

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**Sistematično projektno vodenje ponudbenega postopka z
elementi CRM na ciljnih trgih EU
na primeru podjetja LEDINEK ENGINEERING d.o.o**

Kandidat: Robert Mlinarič

Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190122040

Program: komercialist

Mentorica: Alenka Valcl, univ. dipl. ekon.

Maribor, september 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Robert Mlinarič, št. indeksa 11190122040, sem avtor diplomskega dela z naslovom **SISTEMATIČNO PROJEKTNO VODENJE PONUDBENEGA POSTOPKA Z ELEMENTI CRM NA CILJNIH TRGIH EU**, ki sem jo napisal pod mentorstvom gospe Alenke Valcl, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oziroma citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oziroma zamisli, kot moje lastno, kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL, št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), ukrep VSŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP VSŠ Academia dovoljujem objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, september 2011

Podpis študenta:

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici, profesorici Alenki Valcl za pomoč in napotke pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi moji prvotni mentorici profesorici Bredi Vodopija za pomoč pri oblikovanju vprašalnikov.

Tudi mag. Mirjani Ivanuša Bezjak se moram globoko zahvaliti za njeno vztrajnost, da sem se po dolgem premoru le lotil zaključnega dejanja šolanja na Akademiji.

Zahvala gre tudi vsem, ki so me spodbujali ter so mi olajšali pisanje diplomske naloge.

Za lektoriranje se zahvaljujem Milenku Strašku.

Zahvaljujem se tudi vodjem in sodelavcem pri podjetju Ledinek Engineering d.o.o. za čas in sredstva namenjena za pošiljanje vprašalnikov kupcem, iz katerih sem lahko črpal dragocene podatke za izboljšavo ponudbenega postopka.

POVZETEK

V času vseobsežne globalizacije poslovanja je vsebina, oblika in preglednost ponudbe, za zadovoljevanje potreb kupca bistvenega pomena. Hiter tempo, tudi poslovnega življenja, kupcu dopušča vedno manj časa za temeljito analizo ponudb in podrobno primerjavo.

Toliko bolj pomembno je, da so ponudbe pregledne, smiselno strukturirane in da omogočajo kupcu hiter povzetek, preprosto razumevanje konkurenčnih prednosti in praktičnost.

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, kaj si kupci dejansko želijo. Kako so zadovoljni oz. nezadovoljni z obstoječo obliko in vsebino. Zanimalo nas je, kako kupci dojemajo našo ponudbo, kakšen je vtis, ki jo pusti pri njih, predvsem pa, kaj lahko naredimo bolje, da bo kupcem naša ponudba prijaznejša in uporabnejša.

Osnovna trditev diplomske naloge je, da je možno obliko in vsebino ponudbe narediti kupcu prijaznejšo, uporabnejšo in s tem konkurenčnejšo.

Za teoretični del diplomske naloge je bila uporabljena literatura in spletni podatki o CRM, interni podatki podjetja Ledinek Engineering d.o.o. ter podatki o podjetju Ledinek Engineering d.o.o., s spletne strani podjetja.

Osnova empiričnega dela naloge so rezultati ankete, ki je bila izvedena s pomočjo vprašalnika, prevedenega v tri jezike. Vprašalnik je bil poslan ključnim strankam podjetja. Z anketo sem izvedel primarno raziskavo, ki je bila izpeljana s pošiljanjem vprašalnikov v elektronski obliki. Pošiljanje in zbiranje rezultatov je potekalo v obdobju od 2005 do 2011.

Ključne besede: ponudba, zadovoljstvo, kakovost, kupec

ABSTRACT

Systematic project management of a quotation procedure including CRM elements on target markets in EU.

In the era of overall global business activities the content, the form and the clear arrangement of a quotation play an essential role in meeting customers' requirements. A fast pace of life, both private and professional; allow less and less time for a thorough comparative analysis of a quotation.

It has therefore become essential that a quotation is clearly arranged and well/logically organized allowing brief summarizing and simple understanding of competitive advantages and other useful features.

The goal of my thesis was to find out what customers actually want. How satisfied resp. unsatisfied they were with the existing form and content of quotations. I was especially interested in how customers understand and except quotations and how they feel about them. In the first place I wanted to examine the measures which would be necessary to make quotations more friendly and useful to a customer.

My basic argument was that the form and the content of a quotation can be made more friendly and useful to a customer and consequently more competitive.

As sources of the theoretical part of the present thesis publications and online/web information on CRM as well as internal data and information published on the home page of the Ledinek Engineering d.o.o. company have been used.

The empirical part of the present thesis has been based on the results of a questionnaire translated and distributed in three different languages. The questionnaire was sent to the key customers of the company. With this questionnaire I have carried out research on the primary level by means of distributing the questionnaire form in electronic format. Distribution and data gathering took place in the period between 2005 and 2011.

Key words: quotation, satisfaction, quality, customer

KAZALO

1	UVOD.....	9
1.1	Organizacija-podjetje	10
1.2	Opredelitev obravnavane zadeve.....	11
1.3	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	11
1.4	Predpostavke in omejitve	12
1.5	Predvidene metode raziskovanja.....	12
2	INFORMACIJSKA PODPORA PRODAJNEGA PROCESA IN CRM.....	13
2.1	Poslovni informacijski sistem v podjetju Ledinek Engineering d.o.o	13
2.2	Tržne aktivnosti in poslovni stiki.....	17
2.3	CRM v poslovnem informacijskem sistemu	17
3	PRODAJNI CIKLUS	20
3.1	Razčlenitev prodajnega cikla	21
3.2	Potek ponudbenega postopka	21
3.3	Projektno vodenje ponudbenega postopka.....	22
3.4	CRM v ponudbenem postopku	22
4	ZGRADBA PONUDBE IN TRENUTNO STANJE IZ VIDIKA PODJETJA.....	24
4.1	Sestavni deli ponudbe	24
4.2	Vsebina in oblika ponudbe	25
4.3	Zgradba opisov.....	29
4.4	Priloge	29
5	RAZISKAVA MNENJA KUPCEV O VODENJU PONUDBENEGA POSTOPKA, VSEBINI IN OBLIKI PONUDBE	30
5.1	Priprava vprašalnika o mnenju kupcev.....	30
5.2	Vpliv CRM na sodelovanje s kupci	31
5.3	Določitev in izbira ciljne skupine.....	32
5.4	Proces pošiljanja in spremljanja odgovorov	32
5.5	Analiza rezultatov	33

5.6	Rezultati analize	34
5.6.1	Rezultati analize poglavja "Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku"	35
5.6.2	Rezultati analize poglavja "Zgradba ponudbe"	36
5.6.3	Rezultati analize poglavja "Splošno o ponudbi"	37
5.6.4	Rezultati analize poglavja "Negovanje odnosov s kupcem"	39
5.6.5	Rezultati analize poglavja " Spremljava ponudbe"	41
5.6.6	Rezultati analize poglavja "Odločitev o oddaji naročila"	42
5.6.7	Rezultati analize poglavja "Splošno"	44
5.6.8	Rezultati analize poglavja "Servis"	45
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PONUDBENEGA POSTOPKA IN PONUDBE IZ VIDIKA KUPCEV	48
6.1	Izboljšave vezane na vodenje ponudbenega postopka.....	48
6.2	Možne izboljšave glede vsebine ponudb	48
6.3	Možne izboljšave glede oblike ponudb.....	49
6.4	Predlogi povezani s fizično obliko in načinom posredovanja ponudb	49
7	ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE.....	51
8	SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV	52
8.1	Literatura.....	52
8.2	Internetni viri	52
9	PRILOGE	53
9.1	Vprašalnik v slovenskem jeziku	53
9.2	Vprašalnik v nemškem jeziku.....	56
9.3	Vprašalnik v angleškem jeziku	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip podjetja Ledinek Engineering d.o.o.....	11
Slika 2: Organizacijska struktura.....	13
Slika 3: Proces pridobivanja naročil 1/2.....	15
Slika 4: Proces pridobivanja naročil 2/2.....	16
Slika 5: Primer uporabe CRM aplikacije.....	18
Slika 6: Vprašalnik - skobelnik – nemški 1/2.....	27
Slika 7: Vprašalnik - skobelnik - nemški 2/2	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku.....	35
Tabela 2: Zgradba ponudbe	37
Tabela 3: Splošno o ponudbi	38
Tabela 4: Negovanje odnosov s kupcem	40
Tabela 5: Spremljava ponudbe	41
Tabela 6: Odločitev o oddaji naročila.....	43
Tabela 7: Splošno	44
Tabela 8: Servis	46

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku	36
Grafikon 2: Zgradba ponudbe.....	37
Grafikon 3: Splošno o ponudbi.....	39
Grafikon 4: Negovanje odnosov s kupcem.....	40
Grafikon 5: Spremljava ponudbe.....	42
Grafikon 6: Odločitev o oddaji naročila	43
Grafikon 7: Splošno.....	45
Grafikon 8: Servis.....	47

1 UVOD

V vsakodnevni in vseprisotni poplavi informacij se vse težje znajdemo. Tudi sodobna, skorajda vsemogočna orodja, kot so medmrežni iskalniki, so nam le omejeno v pomoč. Kdor je že kdaj dobil na iskano geslo 225.000 zadetkov, ve, kaj imam v mislih.

V podjetju Ledinek Engineering d.o.o. se ukvarjamo z razvojem, izdelavo in prodajo strojev in opreme za sekundarno lesnopredelovalno industrijo. Strankam ponujamo paleto izdelkov od majhnega preprostega skobeljnika pa do kompleksne linije za izdelavo križno lepljenih elementov.

Ponudbe, ki jih pripravljamo, obsegajo nekaj strani pa tudi več sto . Kot inženirsko podjetje vključujemo v naše linije tudi stroje drugih evropskih proizvajalcev. Te ponudbe vedno obravnavamo tudi kritično, glede preglednosti in uporabnosti za lastne potrebe (vključitev v celovito linijo).

Posamezne ponudbe so zelo detaljne, pregledne a tudi zelo obsežne, čeprav dobavitelj ponuja za nas le nek "manj" pomemben stroj. So pa tudi taki dobavitelji, ki v ponudbi navedejo le nekaj zelo osnovnih podatkov, ki ne zadostujejo za npr. kalkulacijo kapacitete. V takšnih primerih moramo ponovno povpraševati, klicati, skratka ponudba je pomanjkljiva.

Subjektivne ocene posameznikov nas ne smejo zaslepiti pri generalnih odločitvah o vsebini in obsegu ponudb. Temu se najbolje izognemo tako, da za mnenje prosimo večje število strank.

Vprašalnik ankete je bil načrtno pripravljen tudi izven okvirov te naloge. Vsebuje namreč vprašanja, v tej nalogi ne podrobneje ovrednotena, vendar zaokrožujejo naše razumevanje strankinih potreb in želja.

Analiza pridobljenih podatkov kaže, da smo na pravi poti. Najti idealno obliko je nemogoče. Vsak posameznik ocenjuje drugače. Tudi v odgovorih smo zasledili nasprotujoče si ocene za zelo podobno ponudbo. Bistven je trend in stalno stremljenje po izboljšavah.

1.1 Organizacija-podjetje

Podjetje Ledinek Engineering d.o.o. je že 100 let tesno povezano z obdelavo lesa. Posebej v zadnjih desetletjih smo postali mednarodno priznani in smo se uveljavili na področju projektiranja in izdelave lesnoobdelovalnih strojev in naprav.

Sedež podjetja Ledinek Engineering d.o.o. je v Hočah. Družba zaposluje okoli 240 ljudi in jo torej štejemo med srednje velika podjetja po slovenskih merilih. Imamo še izpostave v Nemčiji, Avstriji in Rusiji. Smo med vodilnimi proizvajalci lesnoobdelovalnih strojev za obdelavo masivnega lesa v svetovnem merilu. Glavni ciljni trgi prodaje so: Nemčija, Avstrija, skandinavske in ostale evropske države. Skupini strateških tržišč se vse bolj pridružuje tudi Rusija. Kupci so velika podjetja, ki se ukvarjajo s primarno in sekundarno obdelavo lesa. Proizvodne kapacitete podjetja znašajo okoli 20 milijonov evrov lastne opreme, omeniti pa je treba še promet od posredovanja in preprodaje opreme drugih proizvajalcev.

S svojimi proizvodi (stroji in tehnološkimi linijami) smo prisotni v že v več kot 45 državah sveta. Sodobna izdelava, vgradnja komponent svetovno znanih proizvajalcev ter nizki stroški vzdrževanja, so garancija kakovosti našega dela, ne glede na to ali gre za skobeljnike, stroje za parket, žage ali linije za izdelavo vzdolžnih spojev. Od leta 1908 smo se nenehno razvijali, širili in se prilagajali vedno novim potrebam trga. Tradicija nas zavezuje, da tudi v prihodnje posvečamo največjo skrb kakovostni izdelavi naših strojev.

Naše geslo se glasi: "Vse je mogoče." Razvoj lesnoobdelovalnih strojev in naprav po meri kupca nam je prinesel mednarodni sloves in priznanje. Načrtovanje in kakovostna izdelava strojev so jamstvo za visoko tehnološko kakovost. Razvojni in raziskovalni center je opremljen z najnovejšo strojno in programsko računalniško opremo. Na ta način smo omogočili hiter in zanesljiv prenos podatkov v podjetju.

Vsi preizkusni in izkustveni rezultati iz prototipne delavnice, proizvodnje in servisa se vrnejo v konstrukcijo, kjer jih preverimo in uporabimo pri naslednjih projektih. Tako nenehno izpopolnjujemo naš razvoj in proizvodni program. Tehnološki napredek se kaže v sodelovanju z domačimi in tujimi inštituti in nam zagotavlja vedno višjo stopnjo kakovosti izdelkov. Na mednarodnem trgu smo se uveljavili z novo generacijo strojev, ki so plod lastnega razvoja in znanja in so dozoreli z leti bogati delovnih izkušenj.

Naš širok razgled nad lesno-obdelovalno stroko nam omogoča, da skušamo najti najoptimalnejšo rešitev za vsakega kupca. Nudimo svetovanje pri nakupu, predstavitev delovanja strojev, prodajo strojev različnih cenovnih razredov, montažo, šolanje na novem stroju, oskrbovanje z rezervnimi deli ter vzdrževanje strojev. Na mednarodnem trgu se pojavlja nova generacija Ledinekovih strojev, ki je dozorevala z leti bogatih izkušenj.

Podjetje nenehno sledi zahtevam kupcev s proizvodnjo kakovostnih izdelkov s konkurenčno ceno. Glede na to, da smo v zadnjem desetletju na podlagi kakovosti dosegli zaupanje tujih naročnikov na zahtevnem trgu, bomo še naprej maksimalno vlagali v razvoj in posodabljanje proizvodov, ki bo tudi v bodoče zagotavljala izpolnjevanje vseh zahtev kupcev (www.ledinek.com, 27.08.2011).



Slika 1: Logotip podjetja Ledinek Engineering d.o.o.

Vir: <http://www.ledinek.com/de/download/logo.html>, 27.08.2011

1.2 Opredelitev obravnavane zadeve

Diplomska naloga obravnava sistematično projektno vodenje postopka ponudbe. Razčlenjen bo prodajni cikel ter podrobneje obdelan postopek priprave in izdelave ponudbe. Obdelana bo informacijska podpora ponudbenega postopka, ki vključuje elemente CRM. Nalogi bo dodana meritev zadovoljstva obstoječih in potencialnih kupcev z obliko in vsebino konkretne ponudbe in vodenjem ponudbenega postopka. To bo izvedeno z vprašalnikom v nemškem, angleškem in slovenskem jeziku. Rezultati bodo v nalogi prikazani tabelarično in grafično. Izdelani bodo predlogi za izboljšavo, ki jih bo možno vključiti v bodoče ponudbe ter sam postopek priprave in izdelave ponudb.

