

# TAJNO KUPOVANJE (MYSTERY SHOPPING) U TEORIJI I PRAKSI (PRIMJER AGENCIJE HERAKLEA I MSA ADRIE)

---

Klanac, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:609852>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULET SPLIT**



**ZAVRŠNI RAD**

**TAJNO KUPOVANJE (MYSTERY SHOPPING) U  
TEORIJI I PRAKSI (PRIMJER AGENCIJE  
HERAKLEA I MSA ADRIE)**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr.sc. Mihanović Zoran**

**Student:**

**Josipa Klanac  
1142356**

**Split, rujan, 2018**

## SADRŽAJ:

<b>1.UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	5
1.2. Ciljevi rada.....	5
1.3. Metoda rada .....	5
1.4. Struktura rada .....	5
<b>2. DEFINICIJA TAJNOG KUPOVANJA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Pojam tajnog kupovanja .....	6
2.2. Povijesni razvoj tajnog kupovanja.....	7
2.3 Tko su tajni kupci? .....	8
2.3.1 MSPA( MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION) .....	9
<b>3. METODE I NAČIN PROVOĐENJA TAJNOG KUPOVANJA.....</b>	<b>10</b>
3.1. Metode korištenja .....	10
3.2 Način provođenja.....	11
3.3 4 faze primjene mystery shoppinga .....	14
<b>4. KORISTI I OGRANIČENJA TAJNOG KUPOVANJA .....</b>	<b>15</b>
4.1 Koristi tajnog kupovanja .....	15
4.2. Ograničenja tajnog kupovanja.....	16
<b>5. O HERAKLEI .....</b>	<b>17</b>
5.1 Case study agencije Heraklea: kvaliteta usluga u maloprodaji u Hrvatskim gradovima.....	18
5.2. Case study agencije Heraklea: kvaliteta usluge u maloprodaji Hrvatske u usporedbi s ostalim državama .....	20
5.2.1 istraživanje provedeno 2009. godine .....	20
5.2.2 istraživanje provedeno 2018.godine .....	22
5.2.3 Kratak osvrt na istraživanja .....	25
5.4. Case study agencije MSA ADRIE: kvaliteta usluge u bankarstvu među 4 vodeće banke u Hrvatskoj .....	25
5.4.1 kratak osvrt na istraživanje .....	30
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>31</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>32</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>33</b>

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>34</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>35</b>

## 1.UVOD

U suvremenom svijetu, poduzeća posluju u uvjetima intenzivne konkurencije gdje kvaliteta usluge predstavlja jedan od ključnih čimbenika diferenciranja od konkurencije. Kvaliteta usluge prati i veći broj kupaca, veći profit, te samim time dugoročni uspjeh. Prema istraživanjima zadovoljni kupac će možda podijeliti svoja iskustva s 3 prijatelja a nezadovoljni kupac će s puno više. Jedan od najčešćih razloga nezadovoljstva kupaca je neprimjereno ponašanje prodajnog osoblja u kupovnom procesu. Mnoga poduzeća više ulažu u oglašavanje, a manje pozornosti obraćaju na svoje prodajno osoblje. Prema Horbec (2009) upravo mysteryshopping stoji kao alat za prikupljanje informacija što se zapravo događa u kupovnom procesu, odnosno mjeri kvalitetu usluge. To je dakle pristup u kojem se tajni kupac predstavlja kao potencijalni kupac i prolazi kroz cijeli kupovni proces. Tajni kupac je za prodajno osoblje nepoznat, te se može predstaviti kao posebno zahtjevan kupac, kako bi uočio sve detalje, stekao vlastito iskustvo bilo pozitivno ili negativno. Treba biti dobro obučen da zapamti sve što se odvija u kupovnom procesu. Proces mysteryshopping u marketingu se koristi za unapređenje marketinga, odnosno može poslužiti i kao ključan alat za rano otkrivanje problema poput: krađe, provjere poštivanja zakona, diskriminacija te u slučaju potrebe dodatna edukacija i sustav nagrađivanja prodajnog osoblja i menadžmenta. Također koristi se i za nadzor provođenja programa lojalnosti, usporedbe kvalitete usluge konkurencije, usporedbe cijene, provjera dostupnosti proizvoda i mnogi drugi. Koriste ga razne maloprodajne tvrtke, trgovački lanci, hoteli restorani, parfumerije, državne ustanove i dr. Tradicionalni najveći korisnici jesu u maloprodaji, bankama jer upravu tu vlada najveća konkurencija, ali proces mysteryshopping koristit će svi oni kojima je stalo do njihovih kupaca i koji mjere kvalitetu vlastiti poslovnih procesa radi poboljšanja kvalitete usluge. Danas je mysteryshopping postao jedna od važnijih djelatnosti. Postoje organizacije koje su specijalizirane za ovu vrstu aktivnosti poput Evaluation Systems for Personnel, Mystery Shopping Providers Association, Michelson&Associates. U Hrvatskoj je prisutna Heraklea, prva specijalizirana agencija za mysteryshopping, a ujedno i najveća na području Balkana. Za mysteryshopping možemo ukratko reći da: gradi ukupnu svjesnost o važnosti odnosa s kupcima, motivira zaposlenike za pružanje izvrsne usluge kupcima i to cijelo vrijeme i svim kupcima, prati cijene i kvalitetu konkurentskih usluga, poboljšava razinu kvalitete usluge, povećava zadovoljstvo kupaca i povećava prodaju i profit.

