

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2341 Strojírenství  
Studijní zaměření: Zabezpečování jakosti

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Hodnocení spokojenosti zákazníka ve společnosti IT Bohemia s. r. o

Autor: **Jan Faltín**

Vedoucí práce: **Ing. Martin Melichar, Ph.D.**

Akademický rok 2011/2012

## Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: 29. 6. 2012

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Melicharovi, Ph.D. za připomínky a rady, kterými mi pomohl k vypracování a dokončení této bakalářské práce. Dále děkuji Jakubovi Fibingerovi a všem kolegům z IT Bohemia s.r.o., kteří byli velmi ochotní a věnovali mi svůj čas. V neposlední řadě patří poděkování i mé rodině za podporu a pochopení a přátelům za morální podporu.

## ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>AUTOR</b>	Příjmení Faltín	Jméno Jan	
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	Zabezpečování jakosti		
<b>VEDOUČÍ PRÁCE</b>	Příjmení (včetně titulů) Ing. Melichar, Ph.D.	Jméno Martin	
<b>PRACOVISŤE</b>	ZČU - FST - KTO		
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<b>BAKALÁŘSKÁ</b>	Nehodící se škrtněte
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Hodnocení spokojenosti zákazníka ve společnosti IT Bohemia s.r.o.		

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KTO	<b>ROK ODEVZD.</b>	2012
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	46	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	40	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	6
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</b>  <b>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</b>	<p>Cílem této bakalářské práce je seznámit se s vytvářením dotazníku na hodnocení spokojenosti zákazníka. Dále pak jeho praktické použití pro společnost IT Bohemia s.r.o. v Plzni.</p>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>  <b>ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</b>	<p>Zákazník, spokojenost zákazníka, dotazník, měření spokojenosti zákazníků</p>

## SUMMARY OF BACHELOR SHEET

<b>AUTHOR</b>	Surname Jan	Name Faltín	
<b>FIELD OF STUDY</b>	Quality control		
<b>SUPERVISOR</b>	Surname (Inclusive of Degrees) Ing. Melichar, Ph.D.	Name Martin	
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST - KTO		
<b>TYPE OF WORK</b>	<del>DIPLOMA</del>	<b>BACHELOR</b>	Delete when not applicable
<b>TITLE OF THE WORK</b>	Customer satisfaction rating for IT Bohemia s.r.o		

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	Machining Technology	<b>SUBMITTED IN</b>	2012
----------------	------------------------	-------------------	----------------------	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	46	<b>TEXT PART</b>	40	<b>GRAPHICAL PART</b>	6
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS</b>	The aim of this Bachelor work is orientation with creating a questionnaire on customer satisfaction rating. Furthermore, its practical use for company IT Bohemia s.r.o. in Pilsen.
<b>KEY WORDS</b>	Customer, customer satisfaction, questionnaire, customer satisfaction rating

Obsah

<b>1.ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2.PŘEDSTAVENÍ FIRMY IT BOHEMIA, S. R. O.</b> .....	<b>9</b>
2.1.Historie .....	9
2.2.Současnost .....	10
2.2.1.Certifikáty .....	11
<b>3.TEORETICKÝ ROZBOR MANAGAMENTU KVALITY</b> .....	<b>12</b>
3.1.Proč hodnotit spokojenost zákazníka? .....	12
3.1.1.Udržení zákazníků .....	12
3.2.Kvalita.....	15
3.2.1.Relativní kvalita výrobků a služeb.....	18
3.3.Koncepce a principy managementu kvality .....	18
3.3.1.Koncepce managementu kvality na bázi podnikových standardů .....	19
3.3.2.Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO (International Organization for Standardization) .....	19
3.3.3.Koncepce managementu kvality na bázi TQM (Total Quality Management).....	20
3.4. Systém managementu kvality dle normy ISO 9001 .....	23
<b>4.VLASTNÍ APLIKACE DOTAZNÍKU</b> .....	<b>24</b>
4.1.Výhody dotazníku .....	24
4.2.Nevýhody dotazníku .....	25
4.3.Základní tvorby dotazníku .....	25
4.4.Typy otázek v dotazníku .....	27
4.4.1.Otevřené otázky .....	27
4.4.3.Polouzavřené otázky .....	31
4.4.4.Speciální typy otázek .....	31
4.5.Analýza současného stavu .....	33
4.6.Návrh aplikace nástrojů .....	34
4.7.Vyhodnocení dotazníku .....	39
<b>5.ZÁVĚR</b> .....	<b>41</b>
<b>6.SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>43</b>
<b>7.SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b> .....	<b>44</b>
<b>8.PŘÍLOHY</b> .....	<b>45</b>

## 1. ÚVOD

Neodmyslitelnou součástí každého moderního podniku nebo firmy je kontrola spokojenosti zákazníka. Toto zkoumání nám umožňuje neustálou zpětnou vazbu, zda-li se inovace vymyšlené řídicím článkem provozovny ubírají správným směrem, nesou požadované informace a zároveň ovlivňují konkurenceschopnost a ekonomické hospodaření s náklady.

V dnešní době můžeme spokojenost zákazníka hodnotit velkou škálou metod. Varianty dotazníků spokojenosti zákazníka jsou různorodé, od internetových dotazníků, telefonických až po ručně vypisované. Prvotní výběr dotazníku pro instituci by měl záviset na dané situaci, kam bude dotazník umístěn a také na jeho konečných požadovaných parametrech.

Výběr dotazníku má důležitý charakter. Nesprávnou volbou by mohly být získané informace irelevantní nebo dokonce vůbec žádné. Nabízí se nám mnoho zásadních parametrů a právě tyto části budou nastíněny v práci. Předmětem mé bakalářské práce je tedy seznámení se s tvorbou dotazníku a s jeho samotným vytvořením. Mým cílem bylo vytvořit dotazník, rozeslat ho a zjistit, které otázky pro zadavatele jsou důležité a jaká je jejich vypovídající hodnota.

Cílem praktické části mé bakalářské práce je analýza a zhodnocení současného stavu systému ve společnosti IT Bohemia s.r.o. Pomocí nástrojů řízení jakosti, dotazování a zjišťování, vyhledat nejslabší lokality a vytvořit nový systém sledování spokojenosti zákazníků ve firmě. Z obdržených dat bylo cílem vytvořit speciální dotazník pro společnost na přesné výpalky. Dále také nastínit nová možná zlepšení a tím pádem zvýšit spokojenost zákazníků společnosti.

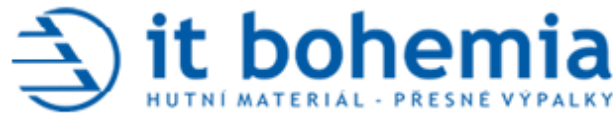
Práce se skládá z kapitol, které zahrnují teorii, obecné informace o dotaznících a spokojenosti zákazníka. Závěr je poslední kapitolou, ve kterém by měla firma dostat dotazník vytvořený jí na míru. Měl by být pro ni z finančního hlediska nejvýhodnější a měl by mít pro společnost velkou vypovídající hodnotu.

Svoji práci jsem vytvořil ve firmě IT Bohemia s.r.o., kde jsme se s vedením a firemním managementem domluvili na řešení interních nedostatků. Společnost v roce 2011 recertifikovala normu ISO 9001:2008. Nová norma nařizuje sledovat a hodnotit spokojenost zákazníka. Firma do nedávna neměla žádnou zpětnou vazbu a kontrolu ze

strany zákazníků, proto jsme se rozhodli, že analýza chybějící sféry bude pro obě strany efektivní a výhodná.



## 2. PŘEDSTAVENÍ FIRMY IT BOHEMIA, S. R. O.



**Obrázek 1**  
Logo firmy IT Bohemia s. r. o.

### 2.1. Historie

IT Bohemia s.r.o. je společnost, která byla založena v roce 1996 se specializací na velkoobchod s ocelovými plechy. Svoji obchodní činnost zajišťují prostřednictvím obchodních středisek v Plzni, v Kralupech nad Vltavou a v Praze [2].

Základním předmětem podnikání je obchod s kompletním sortimentem hutních výrobků, jako jsou plechy, profily, trubky apod. Dále se zabývají zpracováním materiálu, dělením a přesným pálením. V roce 2007 se společnost IT Bohemia, s. r. o. rozšířila o další aktivity spojené s maloobchodním prodejem hutního materiálu. Společnost se zaměřuje především na spokojenost zákazníků středních a menších průmyslových, stavebních a obchodních firem v České republice. Hlavním znakem firmy je flexibilita, individuální přístup k zákazníkům a rychlost [2].

Středisko nacházející se v Plzni využívá pro výrobu přesných výpalků moderní CNC stroje pro plazmové a acetylenové řezání [2].

Společnost IT Bohemia, s. r. o. disponuje následujícími kapacitami:

- tři skladové a výrobní objekty o celkové rozloze cca 6 tisíc m<sup>2</sup>.
- venkovní skladovací plochy o rozloze cca 15 tisíc m<sup>2</sup>.
- vlastní nákladní vozový park pro přepravu materiálů a výrobků
- pálicí stroje, autogen a plazma,
- zařízení na dělení plechů a tyčového materiálu, svařovací technika.

Výroba přesných výpalků je základní službou, kterou se zabývá společnost IT Bohemia, s. r. o. ve svém výrobním portfoliu. Přesnými výpalky se zabývá již od doby svého vzniku v roce 1999 a disponují efektivním a operativním využíváním skladových

zásob ocelových plechů ve výši zhruba 7 tisíc tun. Společnost využívá souřadnicové stroje CNC pro dosažení co nejvyšší možné kvality [2].

Přesné výpalky zhotovují z plechů ocelí tříd 10 – 17, o tloušťce 1 – 500 mm, které se válcují za tepla podle technických předpisů ČSN 420209 [2].