1.3 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen naloge je dognati, kaj si kupci naše opreme želijo v ponudbenem postopku. Ugotavljali bomo zahteve kupcev, kako naj bodo ponudbe oblikovane, kaj naj vsebujejo, kako naj bodo strukturirane in podane.

Cilj diplomskega dela je, z rezultati analize vprašalnikov dokazati, da lahko podjetje že v fazi ponudbe upošteva specifične zahteve kupcev, s tem povečuje svoje prodajne možnosti in tako učinkoviteje upravlja odnose z njimi.

Osnovna trditev je, da je možno z še kakovostnejšim ponudbenim postopkom povečati prodajo. Trdimo, da je z boljšo ponudbo možno doseči boljše rezultate in tudi kupcu olajšati razumevanje ponudbe ter povečati njeno uporabnost, obenem pa zagotoviti preglednost in sledljivost rezultatov v podjetju.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predvidevam, da bom s primernim vprašalnikom, poslanim ciljni skupini, pridobil kakovostne podatke za analizo. Omejitve predstavljajo velikost vzorca, ki ga ocenjujem na 100 do 200 strank ter s številom vrnjenih vprašalnikov.

1.5 Predvidene metode raziskovanja

Definiral bom ciljno skupino in podatke zbral s pomočjo vprašalnikov. Vprašalniki bodo poslani s pomočjo elektronske pošte, po pošti in telefaksu. Zbrane podatke bom nato glede na naravo podatka (numerični, opisni) obdelal v Excel-u ter jih grafično in tabelarično prikazal v nalogi.

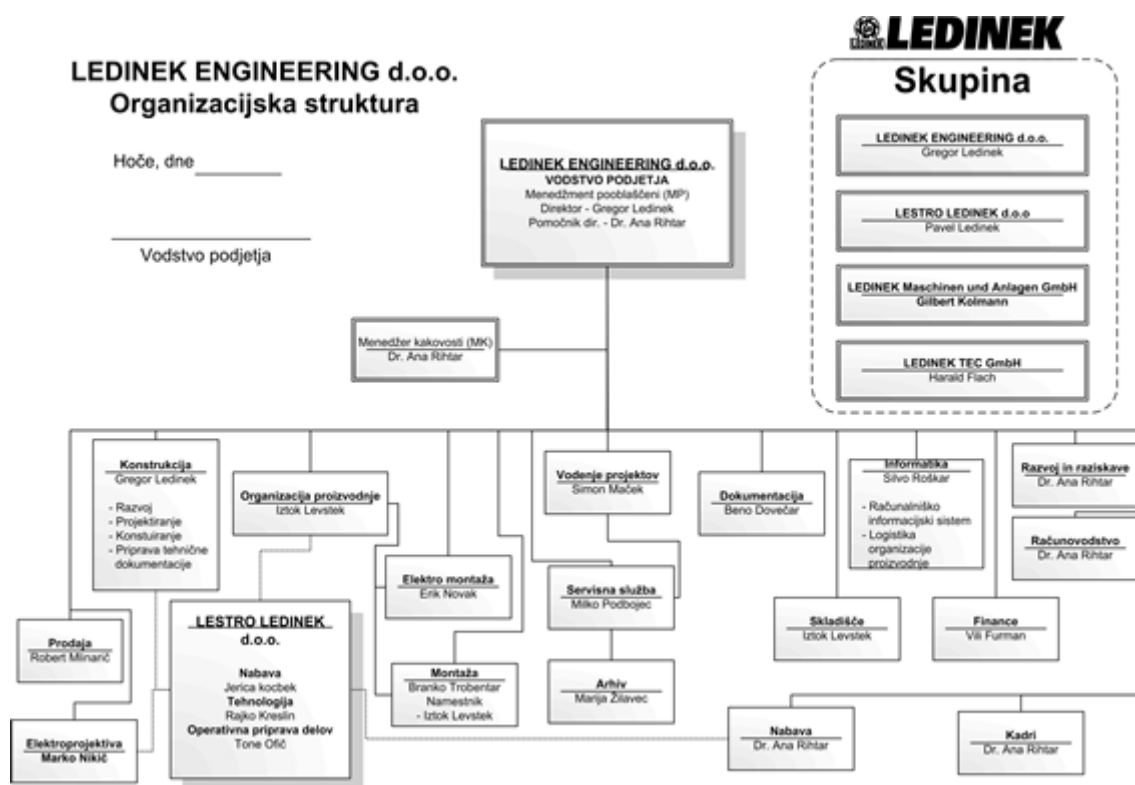
Raziskava bo izvedena med kupci in strankami podjetja Ledinek Engineering d.o.o..

2 INFORMACIJSKA PODPORA PRODAJNEGA PROCESA IN CRM

2.1 Poslovni informacijski sistem v podjetju Ledinek Engineering d.o.o

Cilj informacijskega sistema je posredovati prave informacije ob pravem času na pravo mesto s čim nižjimi stroški (Vinter, Ivanuša, 2001, 22).

Poslovni informacijski sistem podjetja Ledinek Engineering d.o.o. temelji na organizacijski strukturi podjetja. Na osnovi te strukture so bili določeni posamezni procesi znotraj podjetja. Aktivnosti prodaje so združene v procesu " PROCES - PRIDOBIVANJE NAROČIL".

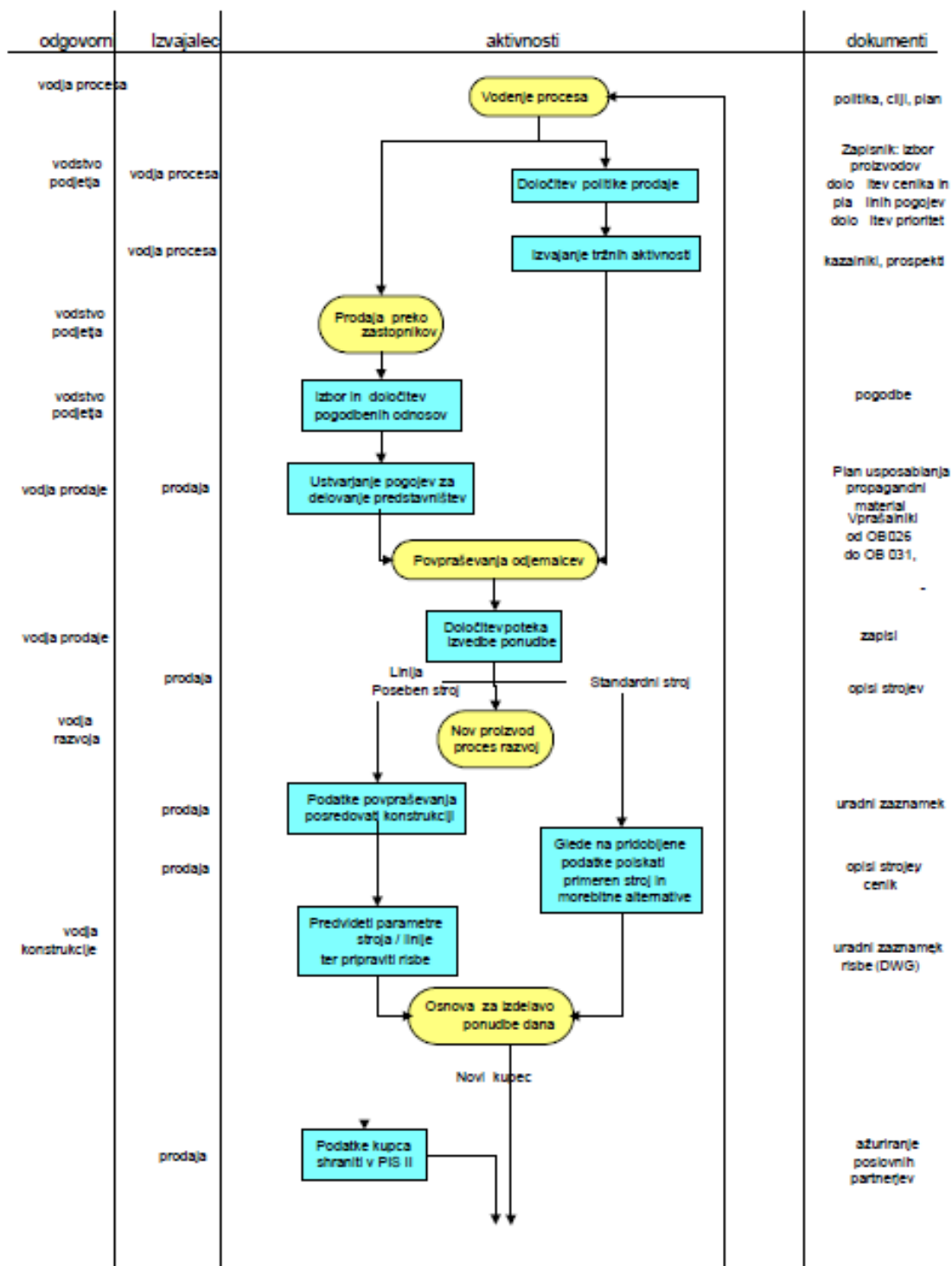


Slika 2: Organizacijska struktura

Vir: Interni poslovnik kakovosti podjetja Ledinek Engineering d.o.o.

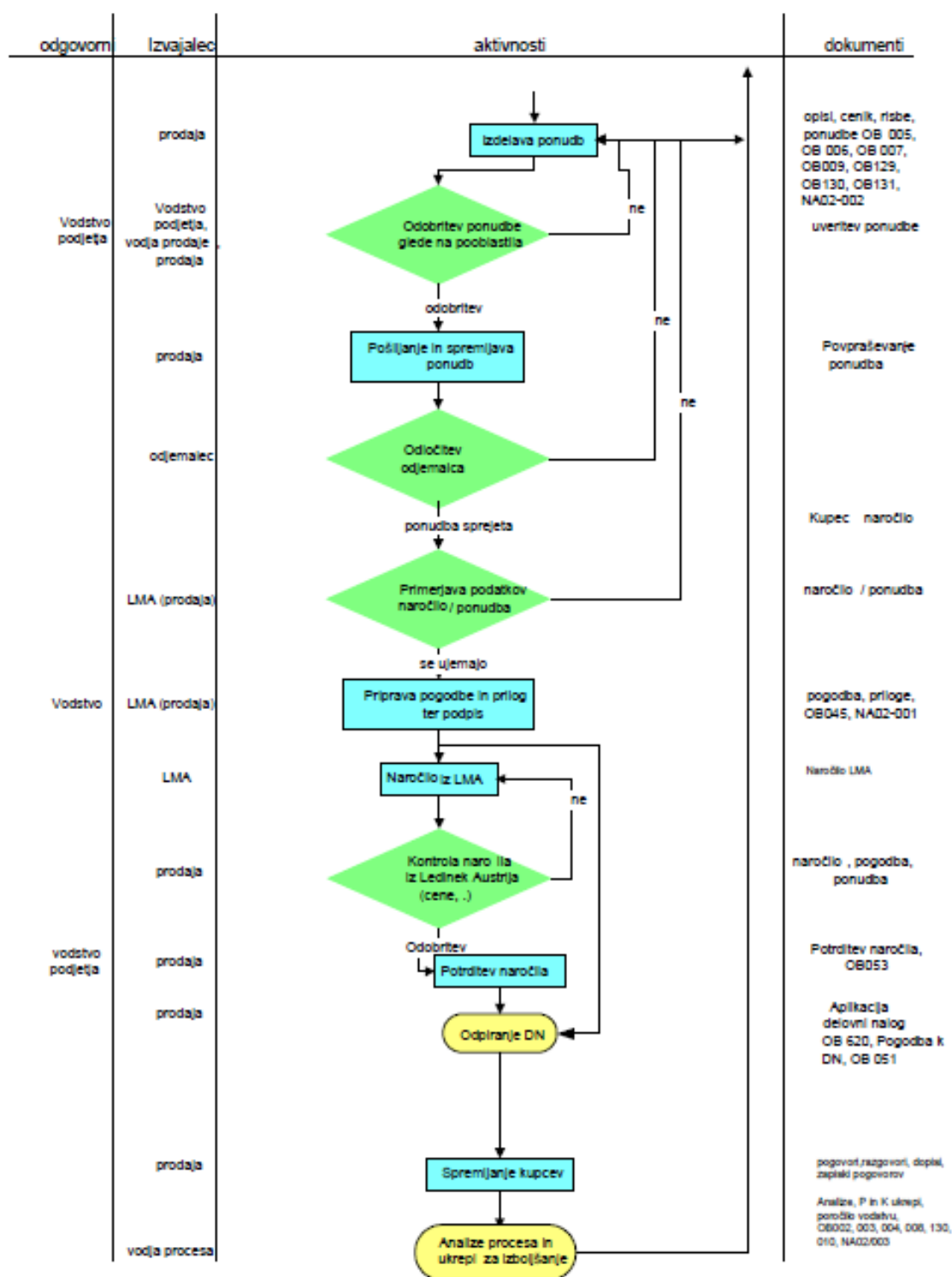
Sama aplikacija temelji na MYSQL podatkovni bazi. MySQL je sistem za upravljanje s podatkovnimi bazami. MySQL je odprtokodna implementacija relacijske podatkovne baze, ki za delo s podatki uporablja jezik SQL. MySQL deluje na principu odjemalec - strežnik, pri čemer lahko strežnik namestimo kot sistem, porazdeljen na več strežnikov. Obstaja veliko število odjemalcev, zbirk ukazov in programskih vmesnikov za dostop do podatkovne baze MySQL (<http://sl.wikipedia.org/wiki/MySQL>, 26.08.2011).

Proces in poslovnik kakovosti se neprenehoma prilagaja in dopolnjuje. Določene dele smo dodali, druge opustili. Veliko je bilo narejenega za spremljanje zadovoljstva kupcev.



Slika 3: Proces pridobivanja naročil 1/2

Vir: Interni poslovnik kakovosti podjetja Ledinek Engineering d.o.o.



Slika 4: Proces pridobivanja naročil 2/2

Vir: Interni poslovnik kakovosti podjetja Ledinek Engineering d.o.o.

2.2 Tržne aktivnosti in poslovni stiki

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1996, 6).

Trženjski informacijski sistem sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo in posredujemo potrebne, pravočasne in točne podatke odgovornim tržnikom (Kotler, 1996, 125).

Trženjsko upravljanje pomeni zavesten napor za doseg željenega rezultata menjave na ciljnih trgih. Tržnikova osnovna sposobnost je v tem, da vpliva na stopnjo, čas in sestavo povpraševanja po izdelku, storitvi, organizaciji, kraju, osebi ali ideji, da podjetje doseže svoj cilj. Gre v bistvu za upravljanje povpraševanja. Vodje trženja opravijo te naloge s pomočjo trženjskih raziskav, z načrtovanjem, izvajanjem in nadzorovanjem (Kotler, 1994, 32).

Za namen spremljanja tržnih aktivnosti smo v firmi Ledinek Engineering d.o.o. izdelali aplikacijo, ki omogoča celovito spremljavo vseh aktivnosti, povezanih s stranko.

