Sekretářka mu naplánovala přijetí jakési návštěvy týkající se nějaké dotazníkové akce. Dopis organizátorů s žádostí o účast na empirickém šetření možná vůbec nečetl, nebo už jeho obsah zapomněl a dopis někam založil. V takovém případě můžete hned na úvod očekávat otázku: „Řekněte mi stručně o co se jedná, co vlastně po mně chcete.“ Odpověď musíte mít dopředu připravenou. Za tímto účelem budete od operátorek Auguru vybaven(a) kopií výše zmíněného dopisu. Můžete ji samozřejmě nabídnout respondentovi k přečtení, lepší však bude, když budete schopen(na) požadovanou informaci sdělit kvalifikovaně vlastními slovy.

4. Více informací a dotazník na web adrese centra

Před návštěvou podniku je nutno si prostudovat základní informace o celém empirickém šetření. Ty jsou uvedeny na webových stránkách Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity na adrese <http://www.econ.muni.cz/centrum/setreni.html>. Kromě zmíněných informací je tam uveden i dotazník. V dopise s žádostí o účast na empirickém šetření je tento odkaz uveden. Je tedy možné, že respondent se na zmíněné stránky podíval a dané informace získal, ale nelze na to spoléhat. Ať už respondent tyto informace má a rozumí jim, či nikoliv, Vy musíte být schopen(na) podstatu i průběh empirického šetření respondentovi, pokud bude chtít, kvalifikovaně vysvětlit.

5. Přínos pro podnik vyplývající z jeho účasti na šetření

S druhou otázkou, se kterou se můžete ze strany respondenta setkat, je: „Co z toho bude náš podnik mít, když se šetření zúčastní“. V odpovědi respondenta ujistěte, že to, o co ho žádáme, je, aby s Vámi vyplnil předložený dotazník. O nic víc nežádáme. (Pokud by respondent chtěl poskytnout další informace, resp. navázat s řešiteli širší spolupráci, bude to samozřejmě kvitováno s povděkem, ale není to nutné.) Zdůrazněte, že vyplněním dotazníku přispěje do společného fondu informací, které budou následně statisticky zpracovány. Při odpovědi na otázku „Co za to?“ zdůrazněte zejména tyto skutečnosti¹:

- Všem podnikům, které se daného šetření zúčastní, budou poskytnuty výsledky výzkumu. Tyto výsledky budou mimo jiné uvádět za skupiny podniků (vytvořené zpravidla dle odvětvových segmentů, popř. dle jiných důležitých kritérií) jejich průměrné charakteristiky v oblasti hospodářských výsledků a hodnot faktorů, které k těmto hospodářským výsledkům vedly. Podnik tak získá možnost porovnávat svoje vlastní hodnoty s průměrnými hodnotami zmíněných skupin podniků a na základě tohoto benchmarkingu činit strategická opatření v oblasti svého dalšího rozvoje.
- Bude vytvořena platforma pro setkání účastníků šetření s cílem výměny zkušeností a navázání neformálních vztahů. Za tímto účelem bude uspořádána odborná konference a další odborná setkání v podobě kulatých stolů či expertních skupin, na které budou spolu s účastníky šetření přizváni též zástupci příslušných orgánů veřejné správy, oborových organizací a sdružení apod. Touto cestou bude možno mj. artikulovat zájmy podniků zúčastněných v empirickém šetření vůči orgánům veřejné správy i vůči legislativnímu procesu. Bude rovněž zajištěna publicita daného výzkumu v odborném tisku.

¹ Jsou uvedeny na výše zmíněných webových stránkách

6. Adekvátní oděv a vystupování

Při návštěvě respondenta je třeba důsledně respektovat manažerskou kulturu. To by se mělo odrážet jak v chování, tak v oblečení tazatele. Tedy nikoliv rifle, trička mikiny, ale společenské oblečení: pánové sako a kravata, dámy nejlépe kostým. Při jednání je nutno vždy zachovávat klid a rozvahu a zejména zdvořilost, i když chování respondenta, který je zpravidla pod časovým tlakem, nemusí být vždycky vstřícné a přívětivé. Respondent jako představitel podniku disponuje autoritou a tu je třeba respektovat.

7. Způsob vedení interakce

Při vyplňování dotazníku by jedno vyhotovení dotazníku měl mít před sebou respondent, jedno vyhotovení tazatel. Pozor! Obě tato vyhotovení musí mít identifikační označení a tato označení musí být shodná! Vyhotovení, které má k dispozici respondent slouží jemu pro orientaci, je však jeho věcí, zda bude svoje odpovědi do tohoto vyhotovení zaznamenávat či nikoliv. Zaznamenávat přesně a pečlivě všechny odpovědi do svého vyhotovení dotazníku, včetně všech důležitých poznámek, které respondent při rozhovoru uvede, je povinností tazatele. Dotazník tazatel vyplňuje tužkou. Případné opravy a úpravy je třeba provádět s využitím gumování, neboť opravy prostřednictvím přeškrtačování mohou učinit příslušné záznamy nepřehledné až nečitelné.