## 2.2.Současnost

V oboru dělení plechů má firma IT Bohemia s.r.o. dlouholetou zkušenost vycházející z původní společnosti J + J přesné výpalky, která se od svého vzniku v roce 1999 specializovala na výrobu výpalků, a kterou firma převzala v roce 2006. Toto spojení přineslo zákazníkům možnost operativního a efektivního využití skladových zásob ocelových plechů skupiny podniků IT Bohemia ve výši cca 7 tisíc tun. Využívají souřadnicových CNC strojů pro dosažení nejvyšší možné kvality v co nejkratším čase. Podle požadavků zákazníků zajišťují strojní opracování výpalků v kooperaci s našimi partnery.

Firma chce pokračovat v rozvoji sortimentu a nadále se zabývat přesným dělením kovových materiálů s dalšími doprovodnými operacemi. Její politika kvality je a bude nadále změřena na potřeby zákazníka a především na jeho spokojenost s našimi vyrobenými produkty. Důkladné sledování časového využití pálicích strojů zvyšuje produktivitu práce výroby.

Dalším záměrem společnosti je získání nových zákazníků, mimo jiné například nabídkou označováním středů otvorů, které nejsou předmětem pálení a dalších technologických procesů a ušetřit tak u nich následnou operaci rýsování. Management a vedení firmy dbá na zvyšování efektivity procesů a neustálého zlepšování, protože jsou si vědomi faktu, že kvalita jejich výrobků, polotovarů a dalšího vyráběného sortimentu má zásadní vliv na kvalitu strojů a konstrukcí. Dále společnost trvá na optimální pracovní podmínky pro jejich stále zaměstnance, zejména o zvyšování jejich odborné a specialní způsobilosti, aby mohli bez problémů řešit zakázky a úkoly spojené s přáními a požadavky zákazníka. Společnost odpovídá za zhotovení a realizaci práce, tím pádem platí pro všechny zaměstnance a osoby spojené se společností řídit se politikou kvality [2].

„Prevence dává přednost před odstraněním chyb.“ Tímto motem se řídí nejedna společnost na trhu s přesnými výpalky. Vždy nestačí jen nalezenou chybu odstranit, ale je vždy více než důležité přijít na příčiny vzniku chyby a následně tyto chyby natrvalo odstranit z procesu výroby [2].

Životní prostředí je dalším bodem v pořadí v jakostní politice společnosti. Všechna rozhodnutí, jednání a činy se provádějí v souladu s životním prostředím. Důležité cíle, jako je ochrana životního prostředí, mají pro společnost stejný význam, jako cíle hospodářské [2].

### **2.2.1. Certifikáty**

Společnost IT Bohemia je držitelem certifikátu ISO 9001:2001 v oblasti výroby přesných výpalků z plechů. Technické podklady zpracovávají v programu AUTOCAD – WRYKRYYS [2]. Jsou také držitelem certifikátu [ISO 9001:2001](#) v oblasti výroby přesných výpalků z plechů.

Svým zákazníkům společnost nabízí služby jako dělení plazmou, dělení acetylenem, pálení úkosů a acetylenem, tryskání výpalků a plechů, svařování, třískové obrábění a dopravu.

## 3. TEORETICKÝ ROZBOR MANAGAMENTU KVALITY

### 3.1. Proč hodnotit spokojenost zákazníka?

„Jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.“

(Laurin & Klement, 1914)

Každá firma má základní strategický úkol nebo cíl, jestliže chce uspět na trhu práce. Jen neustálým zdokonalováním produktů a výrobků společnost zajistí nejvyšší spokojenost zákazníka. V současné době konkurenční tlak ovládá všechny trhy s produkty u nás, ale i v zahraničí. S tím souvisí i boj podniků o zákazníka. Mění se charakter trhu, a to z trhu „prodávajících“ na trh „kupujících“. Spokojenost zákazníka se odráží v cíleně uplatňované orientaci na zákazníka. Díky jejím výsledkům dostane podnik lepší umístění na trhu a bude vytvořen předpoklad k trvalé a stálé existenci. Úspěchy, neúspěchy, potažmo i dopady se těžko projevují v krátkodobém časovém úseku. Mají ale velkou váhu v srdcích a myšlenkách zákazníků. Společnosti a firmy, které se zabývají tímto aspektem mají položen kvalitní princip pro nastávající zvyšování tržního podílu a výše zisku. Soudobé firmy a společnosti se nejvíce orientují na získávání nových neznámých zákazníků. Starost o stálého a osvědčeného zákazníka se odsouvá nebo se na ni úplně zapomíná. Až 70 % marketingových financí a sil se vkládá do zaujmutí nových zákazníků a spotřebitelů, ačkoli 90 % všech zisků podniku je zaopatřeno současným a ověřeným klientem. Nový zákazník je většinou pro spoustu podniků prvních několik let ztrátový a nevýdělečný. Většinovým zaměřením na zaujmutí nového zákazníka a opomenutím těch stávajících, společnosti přicházejí o 10 až 30 % klientů [4].

#### 3.1.1. Udržení zákazníků

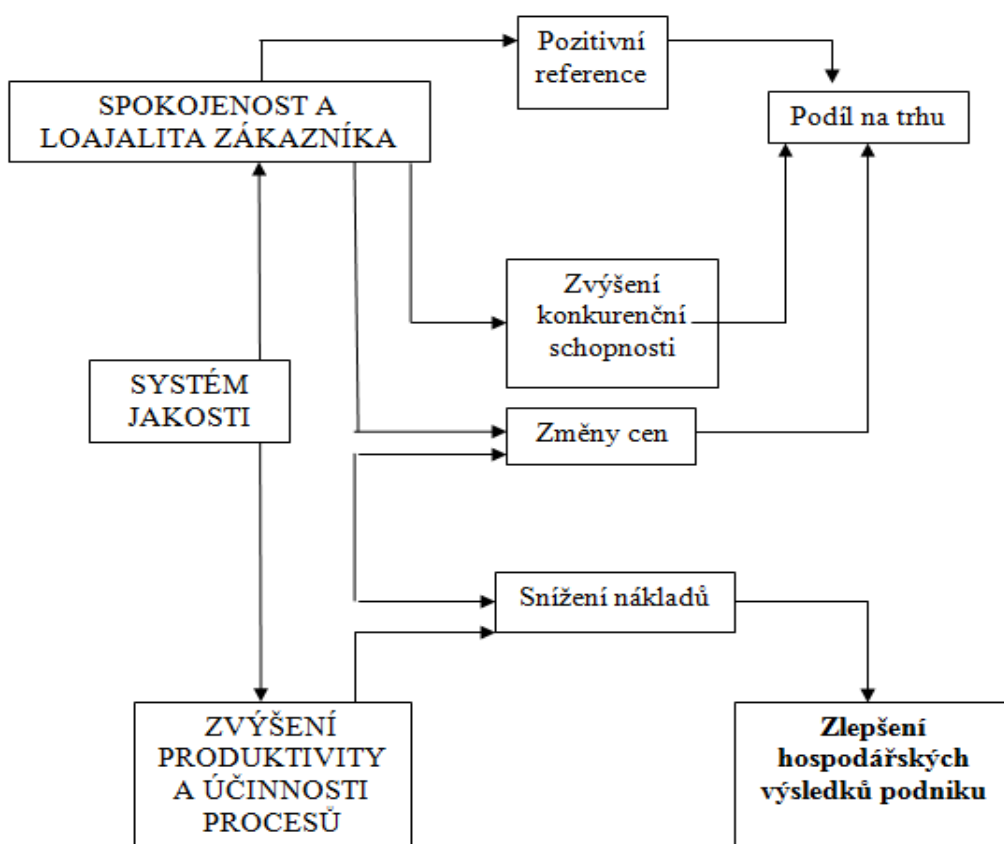
Nejvyšší management by si měl dát pozor na fakt, že hranice udržení spokojeného klienta klesla z 88,2 % na neuvěřitelných 80 % v posledním roce. To má neblahý důsledek na dlouhodobý zisk firem. Společnosti přinášejí největší zisky a prosperitu zákazníci již existující a stálí, ne noví a nejistí. Jestliže přijde společnost o nějakého klienta, přijde tím i o stálé výnosy a budoucí zakázky. Nejvíce je znepokojená společnost IBM, když přijde o nějakého klienta. Všechny věci k nutnému provozu firmy

jako například počítače, tiskárny, scannery, si bude muset ztracený zákazník zakoupit od jiného prodejce. IBM vkládá do tohoto úseku mnoho sil a prostředků, aby určila přesné důvody a příčiny, proč vlastně o zákazníka přišla. Je to z toho důvodu, aby se těchto chyb už dále nedopouštěla a tím tak nepřišla o příštího zákazníka. Velmi často si se ztraceným klientem pohovoří a zjišťuje, co a jak udělala nevhodně, že ji opustil a popřípadě ho přemluvila zpět na svoji stranu. Především záleží na tom, jací klienti společnost opustí. Odejde - li zákazník, který nebyl příliš výdělečný a nepřinášel do podniku finance, nemusí se jednat o velkou ztrátu, ale spíše o ulevení a více prostoru pro důležité klienty. Firma může dokonce přemýšlet i o tom, jestli své nevhodné a nevýnosné zákazníky nevyloučí ze svého seznamu klientů nebo přinejlepším navýší ceny výrobků, aby se ze špatných zákazníků stali zákazníci dobří a výhodní. Pokud se tedy přes zvýšení cen rozhodnou setrvat u dané společnosti. V nejhorsích případech přijde firma o stálé a dobré klienty. To je noční můra všech podniků a společností, protože čím déle jsou zákazníci u dané společnosti nebo podniku, tím větší jsou jejich zakázky a požadavky, a tím i větší finanční obrat. Dalším plusem je i možnost dobrého doporučení dlouhodobým zákazníkem svým známým. Péče pro takové lidi je méně nákladná a mají větší pochopení pro narůstání cen zakázek. Z toho vyplývá, že společnosti se musí velmi dobře a důsledně starat o udržení svého dobrého a nejlepšího zákazníka. U nejlepších firem jsou známy i případy s velikou mírou udržení klienta dokonce až 90 % [4].