### **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Tajno kupovanje (Mysteryshopping) podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene kompanije pretvaraju da su potencijalni kupci. U ovom radu promatrat ćemo konkretan primjer specijalizirane agencije, njenu uslugu na vlastitom i konkurentskom prodajnom mjestu te u konačnici provjeriti kako primjenjuju istu u cilju poboljšanja marketinških napora.

### **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog završnog rada na temu Tajno kupovanje je otkriti na koji način mysteryshopping može povećati zadovoljstvo kupaca (kvaliteta pružene usluge, prostorno okruženje, stručnost prodajnog osoblja i dr.), te koje su njegove karakteristike samog procesa.

### **1.3. Metoda rada**

U završnom radu koristiti će se kombinacija raznovrsnih metoda. U teorijskom djelu koristiti će se relevantna literatura na tom području te prikupljanje sekundarnih podataka. Upotrijebit ću stručnu literaturu domaćih i stranih autora. Praktični dio rada biti će odrađen na konkretnom primjeru agencije koja se bavi mysteryshoppingom u Hrvatskoj, te bit će predstavljena i agencija za Istraživanje tržišta.

### **1.4. Struktura rada**

- U uvodnom dijelu rada bit će definiran pojam što je to tajno kupovanje (mysteryshopping), kako se razvijao kroz povijest, te tko su tajni kupci i njihov značaj
- U drugom dijelu rada bit će predstavljene metode i načini korištenja, te koje su koristi i ograničenja.
- U trećem djelu rada reći ću nešto više o agencije Heraklea, jedinoj specijaliziranoj za mysteryshopping u Hrvatskoj, te o njihovim radu i rezultatima istraživanja. U radu ću koristiti i istraživanje agencije MSA ADRIE u bankarstvu.
- U konačnici će se na temelju podataka koncipirati i zaključak rada. Na kraju rada bit će navedena korištena literatura, popis tablica i slika.