Dotazník lze vyplnit za přibližně 70 minut, jak je avizováno v dopise. Je však třeba být dobře připraven a postupovat svižně. Nikoliv však uspěchaně. Když při vyplňování zjistíte, že respondent o daných otázkách nepřemýšlí s dostatečnou hloubkou, nebo dokonce ani příliš nechápe, na co se vlastně ptáte, snažte se zvolnit a zabránit tomu: poskytněte bližší vysvětlení, popřípadě se zeptejte, jak máte odpovědi respondenta rozumět, resp. proč právě odpovídá takto. Pokud tak za dané situace neučiníte, budete sbírat plytké, schématické, nepřesné či dokonce zcela nesprávné odpovědi, vyplývající z toho, že jednání je příliš uspěchané a respondent je v časové tísní a chce to mít co nejdříve za sebou. Avšak pozor! Respondenti jsou odborně kompetentní a jsou zpravidla velmi sebevědomí. Nelze jednat tak, aby odborná kompetence respondenta byla tazatelem zpochybňována! To by mohlo mít pro jednání velmi neblahé důsledky.

8. Postup kdy dotazník nebude možné s respondentem vyplnit celý

I při nejlepší vůli tazatele se někdy může stát, že v rámci návštěvy nebudou zodpovězeny všechny otázky a respondent Vám nabídne, že zbývající informace doplní později, popř. nechá doplnit specialisty (např. v personálním oddělení, v oddělení jakosti apod.) a doplněný dotazník zašle poštou. Tuto nabídku je možné (a v dané situaci i výhodné) přijmout. Nikdy však respondentovi nenechávejte Vaše vyhotovení dotazníku (které je Vámi vyplněné), nýbrž to vyhotovení, které měl respondent při rozhovoru před sebou. Vůbec nevadí, že do tohoto vyhotovení dotazníku nebyly odpovědi systematicky zaznamenávány. Důležité je, aby do něj byly doplněny ty odpovědi, které respondent přislíbil zaslat později. Ponechejte respondentovi obálku adresovanou společnosti AUGUR Consulting.

Tazatel odevzdá řádně vyplněné „své“ vyhotovení dotazníku pracovním Auguru, které informace v něm obsažené zkontrolují a vloží do počítače. V případě, že respondent svůj slib splní a dotazník zašle dodatečně, vyhledají pracovnice dle identifikačního čísla podniku již vložené informace a záznam o dodatečně doručené informace doplní. Pokud respondent dotazník nezašle, což sice nemusí být častým jevem, ale není to vyloučeno, pak se pracuje s těmi informacemi, které dodal tazatel. (Je lepší mít o podniku neúplné informace, než žádné.)

II. INFORMACE – MANUÁL K VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Snažte se co nejlépe zachytit vše podstatné, co Vám respondent k jednotlivým otázkám, i nad jejich rámec řekne. Pro tento účel je po jednotlivých skupinách otázek zařazeno místo pro komentář. Pokud Vám vyhrazené místo nebude stačit, pište na zadní část dotazníku nebo na volný papír (nezapomeňte si ho sebou vzít). Je třeba zřetelně uvést ke kterému komentáři v dotazníku se pokračování komentáře (na volném papíře) vztahuje. Píšte prosím čitelně!

A Faktory konkurenceschopnosti podniku

Otázka A1

Nejde o úplný výčet všech konkurentů, ale o ty, které respondent považuje za nejvýznamnější. Při větší diverzifikaci výrobního programu může jít o různé trhy s různými konkurenty. Například: Trh piva a trh nealkoholických nápojů. Nebo: Trh pneumatik pro osobní automobily a trh pneumatik pro nákladní automobily. Tuto diferenciaci je třeba uvést do komentáře.

Percentuální podíly na trhu stačí uvést na základě odhadu. Údaje slouží pro charakteristiku monopolizace trhu, ke zjištění, kdo jsou „hlavními hráči“ a jakým „hráčem“ je předmětný podnik.

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti – otázky A2 až A11

Upozorněte respondenta, že jde o jeho odborný názor stran srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty, které uvedl v odpovědi na otázku A1. Nejde o absolutní veličiny, ale o srovnání hodnot těchto veličin předmětného podniku s (průměrnými, resp. převažujícími) hodnotami konkurentů.