Jestliže klesne míra udržení zákazníků dává to varovný signál, který je označen jako pokles spokojenosti klientů. Za posledních pět let bylo zjištěno, že je více nespokojených klientů o 6 %, tedy že nespokojenost vzrostla z 13,6 % na 19,6 % u jedné sledované společnosti. Proto bylo podniku doporučeno, aby zjistil co je původem poklesu spokojenosti jejich zákazníků. Kdyby se situace nadále nekontrolovala a nezačalo by se s tím operativně pracovat, vedlo by to až k poklesu zisků. Nejvíce rozšířeným systémem hodnocení spokojenosti klientů je stupnice o pěti bodech - velice nespokojen, poněkud nespokojen, neutrální, spokojen a velice spokojen. Úroveň spokojenosti zákazníka nehodnotí jen celkovou firemní nabídku, ale i každý bod zvlášť. Ačkoliv to tak nevypadá, tak mezi názory velice nespokojených a poněkud nespokojených klientů může být ohromný rozdíl. Argumenty, důvody a příčiny jejich rozhořčení a nespokojenosti pak musí podnik pochopitelně stanovit v obou těchto

případech a nadále se jich vyvarovat. Proto se mnoho dobře fungujících a prosperujících podniků snaží své klienty nejen uspokojit, ale rovněž i příjemně potěšit [4].

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Firmy, které mají moderní systémy managementu jakosti opravdu dosahují dlouhodobě lepších výsledků než firmy, které se zaměřují na tradiční orientaci zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém managementu jakosti se projevuje kladnými efekty uvnitř podniku a i v jeho okolí, což dokazuje přiložený obrázek [5].



**Obrázek 2**  
Analýza účinků podnikových systémů kvality

Externí efekt systému jakosti se obvykle projevuje déle než interní efekt. Určujícím externím efektem systému jakosti je stoupající míra loajaliti a spokojenosti zákazníků, ať už se jedná o individuální zákazníky nebo průmyslové odběratele. To, že se zvyšuje schopnost firmy plnit požadavky zákazníků, má za výsledek potenciální pozvolný nárůst podílu na trzích. Jedná se spíše o efekty dlouhodobějšího rázu, které se mohou projevit v průběhu následujících deseti let. Ale právě to je garantem trvalého

zlepšování zisku a finančních toků, ke kterým může přispět i to, že zákazníci budou za vyšší jakost ochotni zaplatit i vyšší cenu [5].

### 3.2. Kvalita

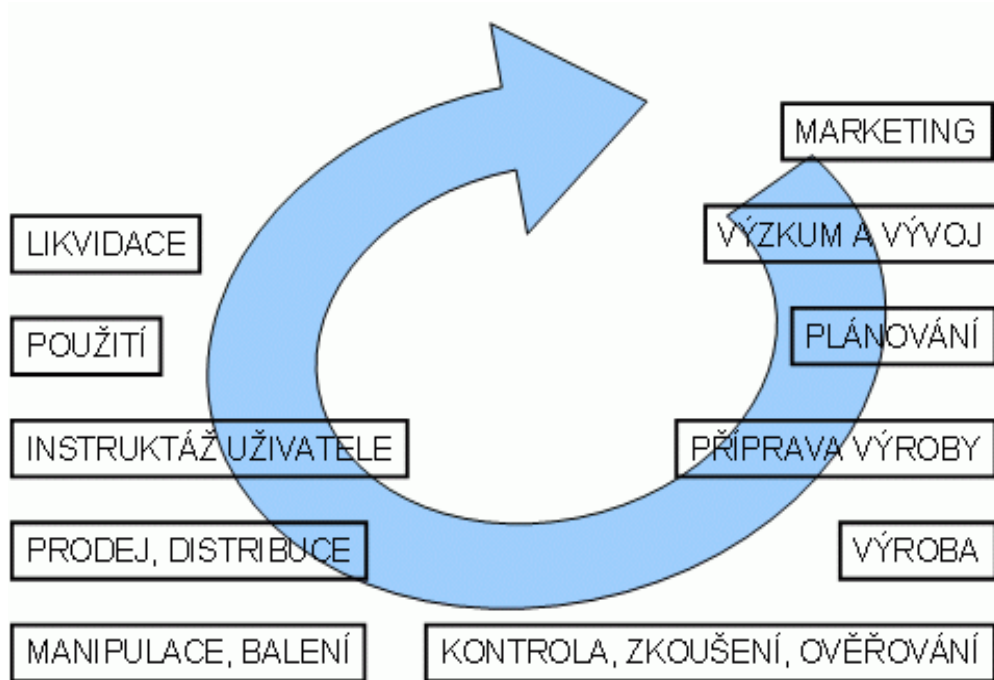
Slovo „kvalita“ je dlouhodobě používaný výraz již od středověku. Je to sdružováno s tím, že lidstvo se už v té době zaobíralo tím, jak mu mohou produkty a věci fungovat a sloužit. Tyto produkty byly směňovány na trzích. Aristoteles byl nejstarším prorokem, který vyřknul slovo „kvalita“. Tomu také přiřadil definici a my se s ní můžeme potkat i v moderních filozofických slovnících. „Jakost je naprostá spokojenost zákazníků“, není možné akceptovat na první pohled dostatečně srozumitelnou definici, protože se zde prolínají různé typy kategorií [5].

Pro běžné použití v každodenním životě a provoz firem byla vytvořena definice, která je naprosto obecná, ale i velice závazná. Prezентuje ji norma ČSN EN ISO 9000:2001 [6]. Jestliže hovoříme o slově jakost, popřípadě kvalita, „je to stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ [6]. Předpokladem ve smyslu této normy je „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, se obecně předpokládají nebo jsou závazné“ [5]. V běžném firemním provozu nesmíme zapomínat ani na potřeby, které jsou přesně dány platnými směrnici, ať jsou platné jako zákony, normy, vyhlášky, apod. Tyto předpoklady jsou brány jako hmotné výrobky, poskytnuté služby, informace a systémy managementu. ČSN EN ISO 9000:2001 jakožto nová norma všechny tyto obdržené výsledky označuje názvem „PRODUKT“. Každý tento výrobek je definovaný určitými vlastnostmi jakosti, které mohou být pro tento sortiment typické. Například je jedním z mnoha osobitých rysů automobil a jeho spotřeba, ovoce a jeho chuť, tak i pečivo a jeho cena.

Tyto osobité vlastnosti znaků můžeme třídít na znaky kvantitativní, které je možné změřit, nebo na znaky kvalitativní, kterým nemůžeme přiřadit číselnou hodnotu, ale jsou často zásadní věci při výběru spokojeného zákazníka. Co mnohokrát zaujme zákazníka na první pohled je design, příjemná vůně nebo okouzlující chuť. Znaky kvality jsou velmi různorodé. Ve strojírenství jsou takovými znaky technické rozměry výrobku, životnost, vzhled, recyklovatelnost po době užitnosti a celkové zpracování [5].

Již zmíněné vymezení pojmu kvality nezahrnuje zpřímá zákazníka, popřípadě finálního spotřebitele. Je tedy nutné podotknout, že právě koneční uživatelé jsou ti,

jejichž přání a požadavky mají být splňovány. Další nezbytnou věcí, která musí být zdůrazněna je ta, že spokojený zákazník není uskutečňován pouhou výrobou nebo poskytnutými službami, ale že tento vývoj navazuje na celý reprodukční proces. Toto převedl na papír a do reálného života již Juran svoji notoricky známou spirálou jakosti [3].



**Obrázek 3**

Juranova spirála

Zdroj: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>, 15.6.2012

Díky tomu se stále více uplatňují takzvané systémy kvality. Ty jsou charakterizovány na celopodnikový management, aby zaručily nejvyšší spokojenost zákazníka, co možná největším účinkem. Proces je rozdělen na několik dílčích úkonů, často jsou velice obsáhlé a komplikované, a to od prvotního průzkumu trhu až po zařizování konečného reklamního provedení. Smysl dílčích úkonů přání a potřeb uživatelů je velmi rozmanitý. Výsledkem by měla být přesná trefa do aktuálních i budoucích přání a potřeb zákazníka. To by byl ideální stav. K tomu je potenciálně možné se přiblížit. Jak se ale s tímto odhadem dostaneme blízko zcela závisí na správnosti firemního systému kvality. Pracovníci v dílně nebo operátoři výroby často vůbec nerozhodují o osudu kvality. Často je již tento fakt určen již v předvýrobním stadiu. Při průzkumu trhu se narazilo na nepříjemnou skutečnost, že mnoho našich



podniků má problémy se zabezpečováním jakosti. To vede k neefektivnímu využívání všech možných nástrojů řízení jakosti a tudíž k vývoji a organizaci výroby [5].

Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhu. Podle dostupných výzkumů, které byly realizovány v minulosti v zemích Evropské unie se ukázalo, že 66 % všech tržních ztrát je důsledkem nekvalitních výrobků a služeb. Zbývá třetina se týká nejčastěji přechodu odběratelů na jinou produkci, pro niž není současný charakter dodávek potřebný [5].

Dalším významným faktorem jakosti je úspora materiálů a energií. V České republice je provozní spolehlivost výrobků o třetinu horší než v ostatních zemích světa, a to se v praxi projevuje mnohem vyšší poruchovostí. Stroje a zařízení, které se nacházejí v poruchovém stadiu s sebou nepřinášejí žádná pozitiva, ale spíše negativa, jako jsou náklady na opravy apod [5].

Jakost se musí prolínat do všech forem lidské činnosti, což znamená získávání surovin s co nejmenším dopadem na životní prostředí, výrobu ekologickou se spotřebou co nejméně energie, ekologickou dopravou, poctivými službami, využívání druhotných surovin, užívání bezodpadových technologií a v mnoha dalších aspektech, včetně kvality zaměstnanců a v oblasti mezilidských vztahů. Při rozboru okruhu kvality se můžeme setkat například s kvalitou provedení nebo s funkční kvalitou, ale kvalita je jen jedna. Kvalita se přirozeně stává stylem života nového tisíciletí [8].