Glavni sestavni deli so:

- iskanje partnerja
- pregled projektov
- pregled kontaktov
- ponudbe
- pregled strojev
- pregled pogodb

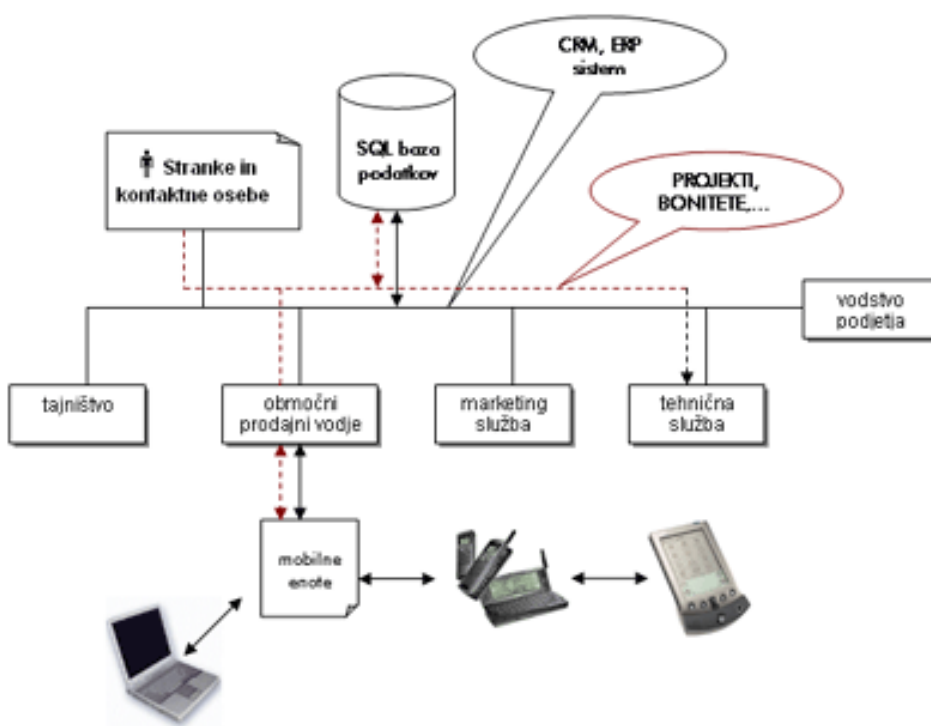
2.3 CRM v poslovnem informacijskem sistemu

V zadnjih letih se v praksi mnogo uporablja izraz Customer Relationship Management (CRM), ki se je nekako uveljavil pri upravljanju odnosov s kupci na nivoju informacijskih tehnologij.

Tudi upravljanje zvestobe kupca (Relationship Marketing in Retention Marketing) na ravni prodajalca se v sklopu teh programskih orodij vedno bolj poudarja. Prav tako potreba, da se ta orodja združujejo v delujočo celoto.

Pomen vključitve CRM v poslovne informacijske sisteme je v zadnjih letih močno narasel. Glede na poslovni svet lahko razlagamo to dejstvo predvsem v globalizaciji poslovanja in s tem povezano tekmovalnostjo podjetij (povz. po Bruhn M. in Homburg C., 2005, 3-40).

Primer uporabe CRM aplikacije:



Slika 5: Primer uporabe CRM aplikacije

Vir: <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>, 25.08.2011

Na skici je prikazan primer sistema, pri katerem je CRM sistem vpet v celotno poslovanje podjetja: od vodstva, ki spremlja in koordinira procese na strateški ravni, do najnižje operativne ravni, kjer se procesi izvajajo (<http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>, 25.08.2011).

Kot vsa ostala podjetja mora tudi podjetje Ledinek Engineering d.o.o. uvrstiti globalno konkurenčnost med svoje strateške cilje. Delujemo na svetovnem trgu in se srečujemo s konkurenti v neusmiljenem boju za obstanek. Nižji stroški delovne sile že dolgo niso več bistvena konkurenčna prednost, izhajajoča iz geostrateške pozicije Slovenije. Prenizka produktivnost na vseh segmentih poslovanja uničujeta minimalno prednost pri stroških delovne sile (Kralj, Ivanuša, 2003, 6).

Pri podjetju Ledinek Engineering d.o.o. smo pred leti začeli z razvojem lastnega programskega paketa, namenjenega za trženje in upravljanje odnosov s strankami. Program se je razvijal in dograjeval po zahtevah, potrebah in zmožnostih prodaje.

Poudarek je na upravljanju in sledljivosti ponudbenega postopka. Samo upravljanje odnosov in zvestobe kupcev je pri tem sekundarnega pomena.

Prenova poslovnih procesov pogosto izhaja iz želje po večji učinkovitosti podjetja in zmanjševanju stroškov. Korist od takšne spremembe poslovnih procesov pa ima predvsem podjetje in ne stranke. CRM strategija pa zahteva, da imajo od prenove poslovnih procesov korist tudi stranke. Podjetja se pogosto ne zavedajo, da so njihovi procesi fragmentirani in jih stranke vidijo kot zelo razdrobljene, kar pri njih ne pušča pozitivnega vtisa. Stranka dobi manjšo vrednost od pričakovane (Radcliffe, 2001, 11-12).

Prvi koraki v tej smeri so narejeni, vendar je prioriteta naloga pridobivanje poslov. Razvijanje programskega orodja mora pri tem počakati krajša zatišna obdobja.

3 PRODAJNI CIKLUS

V skupino projektno usmerjenih podjetij (povz. po Haucu, 2002, 62) uvrščamo gradbena podjetja, podjetja kovinskopredelovalne industrije, inženirska podjetja, raziskovalno-razvojne institucije, svetovalna podjetja i.p. Vsi našeti izvajajo projekte za trg, ki ga sestavljajo naročniki oz. kupci. Do projektov pridejo preko razpisov ali z direktnimi naročili. Projektno usmerjena podjetja se po navadi ukvarjajo z izvajanjem več eksternih projektov hkrati, kar zanje pomeni multiprojektno poslovanje.

Ko projektno usmerjeno podjetje dobi zahtevek, sledi ponudbeni postopek. Ponudbeni postopki se od projekta do projekta razlikujejo, vendar lahko (povz. po Haucu, 2002, 66) povzamemo glavne faze ponudbenega postopka:

- analiza zahtevka – tenderja
- sprejem odločitve o izdaji ponudbe
- zagon izdelave ponudbe
- priprava elementov ponudbe
- priprava opsijskih elementov za ponudbo
- predkalkulacije in oblikovanje ponudbene cene
- združevanje ponudbe
- priprava ponudbenih opcij
- predaja ponudbe
- predstavitev ponudbe
- usklajevanje v primeru ožjega izbora
- dokončna ponudba
- podpis pogodbe

Izvedba se konča s predajo projekta. Vsako podjetje si želi, da bi ponudba zagotovila naročilo, vendar temu ni vedno tako. Da bo ponudba sprejeta in bo prinesla željen cilj – podpis pogodbe- mora management zagotoviti skrbništvo ponudbenega postopka do podpisa pogodbe ali do obvestila, da ponudba ni bila sprejeta.

3.1 Razčlenitev prodajnega cikla

Prodaja je ključnega pomena za uspešno rast vsakega dobrega podjetja (povz. Po http://www.meta-five.com/beratungsleistungen/entwicklung_unterstuetzen/sales_force_development_de.php, 26.08.2011).

Pri optimiranju prodajnega postopka moramo upoštevati večino navedenih korakov:

- ciljno naravnani odnos do prodaje
- planiranje in priprave
- vzpostavitev kontakta
- vzpostavitev odnosa do stranke
- ugotavljanje kupčevih potreb
- predstavitev rešitve in obravnava dvomov
- dogovor
- cenovna pogajanja
- izvršitev prodaje
- poprodajne aktivnosti

Del teh postopkov je implementiran v programski opremi, ki jo je podjetje Ledinek Engineering d.o.o. razvilo za potrebe trženja lastnih izdelkov - proizvodov.

Izdelek je vsaka stvar, ki jo lahko ponudimo na trgu in je zanimiva za nakup ali uporabo, da z njo zadovoljimo neko potrebo (povz. po Kotler, 1996, 432).

3.2 Potek ponudbenega postopka

Podjetje Ledinek Engineering d.o.o., prodaja, načrtuje, izdeluje, montira in daje v pogon investicijsko opremo za sekundarno lesnopredelovalno industrijo. Z malimi izjemami je težišče na masivnem lesu.

Iz tega razloga je večino ponudb izdelanih na podlagi konkretnih povpraševanj in potreb kupcev. Ta povpraševanja analiziramo, da bi ugotovili izvedljivost in kategorijo opreme. To

je lahko standardni stroj iz proizvodnega programa podjetja ali pa linija oz. stroj po naročilu kupca. Kupčeve zahteve zberemo v formaliziranem zapisu in služijo kot osnova za izdelavo ponudbe.

Vse prodajne aktivnosti vodimo projektno, zato je potrebno zajeti vse kontaktne podatke podjetja in osebe, s katero ima prodajalec stike.

Ponudbo izdelamo na osnovi formaliziranega obrazca, ki je predloga ponudbe in zajema bistvene elemente vsake zavezujoče ponudbe podjetja.

3.3 Projektno vodenje ponudbenega postopka

Lesnopredelovalna branža je pri nas in v svetu iz zgodovinskih razlogov zelo konzervativno naravnana. Kupci so skeptični do novih dobaviteljev, še posebej do takšnih, ki prihajajo iz držav, ki ne slovijo po kvalitetni strojegradi.

Na podlagi dolgoletnega dela je podjetje Ledinek Engineering d.o.o., kljub vsem preprekam, pridobilo sloves proizvajalca vrhunske opreme. Dolgoletni zvesti kupci cenijo našo inovativnost in to z dejanji potrjujejo.

Iz tega razloga je vsako povpraševanje kupca ločen projekt. Pri istem kupcu imamo lahko hkrati več aktivnih projektov, ker kupci posodablajo opremo v različnih delih svoje proizvodnje hkrati.

Vsakemu projektu se v aplikaciji trženja dodeli projektna številka, ki je centralni ključ do sledljivosti v celotnem postopku od povpraševanja do pogodbe.

3.4 CRM v ponudbenem postopku

CRM (Customer relationship management) oz. upravljanje odnosov s strankami je ključnega pomena za zadovoljitev strankinih potreb, na način, ki je transparenten, sledljiv in racionalen.

Osnova sistema je ugotovitev, da je za vsako podjetje bistvenega pomena, da vzpostavi kakovostne odnose s svojimi strankami, kot osnovo za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje. Stranke potrebujejo dobavitelja, zato navežejo z njimi poslovne

odnose. Na podlagi trajnih poslovnih odnosov med stranko in dobaviteljem nastane tudi trajni poslovni odnos. Trajni stiki se od priložnostnih razlikujejo po tem, da se partnerja spoznata in vesta, kaj lahko pričakujeta drug od drugega. Razvije se poslovni odnos, naravnan v povečanje koristi vseh udeležениh (Grönroos, 2000, 24-25).

Znano je, da je ceneje obdržati staro stranko, kot iskati novo. Za nove stranke je potrebno drago reklamiranje po strokovnih časopisih in revijah, sejamski nastopi doma in v tujini, obiski pri strankah in podobno. Če vse te stroške upoštevamo v kalkulaciji posla z novo stranko, hitro ugotovimo, da so obstoječi kupci mnogo donosnejši, kakor novi.

Obstoječi kupci sčasoma postanejo ključni kupci (key accounts). Tako se sčasoma razvije zaupanje med dobaviteljem in kupcem. Posebej izrazito je to pri investicijski opremi, kjer tudi kupec z nakupom opreme prevzame nase veliko odgovornost (investicija, delovna mesta, uspešnost in konkurenčnost lastnega podjetja).

Iz pozitivnih izkušenj preteklosti, sestavljenih iz cele vrste dejavnikov, se sčasoma zgradi zaupanje. Tak kupec bo v bodoče investiral več denarja v nakup opreme pri dobavitelju, za katerega meni, da je z njim tveganje manjše.

4 ZGRADBA PONUDBE IN TRENUTNO STANJE IZ VIDIKA PODJETJA

4.1 Sestavni deli ponudbe

Glavni sestavni deli ponudbe, ki jih izdelata prodajalec podjetja Ledinek Engineering d.o.o., so:

- Glava ponudbe, ki vsebuje:
 - osnovne podatke o kupcu (naziv in naslov podjetja, ime kontaktne osebe, telefax in email naslov)
 - številko projekta
 - ime referenta z njegovimi kontaktnimi podatki
 - skupno in trenutno število strani
 - datum izdelave ponudbe
- Uvodni del ponudbe, ki vsebuje:
 - številko ponudbe
 - referenco (kratice odgovornega za projekt in osebe, ki je ponudbo izdelala)
 - nagovor kontaktni osebi
 - navedbe o navezavi (njegovo povpraševanje, srečanje na sejmu itd.)
- Zaključni del spremnega dopisa:
 - pozdrav
 - naziv podjetja Ledinek Engineering d.o.o.
 - ime in priimek direktorja
 - ime in priimek odgovornega za projekt
 - e-mail naslov odgovornega za projekt
 - naslov domače strani
- Osrednji del ponudbe:
 - tehnični opis in cena ponujenega stroja ali linije
 - opis in cena vseh opcij in dodatkov
 - opis in cena dodatnih storitev (transport, montaža, zagon, servisiranje)
 - posebni dogovori

- Dodatek k dobavi:
 - podroben opis vsega, kar splošno ni zajeto v ponudbi
 - transport
 - montaža, zagon, komisijoniranje in šolanje
 - zgradbe
 - dodatna oprema
 - energijska oskrba
 - material
 - izjava o skladnosti, izjava proizvajalca, CE znak
 - izvedba postrojenja
 - mehanska montaža in zagon
 - varovalne ograje, zapore postrojenja
 - zagon – prevzem
- Prodajni pogoji
 - cene
 - pariteta
 - dobavni rok
 - način plačila
 - garancija
 - komponente
 - veljavnost ponudbe

4.2 Vsebina in oblika ponudbe

Konkretna vsebina ponudbe je seveda odvisna od povpraševanja stranke. Pri definiciji zahtev si pomagamo tudi z prirejenimi vprašalniki, s katerimi poskušamo zbrati relevantne podatke.

Ti vprašalniki so v določenih primerih tudi priloga k pogodbi, ker natančno definirajo zahteve kupca glede kapacitete linije ali stroja pa tudi dimenzije in kakovost vhodne in izhodne surovine. Prilog in vprašalnikov je glede na povpraševanje več vrst (NA 02-001-02, Ledinek Engineering d.o.o., 2005).

Pri obliki se poskušamo držati klasične poslovne oblike, brez okraševanja in uporabe razgibanih pisav. Struktura je pregledna in vsebuje vse pomembne elemente, kot opisano v predhodnem poglavju.

Končna oblika je v večini primerov PDF dokument kreiran s posebnim orodjem, ki ohranja hiperpovezave. Tako lahko stranka pri pregledu ponudbe "skoči" na povezavo in si npr. ogleda slike ali videoposnetek delujoče linije.

TELEFAX an Fax. ++386 2 6130060

Von Firma: _____
 Ansprechpartner: _____
 Straße: _____
 Land / Ort: _____
 Tel.: _____ Fax.: _____

Fragebogen zu Hobelmaschinen

Wir sind bemüht Ihnen eine Anlage anzubieten die Ihren Anforderungen bestmöglich entspricht. Dazu benötigen wir einige Angaben die uns die richtige Auswahl der Anlage möglich macht. Wir bitten Sie, den Fragebogen sorgfältig auszufüllen.

Generelle Produktangaben

Ich interessiere mich für eine Anlage zur folgenden Bearbeitung:

1-3-seitige Bearbeitung ☐ oben ☐ unten ☐ rechts ☐ links

4-seitige Bearbeitung ☐ oben ☐ unten ☐ rechts ☐ links

Zusätzlich ☐ Profilieren ☐ Sägen ☐ anderes

Bearbeitungssystem ☐ **ROTOLES** ☐ Klassisch ☐

Ich möchte folgendes Produzieren

Die Produktionsmenge beträgtm²m³ pro Schicht / ☐ Tag ☐ Jahr

Es wird im ☐ 1-Schichtbetrieb; ☐ 2-Schichtbetrieb; ☐ 3-Schichtbetrieb gearbeitet.

Die maximale Vorschubgeschwindigkeit sollte betragen:

☐ 25m/min ☐ 36m/min ☐ 60m/min ☐ 150m/min ☐ 200m/min ☐ 300m/min ☐ m/min

Es werden folgende Holzarten verarbeitet:

Die Holzfeuchtigkeit beträgt:%

Das Werkstück wird vorder Bearbeitung:

Gehobelt ☐ 2 seitig ☐ 4 seitig ☐ Gesägt ☐ 4 seitig ☐ 2 seitig - Kanten unbesäumt

Sortierung der Rohware gemäß ☐ DIN 4074 ☐ MS7 ☐ MS10 ☐ MS13

Eingangsabmessungen:

B-min:mm

B-max:mm

H-min:mm

H-max:mm

L-min:mm

L-max:mm

Abnahme pro Seite

.....