Důležitá poznámka: Ve vztahu mezi hodnotami v podbarveném sloupci „Hodnocení Vašeho podniku“ a sloupcem „Vliv na konkurenceschopnost Vašeho podniku“

- pro položky tzv. výnosového typu (otázky A2, A3, A4, A7, A8, A9, A10) obecně platí: čím vyšší hodnota, tím lépe pro konkurenceschopnost
- pro položky tzv. nákladového typu (otázky A5, A6) obecně platí: čím vyšší hodnota, tím hůře pro konkurenceschopnost

Tento vztah však nelze při vyplňování dotazníku bezmyšlenkovitě aplikovat! V daném kontextu si pozorně přečtete poznámku na str.3 nahoře: „Každá z oblastí....“

Další z příkladů, např. k otázce A2: Obecně platí, že pokud bude mít předmětný podnik výrazně vyšší inovační aktivitu než konkurenti hodnota „5“, pak to bude mít na konkurenceschopnost tohoto podniku pozitivní vliv. Není to však zcela jednoznačné a nelze při vyplňování postupovat mechanicky. Pokud se inovace výrobců setkávají s výrazně pozitivní odezvou na straně poptávky a pokud má podnik dostatek prostředků k realizaci inovací, pak je všechno v pořádku a hodnota „5“ se bude mít na konkurenceschopnost podniku „silně pozitivní vliv“. Pokud ale inovace potenciální zákazníkům nijak neosloví, očekávaná poptávka se nedostaví, o vyšší ceně nelze uvažovat, pak může daná inovační aktivita působit kontraproduktivně, tedy bude mít na konkurenceschopnost podniku spíše negativní vliv.

Zkuste si toto promyslet u všech otázek (A2 až A11)!

Účelem této části dotazníku není tedy vyjádřit obecný vztah, ale diferencované působení jednotlivých faktorů na konkurenceschopnost v daných konkrétních podmínkách šetřeného podniku!

Na toto respondenta prosím upozorněte! Z pilotáže máme zkušenost, že respondenti si danou souvislost nemusí vždy uvědomovat.

Vnější faktory konkurenceschopnosti – otázky A12 až A20

Uvědomte si, že v této skupině otázek nejde o porovnávání vnitřních faktorů předmětného podniku s vnitřními faktory konkurenčních podniků, ale o působení vnějších faktorů.

To co bylo uvedeno o vztahu mezi hodnotami ve sloupci „Hodnocení Vašeho podniku“ a sloupcem „Vliv na konkurenceschopnost Vašeho podniku“ v případě vnitřních faktorů konkurenceschopnosti, platí analogicky i zde.

Přečtěte si pozorně poznámku na str. 4 nahoře: „Ze stejných důvodů“ a zkuste si toto promyslet též u všech ostatních otázek.

B Charakteristika podniku

Pozor! Oproti části A nabývají šipky jiný význam. Přečtěte si pozorně vysvětlivky na str. 5 nahoře!

Zachycení dynamiky vývoje má pro šetření velký význam. Věnujte mu proto pozornost a dbejte na to, aby respondent správně pochopil o co jde. Může se stát, že respondent uvede, že sledovaná veličina měla (resp. bude mít) v uvedeném období velmi rozkolísaný průběh. V tom případě přesto respondenta žádejte, aby se vyjádřil k tomu, zda celkový trend byl (resp. bude) klesající, stagnující, nebo rostoucí. Informaci o rozkolísanosti (volatilitě) uveďte do komentáře.

Kontrolujte vztah mezi minulým trendem a stávající situací. Pokud byl minulý trend sledované veličiny klesající, je pravděpodobné, že její stávající hodnota bude spíše nižší. Pokud byl minulý trend sledované veličiny rostoucí, je naopak pravděpodobné, že její stávající hodnota bude spíše vyšší. Pokud výpověď respondenta je s tímto předpokládaným vztahem v rozporu, raději se ho ještě jednou zeptejte a ujistěte se, zda byla daná věc správně pochopena.

B1. Souhrnná část

Otázka B 1.1

Pod pojmem komunita v okolí podniku se myslí orgány místní samosprávy a další orgány a organizace, jejichž vliv na činnost podniku může mít zřetelne hodnotu důležitosti. V případě potřeby můžete v komentáři uvést o které subjekty se jedná.

Otázky B 1.2, B 1.3

Těmito otázkami se sleduje teritoriální hledisko. Podnik může realizovat svoji veškerou činnost v místě sídla, může naproti tomu však mít v místě sídla pouze ředitelství (např. v Praze), ale svoji výrobní, popř. obchodní činnost bude realizovat v provozovnách nacházejících se mimo sídlo podniku, a to tam, kde je to výhodné např. z hlediska dostupnosti a nákladovosti zdrojů, např. pracovních sil, či surovin, nebo (zejména provozovny v zahraničí) z důvodu cla, či blízkosti k zákazníkům.

Otázka B 1.4

Otázka sleduje míru decentralizace. Autonomními organizačními jednotkami mohou být jak samostatné provozovny, tak útvary umístěné v areálu podniku.