### **3.2.1. Relativní kvalita výrobků a služeb**

Firma bude mít širokou základnu spokojených zákazníků, jestliže bude svojí kvalitou výrobků převyšovat kvalitu konkurenčních produktů. Dále by se měl podnik snažit o dlouhodobé udržení kvality výrobku a být stále na pozoru před dotírající se konkurencí. Nedovolit, aby jakost výrobku klesla na úroveň konkurenčních firem. V případě že by se tak stalo, nemůže podnik počítat s tím, že si bude moci účtovat o tolik vyšší ceny jako v předchozích letech. Klienti by měli dojem, že se po nich chce zaplatit za rozdíl kvality nesmyslná cena. Firma si pak bude muset klienty získat zpět a vrátit se ke kvalitě předešlých dob nebo pozměnit své ceny úměrné svým výrobkům. V tomto případě má cena výrobku klesající tendenci. Klienti nebudou reagovat pouze na kvalitu produktů firem, ale také na kvalitu jejich služeb. Je důležité, aby byla společnost stále o

krok napřed před konkurencí. Podniky by se dále měly snažit o udržování kvality služeb a udržovat ji na stejné hladině. Důležité je aby úroveň kvality služeb neklesala [4].

### **3.3. Koncepce a principy managementu kvality**

V současnosti jsou ve světě využívány tři základní koncepce managementu jakosti:

1. Koncepce podnikových standardů
2. Koncepce ISO
3. Koncepce TQM

#### **3.3.1. Koncepce managementu kvality na bázi podnikových standardů**

Koncepci na bázi podnikových standardů začaly vytvářet zejména americké společnosti v 70. letech, které pocítovaly akutní potřebu vytváření systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy zaznamenaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých firem, respektive výrobních odvětví. Dnes jsou například uplatňovány ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, nebo speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO.

Podnikové standardy se vyznačují různými přístupy, ale mají jeden společný znak, a to, že jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. Nejsou výchozím bodem pro malé podniky a organizace poskytující služby [5].

#### **3.3.2. Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO (International Organization for Standardization)**

Koncepce ISO mají univerzální charakter, jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Tato vlastnost se ale v praxi projevuje spíše negativně, neboť normy ISO mají pouze doporučující charakter a formulace v normách jsou často značně obecné a vágní. Jsou souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného

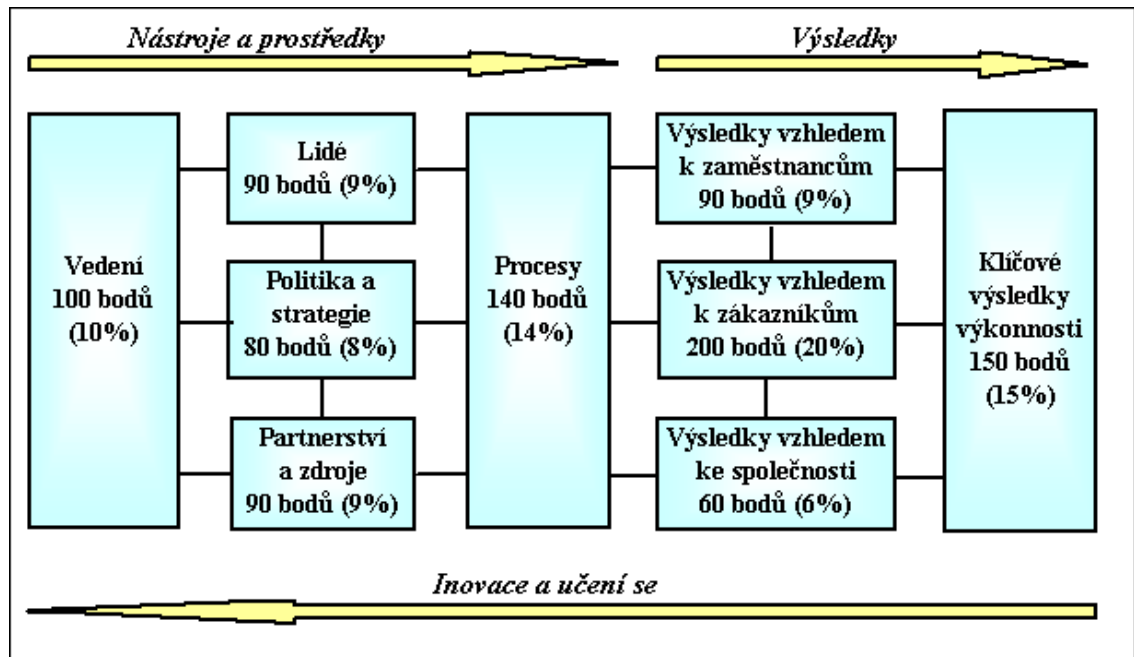
managementu jakosti. Celá koncepce ISO by měla být chápána jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

Normy ISO řady 9000 se zhruba po sedmi letech pravidelně aktualizují. Poslední aktualizace proběhla v roce 2008 a v současnosti počítá základní soubor se čtyřmi standardy:

1. ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
2. ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu jakosti – Požadavky
3. ČSN EN ISO 9004:2010 Systémy managementu jakosti – Přístup managementu kvality
4. ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a/nebo systémů environmentálního managementu.

### **3.3.3. Koncepce managementu kvality na bázi TQM (Total Quality Management)**

Koncepce TQM není nijak vázána na normy a předpisy, jako například koncepce ISO. Je otevřeným systémem, který zahrnuje vše pozitivní, co může být použito pro rozvoj podniku. Základními principy Koncepce TQM jsou orientace na zákazníka, týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoj a angažovanost lidí, orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace, měřitelnost výsledků a odpovědnost vůči okolí. Většinu zmiňovaných principů převzaly normy souboru ISO 9000:2000.



Obrázek 4

Schéma modelu TQM

Zdroj: <http://www.analyzujaproved.cz>, 24. 6. 2012

Schéma modelu TQM je v praxi použitelné ve třech základních směrech. V prvním případě může sloužit jako inspirace pro organizace, které hledají cestu ke zdokonalování svých manažerských systémů. Dále je model používán jako báze pro oceňování těch firem, které se ucházejí o Evropskou cenu za jakost nebo její národní ekvivalenty, tzn. firem, které dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků v rámci TQM. Poslední případ, kdy je možné model TQM aplikovat v praxi je pro účely tzv. sebehodnocení, tj. systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování.

### 3.3.3.1. Základní principy TQM

Orientace na zákazníka – zákazníkem je chápán ten, komu odevzdáváme výsledky své práce. To znamená, že finální spotřebitelé představují pouze jednu ze skupin, a to skupinu tzv. externích zákazníků. Je tedy nutné, aby byly systematicky zkoumány současné a budoucí požadavky všech skupin zákazníků, aby bylo možné následně monitorovat, zda – li je zákazník s našimi dodávkami spokojen.

Vedení lidí a týmová práce – v principu je preferován přístup ke konsensuálnímu vedení podřízených zaměstnanců. Řídící pracovníci mají vytvářet v organizaci takovou atmosféru, která umožní prosazování jiných principů TQM, zejména principu neustálého zlepšování.

Partnerství s dodavateli – tento princip vychází z vytváření vzájemně prospěšných vztahů důvěry. Vztahy důvěry lze vybudovat pouze na bázi opakovaně prokázané způsobilosti dodavatele plnit požadavky odběratele. K posílení důvěryhodnosti mohou přispět takové činnosti, jako je poskytování technické pomoci dodavatelům, společné plánování jakosti, motivace dodavatelů, apod.

Rozvoj a angažovanost lidí – za nejcennější článek společnosti je považován způsobilý a vzdělaný zaměstnanec. Rozvoj osobností jednotlivých profesních skupin a neustálé vzdělávání jsou základem naplňování principu rozvoje.

Orientace na procesy – na základě tohoto principu je možné dosáhnout vynikající kvality výrobků a služeb jen za předpokladu dokonale zvládnutého řízení procesů. Každý proces musí mít svého „vlastníka“, který nese odpovědnost za jakost výstupů z procesu. Je logické, že výstupy jednoho procesu mohou být vstupem pro procesy následující.

Neustálé zlepšování a inovace – za hlavní motor pozitivních změn ve společnosti jsou považovány procesy neustálého zlepšování, tj. dosahování nové, dosud nedosažené úrovně.

Měřitelnost výsledků – každý výrobek nebo služba musí být spolehlivě měřeny a data následně vyhodnocována, protože jen to je zárukou objektivního rozhodování na všech úrovních řízení. Každý vlastník by měl mít vytvořenou vlastní metriku pro měření výsledků. V koncepci TQM je jednou z hlavních metrik měření výkonnosti a výsledků procesů benchmarking.

Odpovědnosti vůči okolí – společnost musí nést přiměřenou odpovědnost za své vazby na okolí, tj. region, stát, apod. Firmy, které aplikují tento princip se pak ve svých

aktivitách též zaměřují na podporu regionálního zdravotnictví, školství, kultury a sportu [5].

### **3.4. Systém managementu kvality dle normy ISO 9001**

Celý název normy zní ČSN EN ISO Systému managementu jakosti - Požadavky. Tato norma je vydávána v České republice s názvem ČSN EN ISO 9001:2009. Norma se zabývá systémem managementu kvality procesním přístupem. Pochopení tohoto stanoviska je podstatné a nutné pro všechny organizace, které začlenily systém do firmy a následně pak certifikovaly. Stěžejními nároky normy jsou nepřetržité zlepšování a spokojenost zákazníka. Norma pomáhá společnosti ke správné identifikaci a úpravě všech činností. Dále pak napomáhá ke stanovení stěžejních cílů a odpovědnosti za kontrolu provozu. V neposlední řadě pomáhá k zprůhlednění celého složitého procesu fungování.