Maschinenaufstellung:

Einzelstehend

☐

Maschinenverkettung ☐

Beschickung:

Mechanisiert

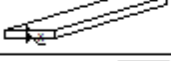
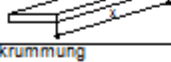
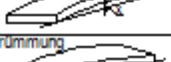
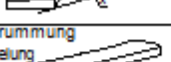
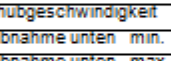
☐

von Hand ☐

Slika 6: Vprašalnik - skobelnik – nemški 1/2

Vir: Interni obrazci podjetja Ledinek Engineering d.o.o.

Detaillierte Produktangaben

Werkstück		1	2	3	Profil
Breite 	[mm]				 
Stärke 	[mm]				Fase = ___ mm / 45°
Länge 	[mm]				Radius = ___ mm
Langskrümmung Dicke 	[mm]				DIN 4072
Langskrümmung Breite 	[mm]				DIN 68122 und DIN 68126
Querkrümmung Schüsselung 	[mm]				 
Verdrehung 	[mm]				 
Vorschubgeschwindigkeit	[m/min]				
Spanabnahme unten min.	[mm]				 
Spanabnahme unten max.	[mm]				
Spanabnahme oben min.	[mm]				Fase = ___ mm / 45°
Spanabnahme oben max.	[mm]				 
Spanabnahme links min.	[mm]				Radius = ___ mm
Spanabnahme links max.	[mm]				 
Spanabnahme rechts min.	[mm]				
Spanabnahme rechts max.	[mm]				
Holzart: Fichte, Tanne		☐	☐	☐	
Holzart: Kiefer, Lärche		☐	☐	☐	
Holzart: Buche, Eiche		☐	☐	☐	
Anteil in der Produktion	[%]				 

Nach der Bearbeitung sollen folgende Arbeitsgänge durchgeführt werden:

.....

Bisherige Art der Bearbeitung, falls vorhanden:

.....

Geplanter Investitionszeitraum:

.....

Geplantes Investitionsbudget für die geplante Anlage beträgt:

.....

Slika 7: Vprašalnik - skobelnik - nemški 2/2

Vir: Interni obrazci podjetja Ledinek Engineering d.o.o.

4.3 Zgradba opisov

Zgradba tehničnih opisov strojev in opreme je zasnovana tako, da kupcu omogoča hiter ter enostaven pregled in razumevanje ponujenega.

Pri vsebini in podrobnostih poskušamo doseči optimum, ki bi prodajalcu in kupcu dal varnost in jasnost glede vsebine. Preveč podrobnosti podaljša opise in poveča možnost napak, premalo pa lahko privede do nesporazumov glede lastnosti stroja in posledično do dragih reklamacij in nepotrebnih stroškov. Ne nazadnje tudi do nezadovoljnega kupca.

4.4 Priloge

Priloge, ki dopolnijo vsebino in razumevanje ponudbe, so oblikovno in vsebinsko raznolike.

Glede na način pošiljanja oz. predaje ponudbe kupcu se lahko priloge po vsebini in obliki razlikujejo. Sodobni mediji so tukaj zelo pripomogli k obogatitvi vsake ponudbe.

Osnovne priloge ponudbi so sledeče:

- prospekti v papirni ali elektronski obliki
- načrti, natiskani v velikem formatu ali pdf oz. dwg datoteki
- risbe detajlov ali posebnosti
- fotografije enakih ali podobnih strojev
- videofilmi na dvd-jih ali usb ključu
- referenčne liste obstoječih kupcev
- certifikati o vodenju kakovosti (iso 9001)
- potrdila o zavarovanju opreme in/ali odgovornosti
- finančni izkazi podjetja
- potrdila o nekaznovanosti odgovornih ali lastnikov

5 RAZISKAVA MNENJA KUPCEV O VODENJU PONUDBENEGA POSTOPKA, VSEBINI IN OBLIKI PONUDBE

5.1 Priprava vprašalnika o mnenju kupcev

Rezultati vprašalnikov in anket so zelo pomembni za ocenjevanje kakovosti neke storitve ali izdelka. Ločiti moramo med dejansko kakovostjo izdelka in zadovoljstvom uporabnika s tem izdelkom. Kakovost zaznamo racionalno, zadovoljstvo pa čustveno. Vedno obstaja razlika med zaznano in stvarno kakovostjo nekega izdelka (povz. po Potočnik, 2002, 450).

Toliko bolj je pomembno, da so vprašanja zastavljena skrbno, logično in da bodo odgovori odsevali dejansko sliko naše kakovosti. Samo s povratnimi informacijami naših kupcev lahko izboljšamo svoje storitve ali izdelke.

Vprašanja sem izbral skrbno in jih združeval v smiselne sklope.

Pripravil sem preprost način ocenjevanja, ki ni podvržen lokalnim vplivom, kot so razlike pri numeričnem ocenjevanju v Sloveniji, Nemčiji ali Avstriji.

Prav tako sem omejil število ocen na 5, v izogib ugibanju in subjektivnosti ocenjevalca. Za ovrednotenje odgovorov sem pripravil sledečo lestvico:

(++) odlično (+) zelo dobro (0) dobro (–) zadostno (– –) slabo

Vprašanja sem združil v smiselne skupine, ki opisujejo določeno področje. Teh skupin sem določil osem. Skupine se glasijo:

- splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku
- zgradba ponudbe
- splošno o ponudbi
- negovanje odnosov s kupcem
- spremljava ponudbe
- odločitev o oddaji naročila

- splošno
- na sledeča vprašanja odgovarjajte samo, če ste že kupec izdelkov podjetja Ledinek

Sam vprašalni del sem želel omejiti na 2 strani ob ohranitvi čitljive velikosti pisave. Tudi vprašanja sem skrbno oblikoval zaradi ustrežnejšega prevoda v nemščino in angleščino, ne da bi bil potreben vrstični prelom. Kratka, razumljiva in hitro berljiva vprašanja olajšajo izpolnjevanje ankete in ne jemljejo dragocenega časa našim strankam.

Na koncu drugega lista sem pustil še prostor za vprašanja, na katera sem želel opisni odgovor stranke. Pripravil sem štiri opisne točke:

- Vpiši tri prednosti in pomanjkljivosti podjetja LEDINEK
- Kako bi podjetje LEDINEK lahko izboljšalo sodelovanje z vašim podjetjem?
- Všeč mi je; ni mi všeč
- Želim si

Celotni vprašalniki so v poglavju "Priloge".

5.2 Vpliv CRM na sodelovanje s kupci

Zaradi narave branže, v kateri deluje podjetje Ledinek Engineering d.o.o., je poudarek CRM-ja predvsem v sledljivosti ponudb in konsistentnosti podatkov o kupcu. Prvi pogoj za uvajanje CRM-ja je bil posodabljanje in razširitev podatkovne baze o kupcih. Vendar to na kupce ni imelo direktnega vpliva.

Opazne spremembe so se pokazale, ko smo leta 2006 uvedli projektni način vodenja povpraševanja in izdelave ponudb. Vsak projekt je dobil unikatno številko z oznako letnice.

Ta številka je od takrat dalje bila povsod prisotna. Na vsakem dopisu, ponudbi, risbi, zapisku. Sledljivost preko projektne številke se nadaljuje vse do pogodbe.

Sedaj je možno leta po dobavi stroja izvedeti, kdo in zakaj je ponudil stroj kakršen je. Nemalokrat se namreč zgodi, da kupec po letih uporabe pogoša neko opcijo na stroju, ki pa je bila dejansko nekoč ponujena in so jo iz investicijskih razlogov črtali iz pogodbe.

Takšen pristop tudi kupcu daje zagotovilo, da prodajalec svoje delo opravlja kakovostno in predvsem sledljivo.

5.3 Določitev in izbira ciljne skupine

S pomočjo segmentacije trga lahko določimo ciljno skupino. Postopek segmentiranja lahko razdelimo v tri korake: (Klemenčič, 2002, 34).

- Opazovanje kupcev (tržna raziskava)
- Oblikovanje skupin kupcev
- Določanje značilnosti posamezne skupine kupcev

Segmentiranje pokaže možne segmente kupcev, podjetje pa jih mora oceniti in se odločiti, na katere in na koliko izmed njih se bo usmerilo. Oceniti je potrebno velikost in rast segmentov, konkurenco ipd. Izbrani segment postane tako ciljni trg podjetja (Klemenčič, 2002, 35).

Ker je število teh strank oz. kupcev omejeno, sem moral izbrati večino aktualnih strank zadnjih nekaj let. Vključil sem obstoječe kupce strojev in tudi nekaj takih, ki so še v ponudbeni fazi, torej potencialni kupci. Ti so s poslovnega vidika trenutno tudi najbolj zanimivi, ker predstavljajo možnost za nov posel.

V poslovnem svetu je zaradi vedno hitrejšega tempa poslovanja in življenja nasploh, vedno manj časa za izpolnjevanje anket. Iz tega razloga sem računal na velik osip glede na število poslanih vprašalnikov.

5.4 Proces pošiljanja in spremljanja odgovorov

Rezultati vprašalnikov imajo za podjetje Ledinek Engineering d.o.o. veliko vrednost. Zato je strošek pošiljanja prevzelo podjetje Ledinek Engineering d.o.o..

V času pošiljanja še nekaj kupcev ni imelo elektronskih naslovov, zato smo tem kupcem vprašalnik poslali po telefaksu.

Odziv na prvi val vprašalnikov, po pričakovanju, ni bil velik. Šele vztrajno, včasih že skoraj nadležno klicanje in prosjačenje, je pripeljalo k približno 70, pravilno izpolnjenim vprašalnikom.

5.5 Analiza rezultatov

Pri analizi podatkov želimo pridobljene podatke prikazati z eno samo vrednostjo, ki naj bi predstavljalo večino odgovorov. Takšno vrednost imenujemo srednjo vrednost (Kodrin, 2002, 51).

Tri najbolj pogoste meritve srednje vrednosti so:

povprečje,

ki je aritmetična sredina in se izračuna tako, da se sešteje skupino števil in nato deli s številom teh števil. Povprečje števil 2, 3, 3, 5, 7 in 10 je na primer 30, deljeno s 6, kar je 5.

mediana,

ki je sredinsko število iz skupine števil, kar pomeni, da ima polovica števil vrednost, ki je večja od mediane, druga polovica pa ima vrednost, ki je manjša od mediane. Mediana števil 2, 3, 3, 5, 7 in 10 je na primer 4.

modus,

ki je najpogostejše število v skupini števil. Modus števil 2, 3, 3, 5, 7 in 10 je na primer 3.

Za simetrično porazdelitev skupine števil so te tri meritve srednje vrednosti enake. Za asimetrično porazdelitev skupine števil so meritve lahko različne (Program Excel, pomoč, 2011).

Za izračun povprečja sem uporabil excelovo funkcijo AVERAGE. Ta funkcija vrne povprečje (aritmetično srednjo vrednost) argumentov.

Vse podatke zbranih anket sem vpisal v excelovo tabelo po skupinah kakor v vprašalniku. Nastavljene formule so dale povprečne ocene v vertikalni in horizontalni smeri.

5.6 Rezultati analize

Horizontalno povprečje je zbirna ocena na posamezno vprašanje vseh zbranih kupcev. To povprečje nam pove, kako so kupci v povprečju zadovoljni npr. z odzivnim časom na povpraševanje.

Vertikalno povprečje je zbirna ocena enega kupca na posamezno vprašanje in na celotno anketo. Iz teh rezultatov je razvidno, kako nas je konkreten kupec ocenil na primeru določenega posla ali pri stalnih kupcih, na podlagi dolgoletnega sodelovanja.

Kot že omenjeno, sem za ovrednotenje odgovorov pripravil sledečo lestvico:

(++) odlično (+) zelo dobro (0) dobro (–) zadostno (– –) slabo

Bila je izbrana tako, da kupcu omogoča intuitivno odgovarjanje (++ je boljši od –).

Za numerično analizo sem rezultate (++, +, 0, –, –) pretvoril v številčne vrednosti po sledečem ključu:

- (++) odlično = 1
- (+) zelo dobro = 2
- (0) dobro = 3
- (–) zadostno = 4
- (– –) slabo = 5

Torej bo nizka vrednost predstavljala boljši rezultat od višje vrednosti.

Zraven tabele, ki prikazuje za posamezno vprašanje povprečje vseh odgovor, sem napravil tudi grafe z odgovori trinajstih ključnih strank.

Ti grafi kažejo, kako močno odstopajo ocene oz. mnenja posameznih strank iz različnih podjetij, ki delujejo na različnih koncih Evrope. To kaže na nujnost večjega vzorca, ki bo dal bolj reprezentančno oceno kakor mnenja nekaj posameznikov.

Vsak posameznik zaznava osebno (individualno), gre za psihični vtis, ki ga ustvari nek dražljaj na posameznika. Zato odgovori na vprašanja ne morejo predstavljati absolutne resnice saj zanjo ne moremo določiti niti merila (povz. po Mihaljčič, 2001, 26).

5.6.1 Rezultati analize poglavja "Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju splošnega vtisa oz. zadovoljstva kupca s ponudbenim postopkom. Povprečne ocene so odlične do zelo dobre. Zaradi narave opreme, ki jo podjetje Ledinek Engineering d.o.o. razvija in ponuja, je odzivni čas nekoliko daljši, kot bi določene stranke pričakovale.

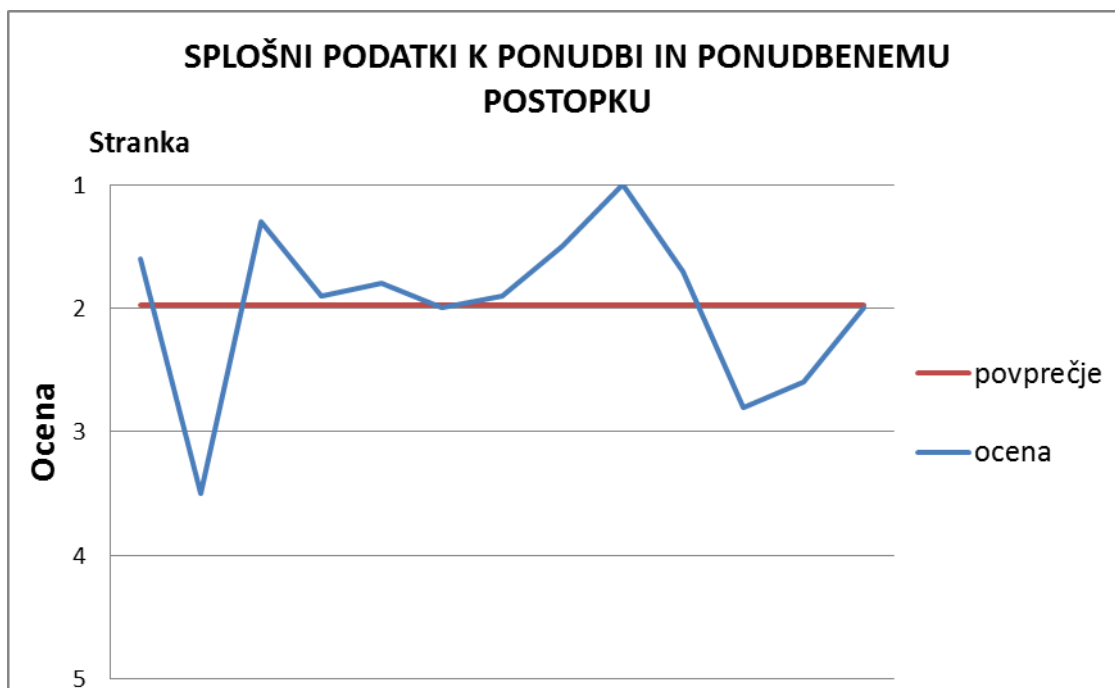
Z obliko in kakovostjo prilog se ukvarjamo nenehno, vendar je korak pri razvoju nekoliko hitrejši, kot pri pripravi dokumentacije. Mnogo opreme delamo po naročilu kupca in je v točno njegovi obliki še ni bilo. Osnova za izdelavo brošur in prospektov so kakovostne fotografije, ki so na voljo šele nekaj časa po izdelavi ali montaži stroja.