Otázka B 1.5

Příklad: Pokud je daná linie např. „dělník – mistr – vedoucí provozu – ředitel závodu – ředitel podniku“, uveďte se číslo „4“.

Otázky B 1.6, B 1.7

Otázkami se zjišťují koncernové (holdingové) vztahy, tedy zda předmětný podnik je dceřinou společností a koho (ot. B 1.6), popřípadě zda má svoje dceřiné společnosti (ot. B 1.7).

B2. Vlastníci, majetek

Otázka B 2.1

Tato otázka zabírá téměř celou stranu, nicméně její zodpovězení (pokud jí sami budete dobře rozumět), nezabere zpravidla více než minutu. Jde totiž o výběr jednoho z nabízených typů vlastnické struktury (tedy jednoho z řádků), plus doplnění země vlastníka, resp. vlastníků .

Charakteristika typů vlastnické struktury je dána kombinací parametrů uvedených v záhlaví jednotlivých sloupců (velikostní struktura hlavních vlastníků, typ vlastníka atd.).

Typ 01 až 03: Jediný vlastník, země vlastníka může být pouze jedna, podnik může být součástí koncernu pouze, když je vlastníkem právnická osoba.

Typ 04 až 06: Majoritní vlastník – má vlastnický podíl větší než 50%. Majoritní vlastník může být pouze jeden. Spolu s ním se na vlastnictví podílí jeden či více minoritních vlastníků, jejichž celkový vlastnický podíl je menší než 50%. Do sloupce „Země vlastníka, resp. vlastníků“ zapíšete zemi majoritního vlastníka jako první, v dalších dvou položkách pak ty země, které z hlediska součtu vlastnických podílů převažují v součtu vlastníků

Příklad: Majoritní vlastník s podílem 51% je z Německa, druhý vlastník s podílem 19% je z Rakouska, třetí vlastník s podílem 15% je z České republiky, čtvrtý vlastník s podílem 10% je z Itálie, pátý vlastník s podílem 5% je z České republiky. Ve sloupci „Země vlastníka, resp. vlastníků“ se zapíše: první položka „Německo“ (majoritní vlastník), další dvě položky „ČR“ (celkem 20%) a „Rakousko“ (19%). Poslední země vlastníka Itálie (10%) se již neuvede.

Typ 07 až 09: Při zápisu země vlastníků postupujte analogicky.

Typ 10 až 12: Jde o podnik, který je stoprocentně vlastněn českými majiteli. Jedná se o několik velkých českých vlastníků, žádný však nemá vlastnický podíl větší než 50%. Z tohoto důvodu se nepředpokládá, že by podnik byl součástí koncernu (tedy jako ovládaná osoba). Pokud by přesto respondent tvrdil, že podnik součástí koncernu je (též vazba na otázku B 1.6!), uveďte to v komentáři. Minoritní a drobní vlastníci neexistují.

Typ 13 až 15: Platí totéž co u předchozí trojice typů s tím rozdílem, že vlastníci nejsou pouze z České republiky, nebo nejsou vůbec z České republiky. Zápis vlastníků do příslušného sloupce proveďte obdobným způsobem jak je výše uvedeno pro typy 04 až 09.

Typ 16 až 18: Platí totéž co u typů 10 až 12 s tím rozdílem, že vedle velkých vlastníků existují i minoritní a drobní vlastníci.

Typ 19 až 21: Platí totéž co u typů 13 až 15 s tím rozdílem, že vedle velkých vlastníků existují i minoritní a drobní vlastníci.

Pokud vlastnickou strukturu předmětného podniku nelze prokazatelně zařadit pod některý z 21 uvedených typů, pak charakteristiku této struktury uveďte do řádku XX, v případě nedostatku místa do komentáře K5 na str. 8.

Upozornění! Při jednání s respondentem netrvejte na tom, aby přesně sděloval podíly jednotlivých vlastníků. Nemusí je přesně vědět (vlastnické podíly podléhají u některých podniků častým změnám), nebo nemusí být ochoten je přesně sdělovat. Je postačující, když respondent s Vaší metodickou pomocí určí příslušný typ.

Nenechte se zmást výše uvedeným příkladem, kde se pracuje s přesně stanovenými vlastnickými podíly. Příklad slouží pro vysvětlení postupu pro Vás, s tím, že takové vysvětlení můžete poskytnout respondentovi, pokud to bude potřeba. Pokud respondent správně pochopí, co se po něm v rámci dané otázky žádá, pak stačí, když Vám řekne, který typ se má zakroužkovat a co se má napsat do sloupce „Země vlastníka, resp. vlastníků“. Vlastnické podíly Vám sdělovat nemusí. Pokud je sdělí, je to ku prospěchu věci. Zaznamenejte je do komentáře K5.

...