Norma ISO 9001 je stanovena pro všechny typy organizací. Nezáleží na jejich velikosti nebo zaměření, jde o univerzální věc. Dokáže se přizpůsobit všem oborům podnikání. Jedná-li se například o výrobní, obchodní, servisní, poradenskou organizaci. Dále ji můžeme aplikovat na veřejnosprávní instituce, zdravotnická zařízení, vzdělávací instituty a na mnohé další. Tento systém managementu kvality je velice univerzální a příhodný prostředek pro všechny společnosti a organizace. Každé instituci přinese zlepšení fungování procesů, zjednoduší dílčí činnosti a stanoví jasná pravidla. Tato jasná pravidla se projeví na celkovém posílení firemního systému, zvýší se konkurenceschopnost firmy, budou splněna přání a požadavky zákazníků – tím se bude zvyšovat jejich tížená spokojenost. Dále se zlepší interní komunikace, ochrana dat a informací. Toto jsou pouze jen některé přínosy díky normě ISO 9001 [7].

## 4. VLASTNÍ APLIKACE DOTAZNÍKU

Nejběžnějším nástrojem pro sbírání dat a průzkum trhu je bezpochyby dotazník. Ten je složený ze systému otázek, jejichž úkolem je vyzískat důležité údaje, názory a fakta od dotazovaných. Největší výhodou a předností samotného dotazníku je fakt, že dokáže posbírat názory a požadavky od dotazovaných mnohem menším úsilím než například osobním rozhovorem, telefonickým hovorem, pozorováním nebo skupinovým pohovorem. Dále pak také slouží k průzkumu veřejného mínění. Další důležitou výhodou je velmi jednoduché zpracování dat a informací z dotazníku. Je také relativně levný oproti jiným metodám. Dotazník má spoustu výhod, ale i nevýhod. Aby měl dotazník dostatečně vysokou kvalitu výpovědní hodnoty, je jeho sestavení poměrně složité a náročné. Proto by měl každý dotazník zpracovávat odborník na slovo vzatý. Neméně důležitou stránkou věci je samotné vyhodnocení dotazníku. Důraz by měl být kladen na správné řazení otázek v návaznosti za sebou a také by měly být vhodně formulovány. Odpovědi, které jsou navrhovány, by měly poskytovat dotazujícímu dostatečně velký prostor pro přenesení reakce na otázku. Dále je velmi podstatný styl a zpracování dotazníku, aby nám neodradil dotazujícího před dokončením a úspěšným vyplněním. V závěrečné fázi bychom totiž nemuseli dostat plnohodnotné výsledky [1].

Jestliže je dotazník v papírové nebo elektronické podobě, chová se většinou jako jednoúčelový formulář nebo v jiném případě jako sada formulářů. Dotazníky se dělí na různé typy, například písemné, online a podobně. Tento typ jednoúčelového formuláře se používá již hodně let. Dnešní nejčastější využití je především pro firmy nebo politické strany. Na základě těchto informací společnosti vědí, jakým směrem by se měly ubírat a jestli jsou jejich produkty konkurenceschopné a prodejné [1].

### 4.1. Výhody dotazníku

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, největší výhodou samotného dotazníku je velmi rychlé a relativně jednoduché zpracování. To samé platí i pro vyhodnocení. Je jednou z nejlepších metod pro průzkum veřejného mínění a trhu. Dále pak velkým kladem je fakt, že je dotazník nejméně dotěrným od ostatních metod. Dotazující neboli respondent může vyplnit obdržení formulář pohodlně z domova. Tomu jednoznačně

nahrává jednoduché vyplnění samotného dotazníku. Každý z nás se již s nějakým dotazníkem v životě setkal. V jednoduchosti je krása a pro dotazník to platí dvojnásob [1].

#### **4.2. Nevýhody dotazníku**

Forma komunikace mezi firmou a veřejností má ale i svoje nedostatky. Nejhorším skutkem, se kterým se můžeme setkat je ten, kdy respondent zaškrtná odpovědi bez vážnějšího zamyšlení, jen aby si ulehčil práci. Dále může být nesnadné pro nové firmy sehnat svědomité respondenty. Dotazník do jisté míry omezuje komunikaci mezi dotazovaným a společností, která si dotazník zadala, přestože je spojení z 90 % nonverbální.

Pro moji potřebu je také velmi důležité vymežit rozdíl mezi anketou a dotazníkem. Anketa je určitým druhem dotazníku, jelikož používá stejnou techniku sbírání dat. Má zjistit úsudek a názory co nejvíce lidí v krátkém časovém úseku. Oproti dotazníku se zakládá jen na pár otázkách. Většinou pro šíření anket k široké veřejnosti se využívá pomoc tisku. Méně oblíbenou formou distribuce je rozesílání poštou do schránek potencionálních respondentů nebo rozdávání při nákupech v obchodních řetězcích a podobně. Dalším doprovodným programem anket bývá častokrát slosování a soutěže o zajímavé a věcné ceny [1].

#### **4.3. Základní tvorby dotazníku**

Na první pohled by měl dotazník respondenta zaujmout svým vzhledem. Rozhodně ho nesmí odradit hned na začátku práce, to by neměl být účel dotazníku, ačkoliv se tak někdy stává. Hlavními aspekty jsou zejména: srozumitelnost, přehlednost a jednoduchá orientace, snadné vyplnění, jazyková korektnost, typografická úprava a jednoduchá grafická úprava.

Důležité na začátku tvorby dotazníku je stanovit si cíl průzkumu, kterého se budeme držet po celou dobu práce. Jestliže nebude přesně specifikován, může dojít k tomu, že výzkum nenaplní tížená očekávání. Tento úmysl musí být ale zjištěitelný a zcela pochopitelný.



V běžně dostupné literatuře se uvádí, že dotazník by měl obsahovat čtyřicet až padesát otázek a doba, kterou by měl dotazovaný s dotazníkem strávit, by měla být dvacet minut. Toto je ale v reálném životě zcela nemožné. Tak mnoho času by obětoval pouze dokonale motivovaný respondent. Z pravidla více než dvacet optání respondenta zastraší. Především jedná-li se o vyplňování formuláře na internetu, neměla by doba vyplňování přesahovat deset minut.

Je několik základních principů psaní a vytváření otázek pro dotazníky. Jednoznačnost je jednou ze základních principů psaní, jelikož je více než důležité formulovat výstižné a velmi jednoduché věty, vyhýbat se složitým souvětím, dvojitým záporům a nejednoznačným slovům. Dalším velmi důležitým principem je srozumitelnost. Je dobré využívat slovní obraty a jazyk cílové kategorie dotazovaných. Bude určitý rozdíl mezi řečí vysoce postavených manažerů a řečí mladistvých. Je nutné také používat stručné a krátké věty. Důležitým principem je také validnost, která se týká toho, že otázka nám musí dát přesnou odpověď na to, co potřebujeme zjistit. Jestliže by se tak nedělo, je lepší otázku přeskočit. Při psaní a vytváření otázek bychom se měli vyvarovat sugestivním otázkám. Svoji stylizací nám napovídají danou odpověď, a to pro náš dotazník není vhodné. Posledním, ale neméně důležitým principem je tzv. haló –efekt. Haló efekt znamená, že je mnoho podobných otázek v řadě za sebou a odpověď se převádí z předchozí věty do následující.

Strukturou dotazníku se myslí správné řazení po sobě jdoucích otázek. Z počátku by měly být začleněny poutavé otázky. Ty mají velkou schopnost upoutat dotazujícího. V samém středu dotazníku by měly být hlavní a nejdůležitější otázky. Na jejich vypracování by se měl respondent soustředit nejvíce. V závěru formuláře by se měly objevit již mnohem méně podstatné otázky.

Z počátku formuláře by neměl chybět stručný úvod, který má za úkol respondenta slušně oslovit a poprosit ho o chvíli času na vyplnění dotazníku. V několika krátkých větách představit náplň a obsah dotazníku, přiblížit význam odpovědí a porozumění celého dotazníku. Toto má hlubší význam, protože obecně lidé neradi vykonávají věci, ve kterých nevidí žádný smysl. Pokud je to jen trochu možné vyzdvihnout klady korektního vyplnění pro samotnou dotazovanou osobu. Také bychom neměli zapomenout na sdělení nejnужnějších pokynů k samotnému vyplnění

dotazníku. Pokud by ale tyto pokyny byly velmi obsáhlé, může se stát, že dotazovaná osoba bude odrazena již na začátku práce. Dobré je zmínit se o přibližné délce vyplňování dotazníku. Závěrem je důležité poděkování za strávený čas nad vyplňováním. Můžeme také připojit krátké instrukce pro odevzdání dotazníku.

Když už jsem dotazník vytvořil, měl by projít nejméně dvěma jednoduchými testy.

1. Já jakožto tvůrce dotazníku bych si měl svědomitě dotazník vyplnit. Již při prvním vyplňování mohu zjistit vzniklé nedostatky a ty potažmo odstranit.
2. Dalším mým krokem je domluvit si malou skupinu zkušebních respondentů a na nich svůj dotazník otestovat. Toto sezení mi může umožnit důležitou zpětnou vazbu a mohu tento dotazník upravit do finální podoby před uvedením do praxe.

Mojí následující vhodnou pomůckou pro testování dotazníku je vyzkoušet si dotazník vyplnit odzadu sám nebo v nahodilém řazení, a to pouze v tom případě, že mi to dovoluje forma dotazníku. Velmi mnoho otázek se mi pak může jevit jiným způsobem. Dále je pro mě přínosem zkontrolovat si úspěch nebo neúspěch testovacího režimu, jestli splnil moje cíle a očekávání a poskytl mi dostatečnou vypovídací hodnotu [1].

#### **4.4. Typy otázek v dotazníku**

Pro svůj dotazník, použitý v mé bakalářské práci, jsem použil otázky, které jsem rozdělil do třech základních skupin:

##### **4.4.1. Otevřené otázky**

Na otevřené otázky se vždy respondent vyjádří svými slovy, bez nátlaku a podle vlastního úsudku. Nejsou na výběr předem připravené odpovědi. Mezi takové otázky s volným koncem patří volné a asociační. [1].