Velikokrat pa opremo dokončno sestavimo šele pri kupcu (zaradi kompleksnosti in velikosti), torej je fotografiranje in izdelava videofilma možna šele po zagonu opreme pri kupcu. Tam pa so stroški vedno precej višji.

SPLOŠNI PODATKI K PONUDBI IN PONUDBENEMU POSTOPKU	POVPREČNA OCENA
Kako zadovoljni ste bili z nami pri:	
splošni obdelavi ponudbe	2,00
izčrpnosti ponudbe	2,15
odzivnem času na vaše povpraševanju	1,92
kvaliteti vsebine dokumentacije in prilog	2,23
dosegljivosti vaše kontakte osebe	1,54
obdelavi s strani odgovornega za projekt	1,54
vnaprejšnjem svetovanju	1,77
zunanjemu podobi in kakovosti dokumentacije ter prilog	2,23
odzivu na vaša vprašanja in probleme	2,23
našem razumevanju vaših želja in potreb	2,08

Tabela 1: Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku

Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 1: Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku

Vir: Lasten

5.6.2 Rezultati analize poglavja "Zgradba ponudbe"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju potrebe po spremembah v tehničnem delu ponudbe. Povprečne ocene so odlične do zelo dobre. Seštevek cen, ki ga pri večini ponudb naredimo, je zelo cenjen. Podobno podatki o potrebnem odsesovanju, ker so ti podatki kupcu potrebni, da lahko pridobi ponudbe drugih proizvajalcev za filterske naprave, ventilatorje in cevne sisteme.

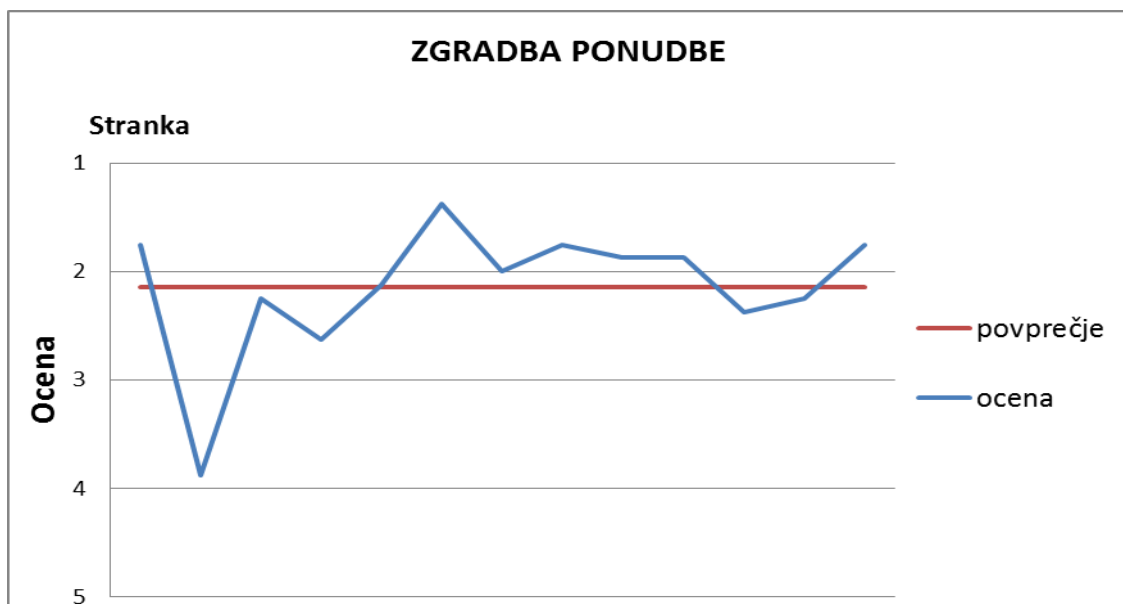
Na splošno si kupci želijo mnogo tehničnih podatkov zaradi primerjave ponudb različnih proizvajalcev ali pa izberejo drugo tehnično opremo (kompresorji, žerjavi in podobno).

Težava je v tem, da so posamezni stroji (ki naj bi bili tehnično zelo podrobno opisani), hkrati tudi del kompleksnih proizvodnih linij. Pri sestavi takšne kompleksne ponudbe opise posameznih strojev kopiramo v veliko celoto. V teh primerih se zaradi obširnosti stranke pričnejo "loviti".

ZGRADBA PONUDBE	
Kako pomembno je pri vsebini ponudbe:	
vsebinsko kazalo na začetku ponudbe	2,38
skupni pregled in seštevek cen na koncu ponudbe	1,62
simbolične skice stroja oz. opreme v besedilu	2,31
mnogo tehničnih podatkov in navedb	2,15
fotografije oz. risbe stroja in opcij v prilogi	2,15
preračun zmogljivosti s primeri	2,46
podatki o potrebnem odsesovanju	2,00
podrobna postavitvena skica	2,08

Tabela 2: Zgradba ponudbe

Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 2: Zgradba ponudbe

Vir: Lasten

5.6.3 Rezultati analize poglavja "Splošno o ponudbi"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju potreb po spremembah v oblikovnem in tehničnem delu ponudbe. Prvi dve vprašanji se nanašata na način pošiljanja. Povprečne ocene

so odlične do zelo dobre. Ocena vprašanja 6 (Favorizirate kratko ponudbo s cenami in malo tehničnimi podatki?) je nizka, kar potrjuje željo kupcev po veliko podatkih.

To je bilo hkrati tudi kontrolno vprašanje na vprašanje 3 iz istega poglavja in dvema drugače formuliranima vprašanjema iz sklopa 1 in 2.

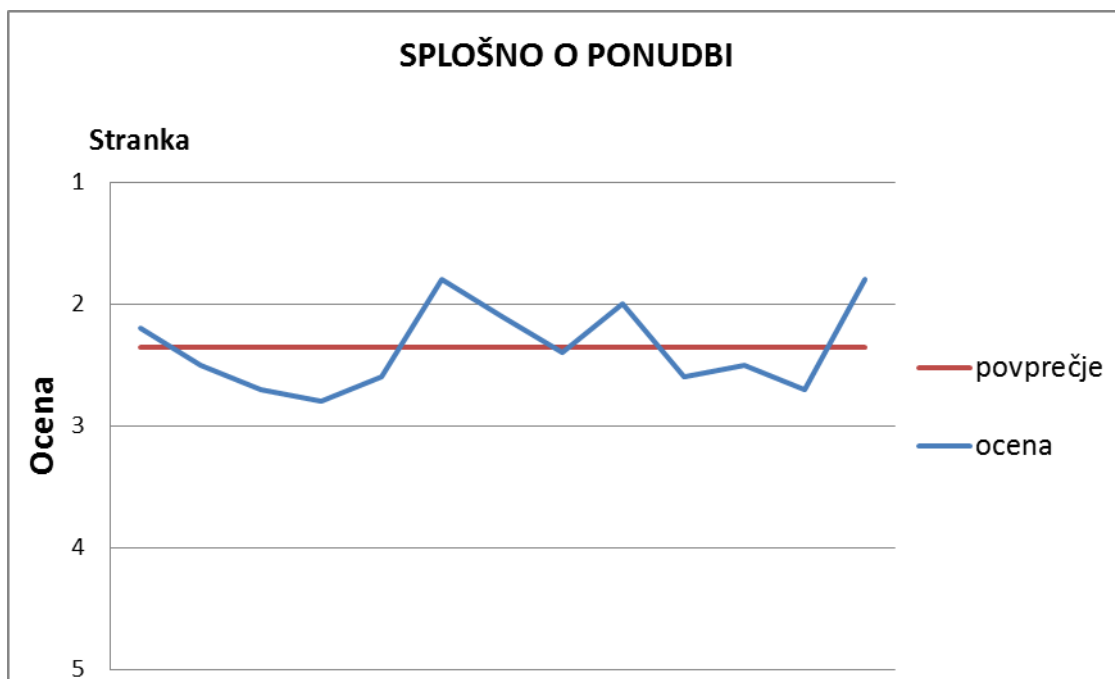
Vedno bolj se uveljavlja elektronska oblika ponudbe (PDF po elektronski pošti).

Tudi merski skici posvečajo kupci precejšnjo pozornost, ker je ta pomembna predvsem zaradi menjave starega stroja z novim. V tem primeru mora skica biti narejena, a tudi takrat, ko je več dobaviteljev in je naš stroj samo del celotnega sistema.

SPLOŠNO O PONUDBI	
Oblika, vsebina in priloge:	
Želite ponudbo samo v elektronski obliki	2,00
Prednost dajete ponudbi poslani po pošti s priloženimi prilogami	2,77
Raje imate ponudbo s podrobnimi tehničnimi podatki	1,58
Radi bi več slik in video posnetkov v prilogi	2,31
Potrebuje mersko skico stroja oz. opreme	1,85
Favorizirate kratko ponudbo s cenami in malo tehničnimi podatki	3,42
S slovnico in izbiro besed ste zadovoljni	2,23
Notranja zgradba podatkov je pregledna	2,08
Pogrešate opozorila na prednosti in edinstvene lastnosti izdelka	2,75
Pričakujete alternativne izvedbe (druge hitrosti)	2,67

Tabela 3: Splošno o ponudbi

Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 3: Splošno o ponudbi

Vir: Lasten

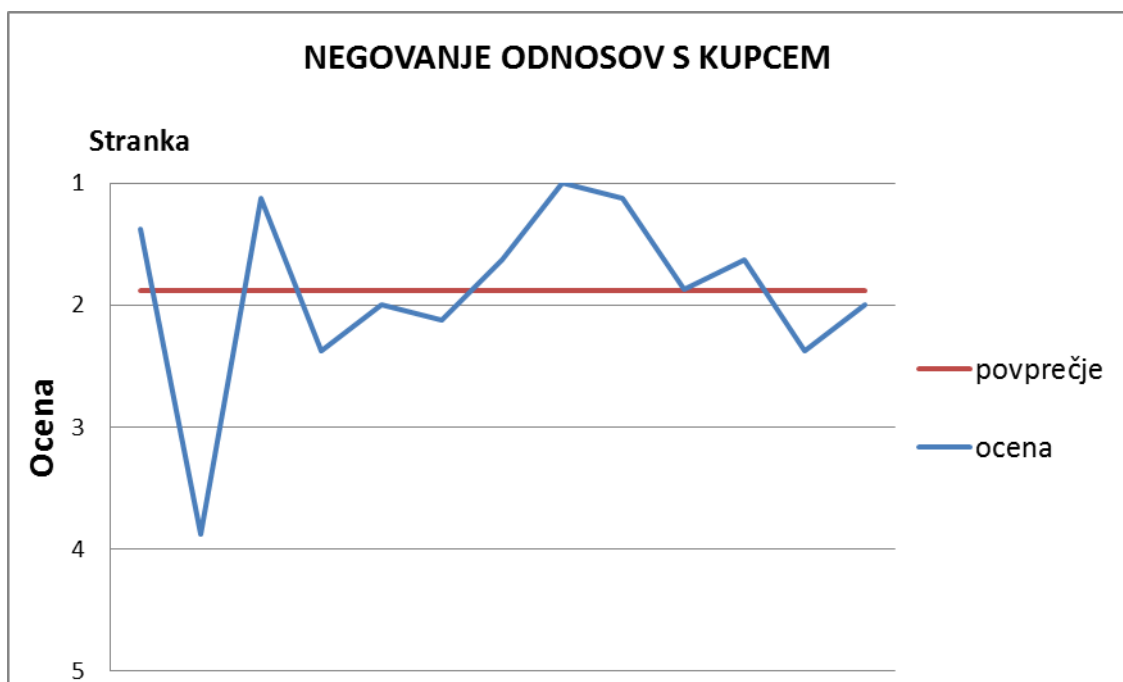
5.6.4 Rezultati analize poglavja "Negovanje odnosov s kupcem"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju stanja odnosov s kupci in potreb po spremembah. Povprečne ocene so odlične do zelo dobre. Lojalnost je bila ocenjena odlično, prav tako strokovna kompetentnost in dosegljivost zaposlenih.

Pri predstavitvi novih izdelkov in tehnologij so možne izboljšave! To velja tudi za pripravo razumljivejše dokumentacije in upoštevanja rokov.

NEGOVANJE ODNOSOV S KUPCEM	
Kako ocenjujete osebno svetovanje s strani LEDINEKovih sodelavcev?	
Strokovna kompetentnost	1,77
Profesionalen nastop	1,85
Dosegljivost zaposlenih	1,77
Razumljivost in uporabnost dokumentacije	2,00
Upoštevanje dogovorjenih rokov	2,08
Zanesljivost izjav	1,92
Predstavitev novih izdelkov in tehnologij	2,15
Lojalnost zaposlenih do delodajalca	1,54

Tabela 4: Negovanje odnosov s kupcem
Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 4: Negovanje odnosov s kupcem
Vir: Lasten

5.6.5 Rezultati analize poglavja " Spremljava ponudbe"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju želja strank po prejemu ponudbe. Ocene torej niso "slabe" ali "dobre" temveč izražajo želje kupcev.

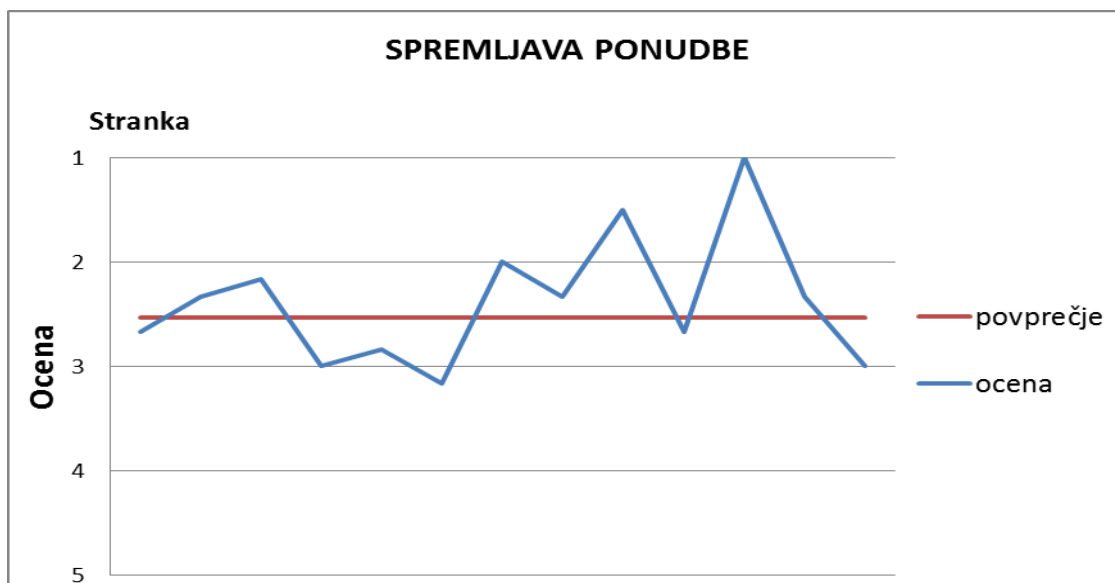
Splošen vtis je , da imajo kupci raje mir, kot pa vsiljive prodajalce. Raje elektronsko pošto, kot telefonski pogovor. Raje se odločijo za sestanek kakor za klic.

Odgovori potrjujejo spoznanje, da imajo kupci raje osebni stik, pogovor na štiri oči, kakor klicanje po telefonu. Zaradi razdalj in s tem povezanimi stroški to seveda ni vedno možno. Zaradi tega je pomembno sodelovanje z lokalnimi predstavniki, ki lahko večkrat in hitreje obiščejo kupca in ob obisku pregledajo ponudbo skupaj.

SPREMLJAVA PONUDBE	
Kaj pričakujete po prejetju ponudbe?	
Prejem ponudbe naj se telefonsko preveri	3,09
Dogovori naj se rok za sestanek	2,25
Nič, dokler se sam ne oglasim	2,91
Redno naj se preverja razvoj dogodkov	2,91
Raje komunicirate preko elektronske pošte, kot telefonsko	2,00
Ponudbo bi radi osebno pregledali s svetovalcem podjetja LEDINEK	2,15

Tabela 5: Spremljava ponudbe

Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 5: Spremljava ponudbe

Vir: Lasten

5.6.6 Rezultati analize poglavja "Odločitev o oddaji naročila"

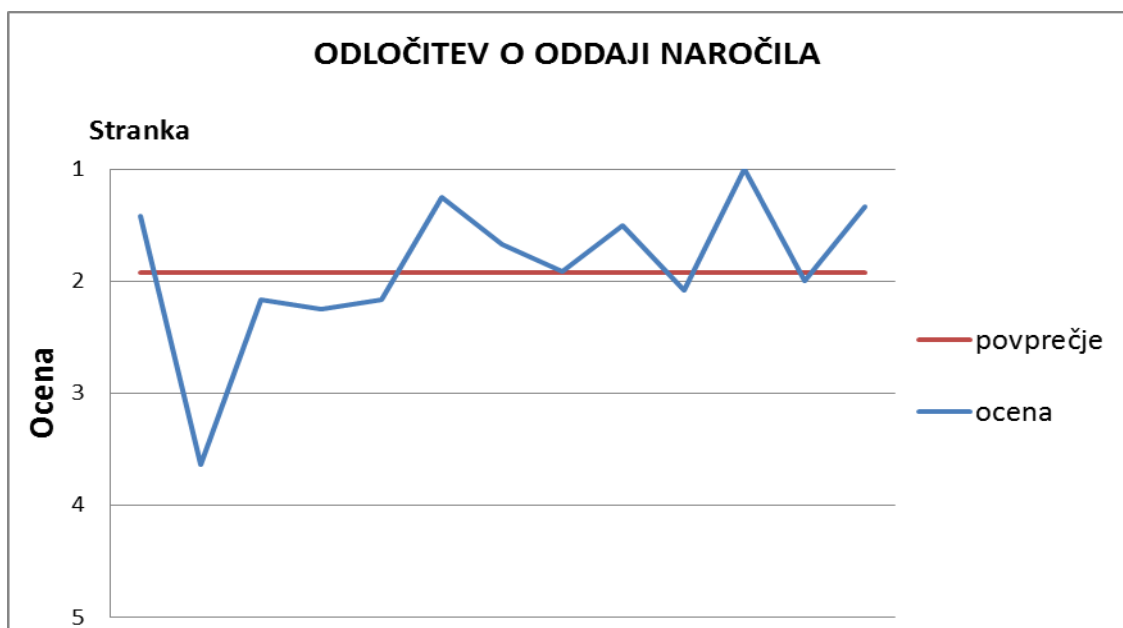
Najpomembnejše poglavje vprašanj je namenjeno ugotovitvam, kaj je kupcu pri sprejemanju odločitve o nakupu pomembnejše. Ocene torej niso "slabe" ali "dobre", temveč izražajo želje kupcev.

Kakovost svetovanja je na vrhu skupaj z zaupanjem do predstavnika podjetja in zagotovitvi o dobavnem roku. Tudi servis in možnost hitre dobave rezervnih delov je pri odločitvi pomemben faktor.

Nekoliko manj poudarjena je prepoznavnost podjetja, dostopnost iz zalog in priporočila, čeprav ocenjujem, da so tudi to pomembni dejavniki pri odločitvi.

ODLOČITEV O ODDAJI NAROČILA	
Kako pomembna je pri oddaji naročila:	
kakovost svetovanja	1,50
imidž in prepoznavnost podjetja ter znamke	2,33
osebno zaupanje do sodelavca podjetja LEDINEK	1,42
servisna služba in kakovost servisa	1,75
možnost dobave stroja iz zaloge	2,23
prijaznost uporabniku ter enostavnost vzdrževanja	1,83
razmerje med ceno in učinkovitostjo	1,85
kratek rok dobave	2,00
dobava v dogovorjenem roku	1,46
priporočila in reference	2,33
lokalna kontakta oseba ter servisna organizacija	1,92
komuniciranje v vašem materinem jeziku	2,42

Tabela 6: Odločitev o oddaji naročila
Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 6: Odločitev o oddaji naročila
Vir: Lasten

5.6.7 Rezultati analize poglavja "Splošno"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju nekaj splošnih dejavnikov o dojemanju našega podjetja. Povprečne ocene so odlične do zelo dobre.

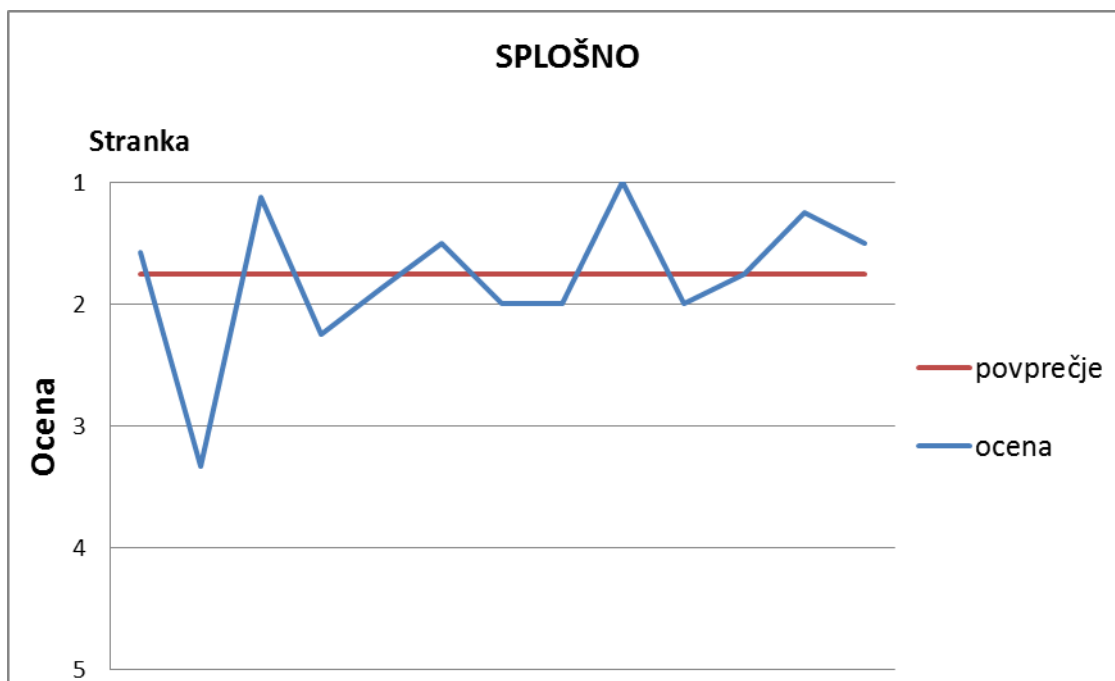
Naši kupci bi nas večinoma priporočali tudi drugim, menijo, da smo prijazni in da radi sodelujejo z nami. Sejemske in internetne predstavitve je možno še izboljšati, prav tako celostno podobo.

Dobro smo se odrezali tudi pri vprašanju, ali bomo v prihodnjih petih letih še strateški partner kupca. Tudi inovativnost je ocenjena odlično.

SPLOŠNO	
Nekaj splošnih vprašanj k podjetju LEDINEK:	
Radi sodelujete s podjetjem LEDINEK	1,77
Bi sodelovanje z nami priporočali tudi drugim?	1,33
Prijaznost	1,46
Sejemske predstavitve	1,83
Kako ocenjujete našo spletno stran na internetu?	1,92
Bomo/ostanemo vaš strateški partner v prihodnjih petih letih?	2,00
Predstavitev podjetja (celostna podoba, prepoznavnost blagovne znamke...)?	2,00
Kako ocenjujete naklonjenost inovacijam celotnega podjetja?	1,75

Tabela 7: Splošno

Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 7: Splošno

Vir: Lasten

5.6.8 Rezultati analize poglavja "Servis"

To poglavje vprašanj je namenjeno ugotavljanju kakovosti servisnih storitev. Povprečne ocene so zelo dobre do dobre. Vendar večinoma na spodnjem delu lestvice.

Ocene večinoma niso bleščeče, kar pomeni, da se lahko še izboljšamo. Naša inovativnost in hitrost razvoja se tukaj kaže negativno. Za precej novih izdelkov, posebnih strojev, unikatov, ni omogočena priprava popolne dokumentacije in katalogov rezervnih delov.

Stroje in naprave mnogokrat dokončajo šele pri kupcu. Tam se pri zagonu napravijo zadnje spremembe pa tudi predelave, ki jih je nato treba s terena prenesti v konstrukcijo.

Kljub ISO standardu in postopkom, ki to zagotavljajo, se še del teh sprememb "izgubi". Na tem področju smo v zadnjih letih že napredovali, vendar je pred nami še dolga pot. Najkakovostnejše lahko rešujemo servis in dobavo rezervnih delov na trgih, kjer smo stalno prisotni. Kjer se nenehno prodaja nova oprema, so prisotni tudi naši inženirji, usposobljeni za

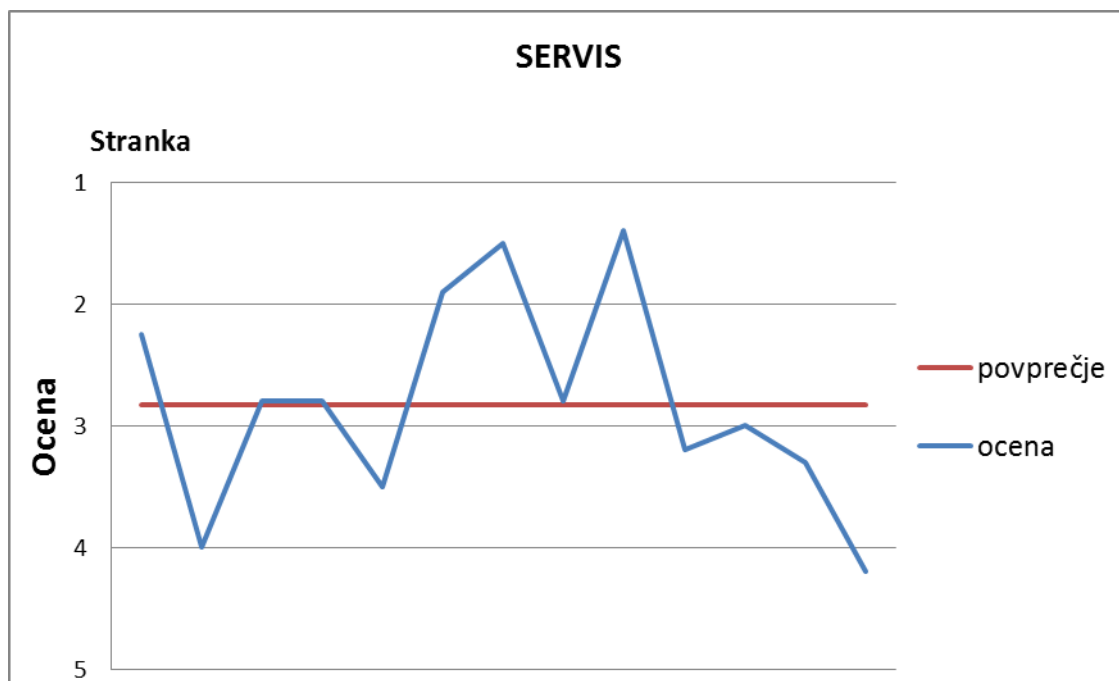
servis. Ti lahko večkrat tudi "mimogrede" obišejo stranko, storijo manjše posege in naročijo rezervne dele, potrebne šele čez nekaj časa.

S takšnim načinom dela je zadovoljstvo strank večje, manj je stresnih situacij pri dobavi delov, izboljšujejo se tudi servisne storitve.

SERVIS	
Na sledeča vprašanja odgovarjajte samo, če ste že kupec izdelkov podjetja LEDINEK.	
razpoložljivost servisa	2,90
hitra dobava rezervnih delov	3,00
kvaliteta navodil za uporabo	3,00
uporabnost kataloga rezervnih delov	2,75
upoštevanje dogovorjenih rokov	3,00
ponudba servisnih storitev	2,70
razmerje med vrednostjo in učinkom	2,89
svetovanje pred in po servisnih posegih	2,89
vzdrževanje in podpora	2,56
primerjava z drugimi dobavitelji	2,60

Tabela 8: Servis

Vir: Lasten – vprašalnik v slovenskem jeziku



Grafikon 8: Servis

Vir: Lasten

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PONUDBENEGA POSTOPKA IN PONUDBE IZ VIDIKA KUPCEV

6.1 *Izboljšave vezane na vodenje ponudbenega postopka*

Programski modul "trženje" znotraj PIS (poslovno informacijski sistem) podjetja Ledinek Engineering d.o.o. nam že sedaj omogoča natančno spremljavo in sledljivost ponudbenega postopka. Trenutno v ta sistem še ni vključeno naše hčerinsko podjetje v Nemčiji.

Posledica tega je, da "nemške" projekte vodimo v matični firmi, vendar se standardni stroji **pri tem ne evidentirajo, ker so opisi zanje standardni. Ti stroji sicer ne predstavljajo znatnega** deleža v prodaji, vendar zanje nimamo vpogleda v ponudbeni postopek.

Prednost sedanjega sistema, ki bazira na medmrežnem brskalniku in MYSQL bazi podatkov, je dostopnost za vse in od povsod. Tako lahko vsak prodajalec pogleda projekte drugega in opravi neko nalogo. Pri tem se ohranja sledljivost celotnega postopka.

Nedavno smo dopolnili aplikacijo s povezavo na strežniške pogone, kjer se shranjujejo risbe in načrti. Tako lahko le- te kadarkoli / tudi z aktualno različico / kupcu nemudoma posredujemo.

Precejšen napredek bi pomenil že vključitev nemške firme in dodatno (ponovno) šolanje vseh prodajalcev.

6.2 *Možne izboljšave glede vsebine ponudb*

Vsebina ponudb sloni na opisih, ki jih pripravi prodaja skupaj s konstrukcijo. Te opise nato pregleda še vodja konstrukcije in direktor. Ta tudi določi oz. odobri cenik za glavni stroj ter spremljajoče opcije.

Iz odgovorov vprašalnika smo razbrali, da si kupci želijo podrobnejših tehničnih informacij o strojih in opremi, da lahko primerjajo izdelke različnih dobaviteljev. Ker se zaradi tega opisi in posledično ponudbe daljšajo, moramo premisliti način opisov, kjer lahko določen nivo podatkov skrijemo.

6.3 Možne izboljšave glede oblike ponudb

Izboljšave preglednosti ponudb so vedno možne, vendar se moramo izogniti subjektivnim ocenam posameznikov, tudi znotraj podjetja.

Za razumevanje ponudb oz. tehničnih lastnosti ponujene opreme, se je treba poglobiti v opise in imeti tudi določeno tehnično izobrazbo in razgledanost. Treh nivojev avtomatizacije nastavljivih osi na industrijskem skobeljnem stroju ni mogoče razumeti brez tehničnega znanja iz področja avtomatizacije in osnovnega dela s strojem.

To bi lahko poenostavili s skicami, dodatnimi opisi ali prospekti, vendar stvar ne bi postala bolj preglednejša.