Otevřené otázky mají výhodu v tom, že tvůrce formuláře může dostat odpověď, která ho zpočátku vůbec nemusela napadnout a může naznačit jiný úhel pohledu na problematiku věci. Přesně popisuje názor dotazovaného na otázku, tudíž respondent

nemá zúžené rozhodování pouze na několik variant. Většinou donutí dotazovanou osobu se více zamyslet nad zmíněnou problematikou.

Hlavní nevýhodou otevřených otázek je pak volnost reakcí respondenta, která komplikuje další zpracování. Dále může být velice nesnadné názory dotazovaných přesně přetlumočit. V neposlední řadě je také nevýhodné to, že odpověď je závislá na dobré slovní zásobě dotazované osoby.

#### **4.4.2. Uzavřené otázky**

Tento typ otázky mi dovoluje použít několik variací odpovědí. Až respondent si pak vybere sám jednu nebo vícero možností odpovědi, se kterou se nejvíce ztotožní. Toto je dobré aplikovat u těch otázek, u kterých známe všechny nebo alespoň většinu odpovědí.

Výhodou uzavřených otázek je především velice jednoduché vyplnění dotazníku. Ukázáním mého záměru nastíním respondentovi to, co mě zajímá. Z toho důvodu se při zpracování dotazníku mnohem snadněji vyhodnocují odpovědi na uzavřené otázky, než na otevřené.

Nevýhodou uzavřených otázek je fakt, že dotazované osobě dávají možnost náhodného vypracování bez důležitého zamýšlení. Předem vybrané odpovědi nemusí vyjádřit přesné mínění dotazovaného. Při vytváření uzavřených otázek je velmi obtížné vymyslet na ně vhodnou odpověď, je proto potřeba dobrá znalost problematiky.

Uzavřené otázky se rozdělují do čtyřech skupin. Dichotomické a trichotomické otázky, výběrové otázky, výčtové otázky a škálové otázky.

Dichotomické a trichotomické otázky jsou jedny z nejjednodušších na odpověď pro dotazované. Jedná se pouze o odpovědi ano/ ne, nebo ano/ ne/ nevím.

Příklad:

„Jste zaregistrovaný v seznamu odběratelů společnosti IT Bohemia s.r.o.“

- Ano
- Ne

Příklad:

„Kdyby jste potřeboval přesné výpalky, vybral by jste si znovu naši společnost?“

- Ano
- Ne
- Nevím

Výběrové otázky dovolují vybrat respondentovi jen jednu variantu odpovědi.

Příklad:

„Jakou formu úhrady preferujete?“

- Převodem na účet
- Hotovost
- Složenkou
- Fakturou

### **Výčtové otázky**

Výčtové otázky jsou opakem výběrových otázek a respondentům nabízí několik možností odpovědi.

Příklad:

„Které služby by jste ocenil v portféliu naší společnosti.“

- Lakování
- Povrchové úpravy
- Obrábění kovů
- Svařování nerezů

Škálové otázky se používají jako nejlepší nástroj pro měření názorů a postojů.

Výsledky můžeme rozdělovat, následně hodnotit a analyzovat.

Dotazovaní formulují svoje názory a postoje k podmětu pomocí stupnice. Máme na výběr několik druhů stupnic.

Příklad:

- 1-5 jako ve škole
- -2 silně nespokojen, -1 mírně nespokojen, 0 nevím, +1 mírně spokojen, +2 silně spokojen.

Výslednou stupnici můžeme vyjádřit jako úsečku v grafu se dvěma koncovými body. Na stupnici si dotazovaný seřadí individuální položky podle svých preferencí.

Příklad:

Seřad'te jaké služby společnosti IT Bohemia s.r.o využíváte nejčastěji:

- Dělení plazmou
- Dělení acetylénem
- Pálení úkosů acetylénem
- Tryskání výpalků a plechů
- Svařování
- Třískové obrábění v kooperaci s partnery
- Doprava

## **Škála konstantní sumy**

Škála konstantní sumy je jedna z nejpřesnějších metod rozdělení bodů podle priorit respondenta, kdy dotazovaný má zpravidla 100 bodů a ty přiřkládá položkám podle svého rozhodnutí [1].

Příklad:

Rozdělte 100 bodů jednotlivé služby společnosti IT Bohemia s.r.o. podle vaší celkové spokojenosti:

- Dělení plazmou:

- Dělení acetylénem:
- Pálení úkosů acetylénem:
- Tryskání výpalků a plechů:
- Doprava:

#### 4.4.3. Polouzavřené otázky

Je to kombinace otevřených a uzavřených otázek. Spojují se zde jejich výhody, ale i jejich nevýhody. Otázka se vytvoří připojením možnosti „jiné“ do uzavřené otázky. Tato další možnost odpovědi je jako otevřená otázka a dovolí dotazovanému svobodnou reprodukci svého názoru [1].

Příklad :

„Jakou službu v IT Bohemia využíváte nejvíce?“

- Dělení plazmou
- Dělení acetylénem
- Pálení úkosů acetylénem
- Tryskání výpalků a plechů
- Svařování
- Třískové obrábění v kooperaci s partnery
- Jiné:.....

#### 4.4.4. Speciální typy otázek

Jedná se o spojení více otázek na podobné téma. Většinou jsou srovnány do jednoho úseku, bloku nebo tabulky. Tím pak bude vytvořena baterie otázek. Pro tuto skupinu je typické spojení s hodnotící škálou. Jde o velmi rychlou a jednoduchou záležitost pro dotazovaného.

Příklad:

„Jak jste byl spokojen?“

- S kvalitou provedení
- S personálem
- S úrovní realizace zakázky

- S dopravou
- S časem celkové výroby

Dalším příkladem je filtrační otázka. Tato forma otázky mi pomůže separovat respondenty do podskupin a střídat tok otázek podle reakcí na tuto otázku.

Příklad:

„Byl jste již v minulosti klientem společnosti IT Bohemia, s. r. o?“

- Ano ( je jasné, že se dále budu ptát na předchozí spokojenost)
- Ne ( budu zjišťovat, jak se dotazovaný o společnosti IT Bohemia s.r.o dozvěděl)

Posledním příkladem je projektivní otázka, která by měla zastínit opravdový důvod, pro který byla otázka vytvořena. Formulace otázky je udělána tak, aby se neptala přímo na náhled respondenta, ale na odpověď, s čím je dotazovaný ztotožněn. Využívá se pro případ, kdybychom si chtěli ověřit, že respondent schválně uvedl nesprávnou nebo nepravdivou odpověď.

Příklad:

- 4.otázka: „Přemýšlíte o realizaci nové zakázky?“
- .....
- 12.otázka: „Myslíte si, že jste schopen obstarat finance na zadání zakázky?“

Důležité je respondenta dostatečně namotivovat k vyplnění dotazníku. Dále ho přesvědčit, aby věnoval dostatek času na projití dotazníku. Máme různé druhy metod, jak toto dosáhnout.

- 1 Peníze, dárek nebo poskytnutím nějaké výhody. Tato forma motivace často vede ke „slepému“ vyplnění nebo malé výpovědní hodnotě formuláře. Z tohoto důvodu je lepší, aby věnovaný předmět měl menší hodnotu nebo byl jen symbolický.
- 2 Upozornit na důležitost názoru dotazované osoby. Je obecně známo, že každý se rád cítí důležitý.

- 3 Zdůraznit vypovídající hodnotu respondentovi. Říci mu, jaké klady přinese jeho vyplněný formulář. „Vypracováním mého dotazníku přispějete k lepšímu přístupu k zákazníkům“ nebo „zlepšíte proces zadání objednávky ve společnosti IT Bohemia s.r.o. v Plzni“ .
- 4 Možnost závazku nebo malé protislužby. „Na přípravě tohoto dotazníku jsem strávil mnoho času, mohli byste mi věnovat jen pár minut na samotné vyplnění“.
- 5 Apelovat na vzniklé výhody pro samotného dotazovaného. „Toto nám pomůže zlepšit komunikaci mezi klientem a naší společností, až k nám tedy příště přijdete, bude vše jednodušší“.

Stále nesmíme zapomínat na vysvětlování významu formuláře, proč vůbec vznikl, jaký je jeho hlavní smysl, k čemu by se měl dopracovat. Bez prvotních znalostí významu dotazníku nemusí dotazovaný práci nikdy ukončit. Mohl by jej vnímat jako nesmysl. Jen málo lidí by chtělo vyplňovat formulář o norách jezevců, pokud by nevěděli, že tento fakt pomůže zachránit velmi mnoho mláďat [1].

#### **4.5. Analýza současného stavu**

Společnost IT Bohemia s.r.o. v roce 2011 recertifikovala normu ISO 9001. V současné době novelizace normy již uživatelům přikazuje hodnotit a sledovat spokojenost svých zákazníků. Spokojenost svých klientů a zákazníků je předmětem široké debaty. Společnost do této doby nehodnotila spokojenost a ani nesbírala data od svých odběratelů. Je tedy zřejmé, že spokojenost zákazníka nedosahovala úrovně odpovídající úrovni konkurenčních firem a společností. Hodnotit spokojenost zákazníků ve společnosti zabývající se přesnými výpalky, se mi zdálo jako dobrý první krok mezi teorií a praxí. Domluvil jsem se tedy s vrcholným managerem firmy. Při zavádění takového systému měření spokojenosti zákazníka do praxe je potřeba dobře zdokumentovat všechny oblasti týkající se péče o klienta. Dále jsem vycházel z dlouhodobé firemní strategie. Při provádění hodnocení spokojenosti zákazníka jsem neopomenul ani dynamiku okolního trhu a společnosti. Hodnocení by mělo být nastaveno tak, aby bylo lehce upravitelné dle požadavků vnějšího okolí a mělo by spojit dlouhodobé vize a strategie. Jen spokojený klient s námi bude spolupracovat.