Določene rešitve imamo že napravljene pri posameznih strojih. Delujejo tako, da so besede povezane preko hiperpovezave na določeno stran naše spletne strani. Tam je možno preko klika na hiperpovezavo v PDF dokumentu ponudbe priti do fotografij in video posnetkov kot dopolnitve tehničnega opisa.

Kot dodatni servis strankam smo razvili tudi dve aplikaciji, delujoči preko naše spletne strani. Prva je namenjena za izračun potrebne količine zraka za odsesavanje skobljancev.

V aplikaciji je možno izbrati ponujeni stroj in si izračunati željene podatke. Koristi jo veliko strank pa tudi konkurenca ter naključni brskalci interneta.

Druga aplikacija je namenjena izračunu kapacitet strojev za vzdolžno spajanje lesa.

Tudi v tej je možno izbrati stroj iz proizvodnega programa podjetja Ledinek Engineering d.o.o. ali pa vnesti podatke poljubno. Izračunani rezultat je potem primerljiv s konkurenčnimi navedbami glede kapacitete.

6.4 Predlogi povezani s fizično obliko in načinom posredovanja ponudb

Pri predlogih, vezanih na fizično obliko in načinom posredovanja ponudb, bodo najverjetneje vse bolj v ospredju trendi v drugih branžah. Torej pričakujemo še več ponudb zgolj v elektronski obliki. Sicer je lesarska branža nekoliko konservativna, a se tudi tukaj menjujejo generacije.

Mladi lastniki in vodstveni kader je zrasel z računalnikom in GSM aparati. Elektronska oblika ponudbe bo tako vedno bolj izpodrivala papirno ponudbo poslano s "polžjo pošto".

Temu bomo tudi prilagodili spremembe v opisih in celovitih ponudbah.

7 ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE

Prisotnost konkurentov je na svetovnem tržišču vse bolj izrazita. Vsi proizvajalci se potegujemo za čim večji tržni delež, to pa v pogojih globalizacije postaja vedno večji izziv.

Za povečanje tržnega deleža je potrebno kupcu nuditi več, po nižji ceni ali si kako drugače ustvariti "višjo ceno" na trgu. V ospredju je seveda inovativen, tehnično dovršen in napreden izdelek. Ne smemo pa spregledati dejstva, da kupec dojema kakovost na različne načine. Mednje prav gotovo sodi tudi celotni ponudbeni postopek, katerega bistvo je kar najboljša ponudba.

V diplomski nalogi sem obravnaval zadovoljstvo kupcev s trenutnim ponudbenim postopkom. Sprva sem preučil razpoložljivo literaturo in internetne vire, potem pa sem sestavil vprašalnik v treh jezikih ter izpeljal anketiranje zadovoljstva kupcev s trenutnim ponudbenim postopkom.

Pridobljene podatke sem statistično obdelal ter rezultate analiziral ter tabelarično in grafično prikazal.

Z raziskovanim delom diplomske naloge sem le potrdil, da če podjetje pozna specifične zahteve kupcev, le te lahko že v fazi ponudbe upošteva pri izdelavi ponudbe in s tem povečuje svoje prodajne možnosti.

Mojo osnovno trditev, da je možno s kakovostnejšim ponudbenim postopkom povečati prodajo, bo težko dokazati, ker je težko direktno merljiva. Lahko pa pri ponudbenem postopku upoštevamo zbrane izsledke ter preference kupcev. Na tak način bomo kupcu olajšali razumevanje ponudbe ter povečali njeno uporabnost, obenem pa zagotovili preglednost in sledljivost rezultatov v podjetju.

8 SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

8.1 Literatura

1. Bruhn, M. in Homburg, C.: *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, Gabler, Wiesbaden, 2005.
2. Grönroos, C.: *Service management and marketing; a Customer Relationship Management approach*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, 2000.
3. Hauc, A.: *Projektni management*, GV Založba, Ljubljana, 2002.
4. *Interni poslovnik kakovosti podjetja Ledinek Engineering d.o.o.*, Ledinek Engineering d.o.o., Hoče, 2003.
5. *Interno navodilo določeno v organizacijskem predpisu NA 02-001-02*, Ledinek Engineering d.o.o., Hoče, 2005.
6. Klemenčič, B.: *Trženje*, Academia, Maribor, 2002.
7. Kodrin, L.: *Statistika za komercialiste*, Academia, Maribor, 2002.
8. Kotler, P.: *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
9. Kotler, P.: *Trženjsko upravljanje Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996.
10. Kralj, M. in Ivanuša, M.: *Kultura podjetja*, Academia, Maribor, 2003.
11. Mihajlič, Z.: *Psihologija prodaje*, Academia, Maribor, 2001.
12. *Navodila programa Excel*, Microsoft Corporation, Redmond, 2010.
13. Potočnik, V.: *Temelji trženja v trgovini*, GV Založba, Ljubljana, 2002.
14. Radcliffe, J.: *Eight building blocks of CRM*, Gartner, Inc., Stamford, 2001.

8.2 Internetni viri

1. www.ledinek.com/slo/company/index.html, dne 25.07.2011
2. www.lgh.de/management-center-handwerk/thema-des-monats/oktober-2007-ihre-meinung-ist-uns-wichtig---die-kundenbefragung-teil-1.html, dne 23.05.2005
3. www.meta-five.com/beratungsleistungen/entwicklung_unterstuetzen/sales_force_development_de.php, dne 26.07.2011
4. www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi, dne 28.08.2011
5. www.sl.wikipedia.org/wiki/MySQL, 26.08.2011

9 PRILOGE

9.1 Vprašalnik v slovenskem jeziku

	
KUPEC G. Cenjeni Kupec Pri lepem Kupcu 13 SI – 1111 Kupec Fax: 00386 41 123 456	Projekt: Uc Referent: Sales Telefon: ++386 2 61300 62 Telefaks: ++386 2 61300 60 Strani: 3 Hoče, 26.08.2011

Cenimo vaše mnenje!

Pri podjetju **LEDINEK** smo prepričani v kakovost naših strojev in naprav. Inovativne rešitve naših proizvodov bodo za vas ustvarile dodatno vrednost, ki vam bo zagotovila konkurenčno prednost pred vašimi tekmeci.

Stremimo k nadaljnjemu razvoju naših proizvodov in storitev. Da bi le te, boljše prilagodili potrebam naših kupcev, smo se odločili za anketiranje. Sporočite nam vaše mnenje in nam s tem pomagajte izpolniti našo ponudbo.

Hočemo, da ste nad podjetjem **LEDINEK** navdušeni!
Zaupajte nam vaše mnenje o ponudbah in o nas, dajte nam pobudo, napišite nam vaše gledanje na naše delo, le tako se lahko izboljšamo.

Prosimo vas, da si vzamete nekaj minut in izpolnite priloženi vprašalnik.

Za ovrednotenje odgovorov uporabite sledečo lestvico:
(++) odlično (+) zelo dobro (0) dobro (–) zadostno (– –) slabo

Na koncu vprašalnika najdete polje za vaša opažanja, pobude, pritožbe in predloge. S pomočjo vaših pobud in predlogov bomo poskušali izpolniti naš proizvodnji program ter izboljšati naše delo in storitve.

Vnite nam prosim izpolnjen vprašalnik do najkasneje 15.11.2005.
Ob morebitnih vprašanjih smo za vas dosegljivi na številki:
+386 2 6130061 ali po e-mailu info@ledinek.com

Za izpolnitev vprašalnika se vam najlepše zahvaljujemo.

Lep pozdrav

LEDINEK ENGINEERING

Vaša ekipa **LEDINEK**

E-mail: info@ledinek.com WEB: www.ledinek.com

09/003-02

LEDINEK ENGINEERING d.o.o., SI-2311 Hoče, Bohovška cesta 19a Tel. ++386 2 6130051 Fax. ++386 2 6130050



Splošni podatki k ponudbi in ponudbenemu postopku

Kako zadovoljni ste bili z nami pri:	++	+	0	-	--
splošni oddelek ponudbe	☐	☐	☐	☐	☐
izbrani ponudbe	☐	☐	☐	☐	☐
odzivnem času na vaše povpraševanje	☐	☐	☐	☐	☐
kvaliteti vsebine dokumentacije in prilog	☐	☐	☐	☐	☐
dosegljivosti vaše kontaktne osebe	☐	☐	☐	☐	☐
obdelavi s strani odgovornega za projekt	☐	☐	☐	☐	☐
vnapijevanjem svetovanju	☐	☐	☐	☐	☐
zunanj. podobi in kakovosti dokumentacije ter prilog	☐	☐	☐	☐	☐
odzivu na vaše vprašanja in probleme	☐	☐	☐	☐	☐
našem razumevanju vaših želja in potreb	☐	☐	☐	☐	☐

Zgradba ponudbe

Kako pomembno je pri vsebini ponudbe:	++	+	0	-	--
vsebinsko kazalo na začetku ponudbe	☐	☐	☐	☐	☐
skupni pregled in seštevek cen na koncu ponudbe	☐	☐	☐	☐	☐
simbolične skice stroja oz. opreme v besedilu	☐	☐	☐	☐	☐
mnogo tehničnih podatkov in navedb	☐	☐	☐	☐	☐
fotografije oz. risbe stroja in opelj v prilogi	☐	☐	☐	☐	☐
preračun zmogljivosti s primeri	☐	☐	☐	☐	☐
podatki o potrebnem odsevanju	☐	☐	☐	☐	☐
podrobna postavljena skica	☐	☐	☐	☐	☐

Splošno o ponudbi

Oblika, vsebina in priloge:	++	+	0	-	--
Zelite ponudbo samo v elektronski obliki	☐	☐	☐	☐	☐
Prednost dajete ponudbi poslani po pošti s priloženimi prilogami	☐	☐	☐	☐	☐
Raje imate ponudbo s podrobnimi tehničnimi podatki	☐	☐	☐	☐	☐
Radi bi več slik in video posnetkov v prilogi	☐	☐	☐	☐	☐
Potrebujeate merilno skico stroja oz. opreme	☐	☐	☐	☐	☐
Favorizirate kratko ponudbo s cenami in malo tehničnimi podatki	☐	☐	☐	☐	☐
S slovnico in izbiro besed ste zadovoljni	☐	☐	☐	☐	☐
Notranja zgradba podatkov je pregledna	☐	☐	☐	☐	☐
Pogrešate opozorila na prednosti in edinstvene lastnosti izdelka	☐	☐	☐	☐	☐
Pričakujete alternativne izvedbe (druga hitrost)	☐	☐	☐	☐	☐

Negovanje odnosov s kupcem

Kako ocenjujete osebno svetovanje s strani LEDINEKovih sodelavcev?	++	+	0	-	--
Strokovna kompetenost	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalen nastop	☐	☐	☐	☐	☐
Dosegljivost zaposlenih	☐	☐	☐	☐	☐
Razumljivost in uporabnost dokumentacije	☐	☐	☐	☐	☐
Upoštevanje dogovorjenih rokov	☐	☐	☐	☐	☐
Zanesljivost izjav	☐	☐	☐	☐	☐
Predstavitel novih izdelkov in tehnologij	☐	☐	☐	☐	☐
Lojalnost zaposlenih do delodajalca	☐	☐	☐	☐	☐

Spremljava ponudbe

Kaj pričakujete po prejemu ponudbe?	++	+	0	-	--
Prejem ponudbe naj se telefonsko preveri	☐	☐	☐	☐	☐
Dogovor naj se rok za sestanek	☐	☐	☐	☐	☐
Nič, dokler se sam ne oglašim	☐	☐	☐	☐	☐
Redno naj se preverja razvoj dogodkov	☐	☐	☐	☐	☐
Raje komunicirate preko elektronske pošte, kot telefonsko	☐	☐	☐	☐	☐
Ponudbo bi radi osebno pregledali s svetovalcem podjetja LEDINEK	☐	☐	☐	☐	☐

✚ Odločitev o oddaji naročila

Kako pomembna je pri oddaji naročila:	++	+	0	-	--
kakovost svetovanja	☐	☐	☐	☐	☐
imido in prepoznavnost podjetja ter znamke	☐	☐	☐	☐	☐
osebno zaupanje do sodelavca podjetja LEDINEK	☐	☐	☐	☐	☐
servisna služba in kakovost servisa	☐	☐	☐	☐	☐
možnost dobave stroja iz zaloge	☐	☐	☐	☐	☐
prijaznost uporabniku ter enostavnost vzdrževanja	☐	☐	☐	☐	☐
razmerje med ceno in učinkovitostjo	☐	☐	☐	☐	☐
kratek rok dobave	☐	☐	☐	☐	☐
dobava v dogovorjenem roku	☐	☐	☐	☐	☐
priporočila in reference	☐	☐	☐	☐	☐
lokalna kontakta oseba ter servisna organizacija	☐	☐	☐	☐	☐
komuniciranje v vašem materinem jeziku	☐	☐	☐	☐	☐

Splošno

Nekaj splošnih vprašanj k podjetju LEDINEK:	++	+	0	-	--
Radi sodelujete s podjetjem LEDINEK	☐	☐	☐	☐	☐
Bi sodelovanje z nami priporočali tudi drugim?	☐	☐	☐	☐	☐
Prijaznost	☐	☐	☐	☐	☐
Sejamska predstavitve	☐	☐	☐	☐	☐
Kako ocenjujete našo spletno stran na Internetu?	☐	☐	☐	☐	☐
Bomo ostali vaš strateški partner v prihodnjih petih letih?	☐	☐	☐	☐	☐
Predstavitve podjetja (celotna podoba, prepoznavnost blagovne znamke...)?	☐	☐	☐	☐	☐
Kako ocenjujete naklonjenost inovacijam celotnega podjetja?	☐	☐	☐	☐	☐

Na sledeča vprašanja odgovarjajte samo, če ste že kupec izdelkov podjetja LEDINEK.	++	+	0	-	--
razpoložljivost servisa	☐	☐	☐	☐	☐
hitra dobava rezervnih delov	☐	☐	☐	☐	☐
kvaliteta navodil za uporabo	☐	☐	☐	☐	☐
uporabnost kataloga rezervnih delov	☐	☐	☐	☐	☐
upoštevanje dogovorjenih rokov	☐	☐	☐	☐	☐
ponudba servisnih storitev	☐	☐	☐	☐	☐
razmerje med vrednostjo in učinkom	☐	☐	☐	☐	☐
svetovanje pred in po servisnih posegih	☐	☐	☐	☐	☐
vzdrževanje in podpora	☐	☐	☐	☐	☐
primerjava z drugimi dobavitelji	☐	☐	☐	☐	☐

Navedite 3 prednosti in pomanjkljivosti podjetja LEDINEK.

Prednosti: _____

Pomanjkljivosti: _____

Kako bi podjetje LEDINEK lahko izboljšalo sodelovanje z vašim podjetjem?

Všeč mi je: _____

Ni mi všeč: _____

Zelim si: _____

Zaupajte nam vaše mnenje, kajti vaše mnenje je pomembno!

9.2 Vprašalnik v nemškem jeziku



Projekt Nr.
Sachbearbeiter:
Telefon: ++386 2 61300 62
Telefax: ++386 2 61300 60
Seiten: 3
Hoče, 21.08.2006

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir bei **LEDINEK** sind von unseren hochwertigen Maschinen und Anlagen überzeugt. Unsere innovativen Produkte helfen Ihnen einen Zusatznutzen zu schaffen, der einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern darstellt.

Um unser Produktangebot und unser Leistungsspektrum weiter zu entwickeln und an den Bedürfnissen unserer Kunden ausrichten, führen wir eine Kundenbefragung durch. Teilen Sie uns bitte Ihre Meinung mit und helfen Sie uns dabei, unser Angebot zu optimieren.

Wir wollen, dass Sie von **LEDINEK** begeistert sind!
Verraten Sie uns Ihre Meinung zu unseren Angeboten, zur Technik, oder geben Sie uns Anregungen. Nur so können wir uns für Sie ständig verbessern.

Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um diesen Fragebogen auszufüllen.
Benutzen Sie bitte folgende Skala zur Bewertung:
(++) ausgezeichnet (+) sehr gut (0) gut (-) einigermaßen (- -) schlecht

Am Ende des Fragebogens finden Sie ein Textfeld für Ihre Bemerkungen, Anregungen, Beschwerden und Vorschläge. Ihre Antworten und Anregungen werden wir dazu nutzen, um unser Angebot an verfügbaren Produkten und Dienstleistungen weiter zu verbessern und Ihren Erwartungen entgegen zu kommen.

Wir bitten Sie uns diesen Fragebogen ausgefüllt spätestens bis zum 15.02.2006 zurück zu senden. Für eventuelle Fragen wenden Sie sich bitte an uns unter der Nummer: +386 2 6130061 oder per E-Mail info@ledinek.com

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, diesen Fragebogen auszufüllen.

Mit freundlichen Grüßen

LEDINEK ENGINEERING

Ihr **LEDINEK** Team

E-mail: info@ledinek.com
WEB: www.ledinek.com

CG 002-02

LEDINEK ENGINEERING d.o.o., SI-2311 Hoče, Slovenska cesta 19a Tel. ++386 2 6130061 Fax. ++386 2 6130060



Generelle Angebotsangaben und Angebotsabwicklung

Wie zufrieden waren Sie mit uns bei:	++	+	0	-	--
Der Angebotsbearbeitung generell	☐	☐	☐	☐	☐
Der Ausführlichkeit des Angebots	☐	☐	☐	☐	☐
Der Reaktionszeit auf Ihre Anfrage	☐	☐	☐	☐	☐
Der Inhaltlichen Qualität der Dokumentation und Unterlagen	☐	☐	☐	☐	☐
Der Erreichbarkeit Ihrer Ansprechpartner	☐	☐	☐	☐	☐
Der Bearbeitung durch den Projektverantwortlichen	☐	☐	☐	☐	☐
Der Beratung vorab	☐	☐	☐	☐	☐
Der äußeren Qualität der Dokumentation und Unterlagen	☐	☐	☐	☐	☐
Der Reaktion auf Ihre Fragen und Probleme	☐	☐	☐	☐	☐
Unserer Fähigkeit Ihre Wünsche und Bedürfnisse zu verstehen	☐	☐	☐	☐	☐

Angebotsstruktur

Wie wichtig ist Ihnen beim Inhalt des Angebots:	++	+	0	-	--
Ein Inhaltsverzeichnis am Anfang des Angebots	☐	☐	☐	☐	☐
Eine zusammenfassende Preisaufstellung am Ende	☐	☐	☐	☐	☐
Symbolskizzen der Maschine / Anlage im Text	☐	☐	☐	☐	☐
Viele technische Angaben und Daten	☐	☐	☐	☐	☐
Fotos bzw. Skizzen der Maschine und Optionen als Beilage	☐	☐	☐	☐	☐
Leistungsberechnungen mit Beispielen	☐	☐	☐	☐	☐
Angaben zur Absaugleistung	☐	☐	☐	☐	☐
Detaillierte Aufstellungszeichnungen	☐	☐	☐	☐	☐

Rund ums Angebot

Form, Inhalt und Beilagen:	++	+	0	-	--
Sie benötigen das Angebot nur in elektronischer Form	☐	☐	☐	☐	☐
Sie bevorzugen ein Angebot per Post mit beigefügten Unterlagen	☐	☐	☐	☐	☐
Sie favorisieren ein Angebot mit detaillierten technischen Angaben	☐	☐	☐	☐	☐
Sie wünschen mehr Fotos und Videos als Beilage	☐	☐	☐	☐	☐
Sie benötigen eine Maßzeichnung der Maschine / Anlage	☐	☐	☐	☐	☐
Sie bevorzugen ein Budgetangebot mit wenigen technischen Details	☐	☐	☐	☐	☐
Mit der Grammatik und Wortwahl sind Sie zufrieden	☐	☐	☐	☐	☐
Die Strukturierung der Daten ist übersichtlich	☐	☐	☐	☐	☐
Sie vermissen Hinweise auf Vorteile und Alleinstellungsmerkmale	☐	☐	☐	☐	☐
Sie erwarten Alternativen zur Angefragten Maschine (andere Geschwindigkeit)	☐	☐	☐	☐	☐

Betreuung

Wie beurteilen Sie die persönliche Betreuung durch die LEDINEK Mitarbeiter?	++	+	0	-	--
Fachkompetenz	☐	☐	☐	☐	☐
Professionelles Auftreten	☐	☐	☐	☐	☐
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Verständliche und verwertbare Dokumentation	☐	☐	☐	☐	☐
Einhaltung von vereinbarten Terminen	☐	☐	☐	☐	☐
Zuverlässige Aussagen	☐	☐	☐	☐	☐
Vorstellung neuer Technologien	☐	☐	☐	☐	☐
Loyalität dem Auftraggeber gegenüber	☐	☐	☐	☐	☐

Angebotsüberprüfung / Angebotserinnerung

Was erwarten Sie nach Erhalt des Angebots?	++	+	0	-	--
Telefonisch soll der Empfang des Angebots überprüft werden	☐	☐	☐	☐	☐
Ein Besuchstermin soll vereinbart werden	☐	☐	☐	☐	☐
Nichts, bis ich mich nicht melde	☐	☐	☐	☐	☐
Es soll regelmäßig nachgefragt werden	☐	☐	☐	☐	☐
Sie bevorzugen E-Mail vor Telefon	☐	☐	☐	☐	☐
Sie möchten das Angebot persönlich mit einem LEDINEK Mitarbeiter besprechen	☐	☐	☐	☐	☐

Vergabeentscheidung

Wie wichtig ist Ihnen bei einer Vergabeentscheidung?	++	+	0	-	--
Beratungsqualität	☐	☐	☐	☐	☐
Image und der Bekanntheitsgrad	☐	☐	☐	☐	☐
Persönliches Vertrauen zu dem beratendem Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
Kundendienst und Servicequalität	☐	☐	☐	☐	☐
Schnelle Verfügbarkeit der Maschine / Anlage – Lieferung ab Lager	☐	☐	☐	☐	☐
Bedien- und Wartungsfreundlichkeit der Maschine / Anlage	☐	☐	☐	☐	☐
Preis-/Leistungsverhältnis	☐	☐	☐	☐	☐
Kurze Lieferzeit	☐	☐	☐	☐	☐
Termingerechte Auslieferung	☐	☐	☐	☐	☐
Referenzen	☐	☐	☐	☐	☐
Lokale Ansprechpartner und das Servicenetz	☐	☐	☐	☐	☐
Das die Kontaktperson Ihre Muttersprache spricht	☐	☐	☐	☐	☐

Generell

Einige allgemeine Fragen zu LEDINEK:	++	+	0	-	--
Wie gerne arbeiten Sie mit der Fa. LEDINEK zusammen?	☐	☐	☐	☐	☐
Würden Sie auch anderen Unternehmen eine Zusammenarbeit mit uns empfehlen?	☐	☐	☐	☐	☐
Freundlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Messeauftritte	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie unseren Internetauftritt	☐	☐	☐	☐	☐
Wird/bleibt LEDINEK in den nächsten 5 Jahren Ihr strategischer Partner?	☐	☐	☐	☐	☐
Auftreten des Unternehmens (Corporate Design, Corporate Identity, Art...)?	☐	☐	☐	☐	☐
Wie beurteilen Sie die Innovationsfreudigkeit des Unternehmens als Ganzes?	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beantworten Sie folgende Fragen nur wenn Sie bereits LEDINEK Kunde sind.	++	+	0	-	--
Service Verfügbarkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Schnelle Lieferung von Ersatzteilen	☐	☐	☐	☐	☐
Betriebsanleitung	☐	☐	☐	☐	☐
Ersatzteilkatalog	☐	☐	☐	☐	☐
Terminfreue	☐	☐	☐	☐	☐
Angebotene Serviceleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
Preis / Leistungsverhältnis	☐	☐	☐	☐	☐
Beratung vor und nach der Reparatur	☐	☐	☐	☐	☐
Wartung und Unterstützung	☐	☐	☐	☐	☐
Vergleich mit anderen Lieferanten	☐	☐	☐	☐	☐

Nennen Sie bitte aus Ihrer Sicht 3 Stärken und Schwächen von LEDINEK.

Stärken: _____

Schwächen: _____

Was könnte LEDINEK Ihrer Meinung nach in der Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen besser machen?

Gut gefällt mir: _____

Das gefällt mir nicht: _____

Ich würde mir wünschen: _____

Beschreiben Sie LEDINEK mit 3 Worten: _____

Sagen Sie uns Ihre Meinung, denn Ihre Meinung ist uns wichtig!

9.3 Vprašalnik v angleškem jeziku



Project:

Project No:

From: Sales

Telephone: ++386 2 61300 61

Fax: ++386 2 61300 60

Pages: 3

Hoča, 21.08.2006

Your opinion is important to us!

We at **LEDINEK** are convinced of our high-quality machines and plants. Our innovative products help to create an additional value for you, which represents a genuine advantage over competitors.

We are conducting this survey in order to improve our product offer and develop our service spectrum according to needs and demands of our customers. Please share your opinion and help us optimize our offers.

We want you to be inspired by **LEDINEK**!
Tell us your opinion about our offers and technology, or give us your suggestions. Help us improve our service for your benefit.

Please, take a few minutes time and fill out this questionnaire.

Use the following scale for the evaluation:

(++) excellent **(+)** very good **(0)** good **(-)** sufficient **(--)** unsatisfactory

At the end of the questionnaire you'll find a text field for your remarks, suggestions, complaints and recommendations. We will use these answers and suggestions to further improve our offer of available products and services.

We ask you to return this questionnaire filled out by 01.09.2006. For possible questions please contact us at: +386 2 6130061 or by e-mail info@ledinek.com

Thank you very much in advance for your time and effort.

Yours sincerely

LEDINEK ENGINEERING

Your **LEDINEK** team

E-mail: info@ledinek.com

WEB: www.ledinek.com

09/003-02

LEDINEK ENGINEERING d.o.o. SI-2311 Hoča, Bohovška cesta 19a Tel. ++386 2 6130061 Fax. ++386 2 6130060



General offer data and offer completion

How were you satisfied with:	++	+	0	-	--
The offer processing in general	☐	☐	☐	☐	☐
The comprehensiveness of the offer	☐	☐	☐	☐	☐
The response time after your request	☐	☐	☐	☐	☐
The content of the documents and attachments	☐	☐	☐	☐	☐
The accessibility of your person of contact	☐	☐	☐	☐	☐
The processing by the person responsible for the project	☐	☐	☐	☐	☐
The initial consultation	☐	☐	☐	☐	☐
The appearance of the documents and enclosures	☐	☐	☐	☐	☐
The reaction to your questions and problems	☐	☐	☐	☐	☐
Our ability to understand your requests and needs	☐	☐	☐	☐	☐

Offer structure

How important is in an offer for you:	++	+	0	-	--
A table of contents at the beginning of the offer	☐	☐	☐	☐	☐
A pricing summary at the end	☐	☐	☐	☐	☐
Symbol sketches of the machine/plant in the text	☐	☐	☐	☐	☐
Extensive technical data and declarations	☐	☐	☐	☐	☐
Photo and/or sketches of the machine and options as supplement	☐	☐	☐	☐	☐
Capacity calculations with examples	☐	☐	☐	☐	☐
Data for extraction system	☐	☐	☐	☐	☐
Detailed positioning drawing	☐	☐	☐	☐	☐

General about the offer

Form, contents and supplements:	++	+	0	-	--
You wish the offer only in electronic form	☐	☐	☐	☐	☐
You prefer an offer by regular post with attached additional documents	☐	☐	☐	☐	☐
You favour an offer with detailed technical data	☐	☐	☐	☐	☐
You wish more photos and videos in the supplement	☐	☐	☐	☐	☐
You need a dimensional drawing of the machine/plant	☐	☐	☐	☐	☐
You prefer a budget offer with few technical details	☐	☐	☐	☐	☐
The grammar and word choice are appropriate for the use	☐	☐	☐	☐	☐
The structuring of the data is clear	☐	☐	☐	☐	☐
You would like a list of our unique characteristics	☐	☐	☐	☐	☐
You would like to see our other offers (other speeds)	☐	☐	☐	☐	☐

Customer support

How do you rate the personal support by the LEDINEK staff?	++	+	0	-	--
High professional competence	☐	☐	☐	☐	☐
Professional presentation	☐	☐	☐	☐	☐
Accessibility of the staff	☐	☐	☐	☐	☐
Understandable and usable documentation	☐	☐	☐	☐	☐
Observance of agreed dates	☐	☐	☐	☐	☐
Reliable statements	☐	☐	☐	☐	☐
Presentation of new technologies	☐	☐	☐	☐	☐
Staff loyalty to the LEDINEK brand	☐	☐	☐	☐	☐

Offer support

What do you expect after receiving an offer?	++	+	0	-	--
The reception of the offer should be confirmed by telephone	☐	☐	☐	☐	☐
A date for a meeting should be determined	☐	☐	☐	☐	☐
Nothing, you will make the next contact	☐	☐	☐	☐	☐
A LEDINEK representative should be inquired regularly	☐	☐	☐	☐	☐
You prefer e-mail to telephone	☐	☐	☐	☐	☐
You would like to discuss the offer personally with a LEDINEK representative	☐	☐	☐	☐	☐

Order decision

What is important to you during an assignment decision?	++	+	0	-	--
Consultation quality	☐	☐	☐	☐	☐
Image and reputation of the company and trademark	☐	☐	☐	☐	☐
Personal confidence in LEDINEK representative	☐	☐	☐	☐	☐
Customer service and service quality	☐	☐	☐	☐	☐
Quick availability of the machine/plant – supply from stock	☐	☐	☐	☐	☐
Easy operation and maintenance of machine/plant	☐	☐	☐	☐	☐
Cost-performance ratio	☐	☐	☐	☐	☐
Short delivery period	☐	☐	☐	☐	☐
Delivery on time	☐	☐	☐	☐	☐
References	☐	☐	☐	☐	☐
Local partner and service possibility	☐	☐	☐	☐	☐
That the contact person speaks your native language	☐	☐	☐	☐	☐

Generally

Some general questions about LEDINEK:	++	+	0	-	--
Do you like cooperating with the company LEDINEK?	☐	☐	☐	☐	☐
Would you recommend us to other companies?	☐	☐	☐	☐	☐
Friendliness	☐	☐	☐	☐	☐
How would you rate our fair presentations	☐	☐	☐	☐	☐
How would you rate our Internet appearance www.ledinek.com	☐	☐	☐	☐	☐
Will LEDINEK become/remain your strategic partner in the next 5 years	☐	☐	☐	☐	☐
Company presentation (corporate design, corporate identity, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
How do you rate the innovativeness of the enterprise as a whole	☐	☐	☐	☐	☐

+

Please answer the following questions only if you are already a LEDINEK customer	++	+	0	-	--
Service availability	☐	☐	☐	☐	☐
Quick supply of spare parts	☐	☐	☐	☐	☐
Manual	☐	☐	☐	☐	☐
Spare parts catalog	☐	☐	☐	☐	☐
Deadlines	☐	☐	☐	☐	☐
Offered service	☐	☐	☐	☐	☐
Cost-performance ratio	☐	☐	☐	☐	☐
Consultation before and after the repair	☐	☐	☐	☐	☐
Maintenance and support	☐	☐	☐	☐	☐
Comparison with other suppliers	☐	☐	☐	☐	☐

Please state 3 strengths and weaknesses of LEDINEK from your point of view.

Strengths: _____
Weaknesses: _____

In your opinion, what could LEDINEK do better in co-operation with your enterprise? _____

I am satisfied with: _____
That does not satisfy me: _____

I would wish: _____

Describe LEDINEK with 3 words: _____

Tell us your opinion, because your opinion is important to us!

Vsem sodelujočim se zahvaljujem za pomoč.

Lep pozdrav

Robert Mlinarič