#### 4.6. Návrh aplikace nástrojů

Mým přínosem do společnosti IT Bohemia s.r.o. by měl být finální dotazník na hodnocení spokojenosti zákazníků. To pro mě znamená stanovení si cílů práce, připravení a formulace otázek, řazení a struktura otázek, konečné otestování dotazníku v malé skupině lidí a následné předání vytvořeného dotazníku firmě.

Firma neměla žádnou databázi sledování a hodnocení spokojenosti zákazníka, proto jsem se rozhodl zaměřit na celkovou firmu a komplexní sortiment služeb. To znamenalo zkontrolovat spokojenost zákazníků v oblasti distribuce veškerého hutního materiálu, dále spokojenost se zakázkovou výrobou přesných výpalků a tryskáním. V neposlední řadě také se službami a dopravou společnosti. Mým cílem bylo vysledování spokojenosti celého komplexu, jelikož společnost IT Bohemia s.r.o. neměla v minulosti žádnou databázi a evidenci spokojenosti zákazníků. Pokud by se tato myšlenka a provedení osvědčilo, mohla by společnost pokračovat v posudku a ratingu jednotlivých subjektů zvlášť. Toto zkoumání by mohlo jít více do hloubky a myslím si, že by mělo ještě větší vypovídající hodnotu o dílčích činnostech. To tedy znamená vysledovat spokojenost například celého sortimentu hutního materiálu a následně by se hodnotila spokojenost například plechů válcovaných za tepla, trubek, jáklů, betonářských ocelí a kari sítí, a tyčového materiálu.

Jsem si vědom toho, že většina strojních firem nemá mnoho času na vyplňování dotazníků, proto jsem si zvolil třináct komplexních otázek a stanovil dobu na vyplnění devět minut.

Dotazník, který jsem vypracoval, jsem rozdělil do čtyř oblastí. V úvodu jsem zařadil oslovení respondenta a pokusil jsem se ho namotivovat k objektivnímu vyplnění dotazníku. Prvními dvěma otázkami jsem se snažil o zaujetí respondenta. V těchto větách má možnost interaktivní odpovědi. Dále jsem zařadil oddíl pro přezkoumání hutního materiálu a názoru na něj. Následující otázky se týkaly zakázkové výroby přesných výpalků, jejich reklamace a rozdílů v dodávkách tohoto sortimentu. Závěrečná pasáž, která se týkala hodnocení spokojenosti zákazníka, zkoumala služby a komunikaci ve společnosti. Zejména zadávání objednávek, řešení reklamací a dalších věcí s klientem. Pro dotazované jsem připravil i otázky ohledně platebních podmínek. Dále

v pořadí byla otázka na nehody nebo penále při obdržení špatné nebo nekvalitní dodávky od IT Bohemia s.r.o. Poslední třináctá otázka se týkala globální spokojenosti v porovnání s konkurencí. V samém závěru jsem nechal prostor pro další náměty a připomínky. Dávám tak další prostor pro vyjádření pocitů respondenta, mohu tak zjistit postoje dotazovaného, které jsem si do této doby ani neuvědomoval.

Po úspěšném vytvoření prototypu dotazníku jsem se rozhodl ho otestovat. Jako první zkušební osobu jsem pověřil sám sebe. Dotazník jsem si vytiskl a začal s poctivým vyplněním, jako bych byl cílový respondent. Postupoval jsem otázku za otázkou, až jsem se dostal ke zdárnému konci. Jelikož jsem neshledal žádnou viditelnou gramatickou chybu, ani stylizaci, rozhodl jsem se tento dotazník dát na vyzkoušení menší skupině respondentů. Tento krok jsem shledal jako velmi užitečný a přínosný pro můj prvotní dotazník. S názory dotazovaných ve skupině jsem ve velké míře ztotožnil a vytvořený dotazník jsem opravil a předělal do finální podoby. Desetičlenná skupina dotazovaných mi pomohla doladit otázky, ale i odpovědi. Tento dvojitý způsob testování vytvořeného dotazníku jsem s nadšením přivítal a osvědčilo se mi to. Nemám mnoho zkušeností s vytvářením takového dotazníku. Po dokončení testování jsem shromáždil všechna data a zkusil si je porovnat.

Společnost IT Bohemia s.r.o. jsem poprosil o seznam jejich největších odběratelů a spolehlivých zákazníků. Firma disponuje širokou základnou klientů. Klienty nejsou jen velké podniky, jako například Škoda Electric a.s., ale také malé soukromé firmy, jako například Jalaf kovoobrábění s.r.o. Vybral jsem si padesát respondentů větších společností a soukromníků, u kterých byl internetový kontakt nebo telefonické spojení. Rozhodl jsem se tedy, že čtyřicet formulářů rozešlu jako přílohu e-mailu, pět se pokusím obvolat a zbylých pět zkusím obejít osobně. Při té příležitosti jsem požádal obchodního zástupce Jakuba Fibingera o laskavost, zda-li by vybral deset společností, které by byly ochotny vyplnit můj dotazník pro společnost IT Bohemia s.r.o. Většina takto dotazovaných firem mi odpověděla s kladným výsledkem, že je mohu telefonicky kontaktovat nebo se zastavit osobně. Rozvrhl jsem si tedy společnosti, které jsou v Plzni pro osobní kontakt a vyplnění dotazníku. Zbylých pět mimo plzeňských pro telefonické spojení. Dále jsem si stanovil dobu čekání na odeslané e-maily, a to dva měsíce od odeslání.



Vážený zákazníku,

prosim Vás o vyplnění dotazníku, který je podkladem mojí bakalářské práce na téma Hodnocení spokojenosti zákazníka ve společnosti IT Bohemia s.r.o. Na základě získaných odpovědí se pokusím vyhodnotit úroveň spokojenosti ke společnosti.

1. Jak dlouho znáte společnost IT Bohemia?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pravidelně</li><li>• Vždy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Průměrně</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Velmi nespokojen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jsem nový zákazník</li><li>• 1-2 roky</li><li>• 2-5</li><li>• 5-10</li><li>• Jiný..</li></ul>	6. Jak jste spokojeni s kvalitou zakázkové výroby přesných výpalků?	11. Jak hodnotíte vstřícnost k požadavkům na platební podmínky?
2. Jakým způsobem jste získal kontakt naší společnost?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velmi spokojen</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Průměrně</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Velmi nespokojen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velmi vysoká</li><li>• Vysoká</li><li>• Průměrná</li><li>• Nizká</li><li>• Velmi nízká</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Z internetu</li><li>• Doporučení známého</li><li>• Reklama v novinách</li><li>• Jiný..</li></ul>	7. Jak často jsou rozdíly v dodávkách přesných výpalků?	12. Způsobují nekvalitní dodávky škody ve vaší firmě?
3. Jak jste spokojeni s nabídkou hutního materiálu?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nikdy</li><li>• Zřídka</li><li>• Průměrně</li><li>• Pravidelně</li><li>• Vždy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nikdy</li><li>• Zřídka</li><li>• Průměrně</li><li>• Pravidelně</li><li>• Vždy</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Velmi spokojen</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Průměrně</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Velmi nespokojen</li></ul>	8. Jak často reklamujete zakázku přesných výpalků?	13. Jak jsme celkové hodnocení zákazníkem jako obchodně-výrobní společnost v porovnání s konkurencí?
4. Jak jste spokojeni s dobou dodání hutního materiálu?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nikdy</li><li>• Zřídka</li><li>• Průměrně</li><li>• Pravidelně</li><li>• Vždy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velmi dobře</li><li>• Dobře</li><li>• Průměrně</li><li>• Špatně</li><li>• Velmi špatně</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Velmi spokojen</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Průměrně</li><li>• Mírně nespokojen</li><li>• Velmi nespokojen</li></ul>	9. Jakou možnost dopravy preferujete?	Náměty na zlepšení a rozšíření našich služeb, jiné připomínky.
5. Jak často jsou stávající rozdíly v dodávkách hutního materiálu?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vlastní</li><li>• Komerčních dopravních společností</li><li>• Dopravu IT Bohemia</li></ul>	Dne:.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nikdy</li><li>• Zřídka</li><li>• Průměrně</li></ul>	10. Jak jste spokojeni s komunikací našich zaměstnanců při zadávání zakázky?	.....
<ul style="list-style-type: none"><li>• Průměrně</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velmi spokojen</li></ul>	..... Vypracoval, podpis

Obrázek 5

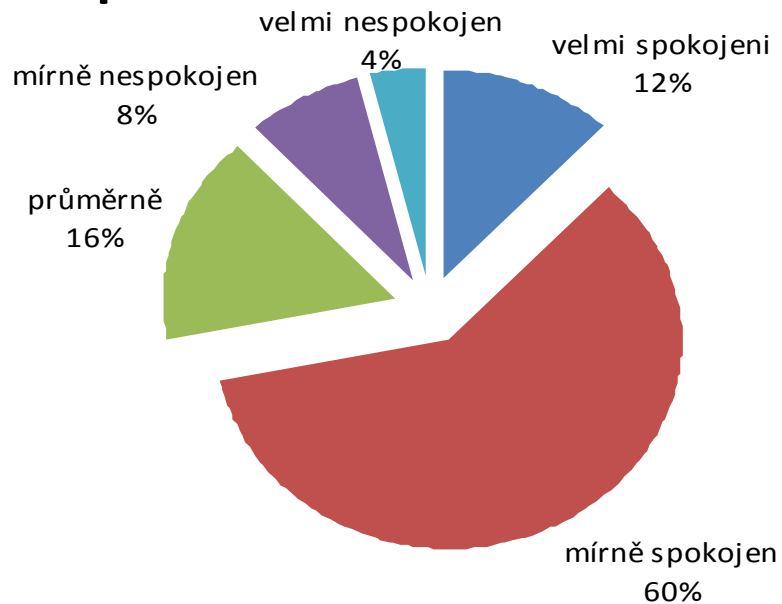
Dotazník na hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti IT Bohemia s. r. o.

#### 4.7. Vyhodnocení dotazníku

Dotazníky jsem odeslal na začátku března. Již během zmíněného dvouměsíčního časového úseku jsem měl čas obvolat a obejít předem vybrané firmy. Dva měsíce jsem si zvolil z toho důvodu, aby společnosti měly dostatek času na vypracování. Když si firma na dotazník neudělá čas za již zmíněný časový úsek, neudělá si ho vůbec a byl by nesmysl čekat ještě déle. Realita pro mě byla po dvou měsících překvapivá. Ze čtyřiceti rozeslaných dotazníků pomocí e-mailu se vrátilo pouze patnáct vyplněných. To pro mě bylo velmi neočekávané po stoprocentně úspěšných osobních i telefonních kontaktech. Ale když jsem si vzpomněl, že tyto firmy byly předem připravené a počítaly s mým příchodem nebo telefonátem, vrátil jsem se do reálného světa a uvědomil jsem si zaneprázdněnost zaměstnanců firem a velké nároky na ně kladené. Byl jsem alespoň rád, že se patnáct firem mým dotazníkem zabývalo a odeslalo ho zpět.

Celkový počet vyplněných dotazníků byl dvacet pět, patnáct dotazníků se vrátilo od firem, pět dotazníků bylo vyplněno po telefonu a pět na základě osobní pohovoru. Na základě vyplněných informací jsem zjistil, že 12 % jsou velmi spokojeni s výrobky a službami společnosti IT Bohemia s. r. o., 60 % je mírně spokojeno, 16 % je se společností průměrně spokojeno, 8 % mírně nespokojeno a zbylá 4 % dotazovaných respondentů je velmi nespokojeno, což dokazuje následující graf.

## Hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti IT Bohemia s.r.o.



**Obrázek 6**  
Hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti IT Bohemia s. r. o.

## 5. ZÁVĚR

V současné době se kladou stále větší nároky na sledování spokojenosti zákazníka. Toto pozorování by však ale nemělo být doprovázeno vysokými náklady v podobě lidských nebo finančních investic. Hodnocením spokojenosti zákazníků by se měl zabývat management a podniková strategie. Ředitelé a manažeři stále hledají alternativu, jak zvýšit výnosy podniků. Myslím si, že spokojenost zákazníků je jedna z možností., protože klient dané společnosti je, byl a bude prvotním předpokladem pro existenci kterékoli firmy. Žijeme v době, kdy si každý může svobodně vybrat kde, kdy a u koho své zboží zakoupí. S tím je spojen fakt, že by každá společnost, firma nebo podnik měla své klienty rozmazlovat, předcházet si je a udržovat loajalitu k jejich nákupu. To souvisí s vynikajícím servisem a splněním přání a požadavků klientů.

S rostoucím ziskem se společnost může dále rozvíjet a být silnější v boji proti konkurenci. Z toho vyplývá, že je zákazník a jeho spokojenost základním stavebním kamenem každé výrobní firmy. IT Bohemia s.r.o. donedávna hodnocení spokojenosti neměla. Proto jsem se rozhodl napsat na toto téma svoji bakalářskou práci. Společnost IT Bohemia s.r.o., která byla řešena v mojí bakalářské práci si stále více uvědomuje vliv spokojenosti zákazníků na jejich budoucí zakázky a tím i rostoucí zisk.

Cílem mojí bakalářské práce bylo seznámit se s pojmem kvalita, normou ISO 9001, s pravidly pro tvorbu dotazníku, vytvořením dotazníku pro reálnou společnost, jeho uvedení do praxe a analyzovat obdržená data. Během tohoto poznání jsem zjistil, jaké jsou druhy a možnosti pokládání a řazení otázek v dotaznících, jaké jsou jejich výhody a nevýhody. Z těchto zajímavých instrukcí jsem sestavil dotazník na míru firmy a vyhodnotil výsledky dotazníku. Zpracování dat nám ukázalo, že zákazníci jsou do jisté míry spokojeni s nabídkou a distribucí hutních materiálů, s provedením a kvalitou přesných výpalků, ale i se službami a komunikací podniku s klientem. Na druhé straně tento formulář odhalil věci, na kterých by chtělo zapracovat a zlepšit je. Tyto problémy nejsou velmi závažné a jejich odstranění by urychlilo a zlepšilo vazbu mezi klientem a společností. Respondenti se často vyjádřili v kolonce náměty na zlepšení a rozšíření služeb, která byla na konci dotazníku pod poslední otázkou. Byl jsme překvapen jaké

byly reakce dotazovaných. Pro další a konkrétnější hodnocení spokojenosti zákazníků bych vytvořil podrobnější formulář, vždy na konkrétní oblast podniku. Objevovaly se připomínky na zjednodušení a úpravu objednávacího (zakázkového) formuláře. Dále pak na zlepšení internetové komunikace, telefonování po internetu a zrychlení vyřízení objednávky a podobně. Účinnost hodnocení spokojenosti zákazníků se neprojeví hned, ale je zapotřebí dlouhodobého sledování těchto statistik v různých časových obdobích, pouze pak se můžeme bavit o dobrém vlivu na fungování společnosti. Předpokládám, že uvedený dotazník na hodnocení spokojenosti zákazníka napomůže k odstranění některých nedostatků, hlavně ve zlepšování služeb pro klienty, které vyplývaly z námětů na zlepšení a rozšíření služeb společnosti. Díky rozpomínkám a komentářům respondentů může firma IT Bohemia s.r.o. konkurovat podnikům u nás i v zahraničí, a to pouze v tom případě, že bude na předešlých problémech pracovat a podaří se jí problémy zdárně odstranit.

## 6. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Informace o dotaznících [online] 2007 [cit. 2012-06-15]. Dostupné na:  
[www.dotaznik-online.cz](http://www.dotaznik-online.cz)
- [2] IT BOHEMIA, s. r. o. [online] 2010 [cit. 2012-06-20]. Dostupné na:  
[www.itbohemia.cz](http://www.itbohemia.cz)
- [3] JURAN, J.M. – GRAYNA, F.M.: Juran's Quality Control Handbook. 4. vyd. New York, McGraw-Hill Book Company 1988, 812s.
- [4] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera - Jak vytvářet a ovládnout nové trhy, 1. vydání . Praha: Management Pres, 2006, 254s.
- [5] NENADÁL, J. Moderní systémy řízení jakosti. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 282 s.
- [6] Norma ČSN EN ISO 9000:2001: Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha, ČSNI. Srpen 2001
- [7] Systém managementu kvality dle ISO 9001 [online] 2008 [cit. 2012-06-15]. Dostupné na: [www.mbk.cz](http://www.mbk.cz)
- [8] ZÍDKOVÁ, H.; ZVONEČEK, F.: Jakost styl života pro 3. Tisíciletí. 2. [s.l.] : Plzeň, Západočeská univerzita, 2005. 90 s.



## **7. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1.....</b>	<b>9</b>
<b>Obrázek 2.....</b>	<b>15</b>
<b>Obrázek 3.....</b>	<b>17</b>
<b>Obrázek 4.....</b>	<b>21</b>
<b>Obrázek 5.....</b>	<b>38</b>
<b>Obrázek 6.....</b>	<b>40</b>

## 8. PŘÍLOHY

### Příloha 1

#### Dotazník spokojenosti zákazníka

Vážený zákazníku,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je podkladem mojí bakalářské práce na téma Hodnocení spokojenosti zákazníka ve společnosti IT Bohemia s.r.o. Na základě získaných odpovědí se pokusím vyhodnotit úroveň spokojenosti ke společnosti.

1. Jak dlouho znáte společnost IT Bohemia?

- Jsem nový zákazník
- 1-2 roky
- 2-5
- 5-10
- Jiný..

2. Jakým způsobem jste získal kontakt naší společnost?

- Z internetu
- Doporučení známého
- Reklama v novinách
- Jiný..

3. Jak jste spokojeni s nabídkou hutního materiálu?

- Velmi spokojen
- Mírně nespokojen
- Průměrně
- Mírně nespokojen
- Velmi nespokojen

4. Jak jste spokojeni s dobou dodání hutního materiálu?

- Velmi spokojen
- Mírně nespokojen
- Průměrně
- Mírně nespokojen
- Velmi nespokojen

5. Jak často jsou stávající rozdíly v dodávkách hutního materiálu?

- Nikdy
- Zřídka
- Průměrně
- Pravidelně
- Vždy

6. Jak jste spokojeni s kvalitou zakázkové výroby přesných výpalků?

- Velmi spokojen
- Mírně nespokojen
- Průměrně
- Mírně nespokojen
- Velmi nespokojen

7. Jak časté jsou rozdíly v dodávkách přesných výpalků?

- Nikdy
- Zřídka
- Průměrně
- Pravidelně
- Vždy

8. Jak často reklamujete zakázku přesných výpalků?

- Nikdy
- Zřídka
- Průměrně
- Pravidelně

- Vždy

9. Jakou možnost dopravy preferujete?

- Vlastní
- Komerčních dopravních společností
- Dopravu IT Bohemia

10. Jak jste spokojeni s komunikací našich zaměstnanců při zadávání zakázky?

- Velmi spokojen
- Mírně nespokojen
- Průměrně
- Mírně nespokojen
- Velmi nespokojen

11. Jak hodnotíte vstřícnost k požadavkům na platební podmínky?

- Velmi vysoká
- Vysoká
- Průměrná
- Nízká
- Velmi nízká

12. Způsobují nekvalitní dodávky škody ve vaší firmě?

- Nikdy
- Zřídka
- Průměrně
- Pravidelně
- Vždy

13. Jak jsme celkově hodnoceni zákazníkem jako obchodně-výrobní společnost v porovnání s konkurencí?

- Velmi dobře
- Dobře

- Průměrně
- Špatně
- Velmi špatně

.....

Náměty na zlepšení a rozšíření našich služeb, jiné připomínky.

Dne:.....

.....

Vypracoval, podpis