## 2. DEFINICIJA TAJNOG KUPOVANJA

### 2.1. Pojam tajnog kupovanja

Mysteryshopping ili tajno kupovanje podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene tvrtke pretvaraju da su potencijalni i redovni kupci. Oni pritom prema unaprijed definiranim kriterijima detaljno i objektivno mjere kvalitetu usluge te tvrtke i/ili njezinih konkurenata s ciljem njezina poboljšanja i nakon toga na odgovarajući način izvještavaju o svom iskustvu na usporediv i konzistentan način. Čitajući izvještaje tajnih kupaca, poduzeća se imaju priliku suočiti sa stvarnošću, saznati što se zaista događa na prodajnim mjestima, kako se djelatnici uistinu ponašaju prema kupcima i na koji način prezentiraju njihove proizvode. Poduzeća tako postaju svjesna problema pritajenog nezadovoljstva kupaca, a informacijama dobivenim mysteryshoppingom unaprjeđuju kvalitetu usluge povećavajući zadovoljstvo kupaca i prodaju te, u konačnici profit. Mysteryshopping nije fokusiran isključivo na interakciju kupaca i prodajnog osoblja, već na cjelokupno iskustvo kupaca ( tzv. costumereexperience management) na koje samo prodajnog osoblja utječu i prostor, proizvod, cijena, način pružanja usluge i dr. ( Karlsson, Hobrec, 2009)

Mysteryshopping je relativno nova tehnika koja se pojavila 1940-ih, a u potpunosti je razvijen 1980-ih i prihvaćen u bankarstvu, maloprodaji, kod velikog broja proizvođača, hotela, restorana i dr. u literaturi je poznata pod nazivom: serviceshopping, performanceevaluation, service monitoring, servicechecks, a u Republici Hrvatskoj se može naići na pojmove tajni, tajanstveni, sakriveni ili pritajeni kupci. Mysteryshopping omogućava poduzeću mjerenje poslovanja i ostvarenih rezultata unutar odjeljenja, kao i ocjena kvalitete pružene usluge među pojedincima ili među različitim poduzećima. Na ovaj način mogu ustanoviti vlastiti položaj u odnosu na ostale dijelove poduzeća. Također, poduzeće je u stanju ustanoviti vlastiti položaj u odnosu na konkurenciju, a time konkurent postaje mjerilo usporedbe.<sup>1</sup>

Mysteryshopping mjeri poštivanje standarda poslovanja određene tvrtke kao što na primjer mogu biti:

---

<sup>1</sup> Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38528>, Sanda Renko i Ivana Matošić, Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, str. 157-169 ( pristupljeno 4.kolovoz,2018)

- Čistoća i urednost prostora
- Prvi susret s kupcima
- Pružanje dodatnih upita kupcima
- Prodavačevo znanje o proizvodima
- Prodavačeve prodajne vještine
- Način postupanja s reklamacijama i pritužbama kupaca
- Način predstavljanja novih proizvoda
- Brzinu i kvalitetan odgovor vezan uz telefonsku komunikaciju i email
- Kvalitetu rada distributera i dr.

## **2.2. Povijesni razvoj tajnog kupovanja**

Mysteryshopping je u početku bila tehnika koji su koristili privatni istražitelji kako bi u bankama i maloprodajnim mjestima spriječili krađe od strane zaposlenika.<sup>2</sup>

- 1940-ih godina trgovac Wilmark kreirao je pojam „mysteryshopping“ i počeo ga koristiti kao metodu za mjerenje kvalitete usluge kupcima
- 1950-ih godina nakon donošenja Zakona o zabrani diskriminacije u SAD-u, američka vlada počela je mysteryshoppingom provjeravati mogu li pripadnici drugih rasa unajmiti stan u četvrtima bijelaca
- 1970-ih i 1980-ih godina mysteryshopping agencija Shop Check intenzivnim PR aktivnostima popularizirala je metodu mysteryshoppinga
- 1990-ih godina, potaknuta Internet revolucijom, mysteryshopping industrija doživljava nagli procvat i prihvaćanje. Kao rezultat tog rasta Michael Bare i MarkMichelson 1997. osnivaju MSPA (MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION) radi definiranja strogih etičkih načela i standarda poslovanja mysteryshopping industrije.
- Ulaskom u 21. stoljeće razvoj online softverskih rješenja za provođenje mysteryshoppinga kao što su Sassie i Prophet u potpunosti je promijenio mysteryshopping industriju.

U narednim godinama očekuje su sljedeći trendovi i izazovi:

- očuvanje kvalitete i integriteta tajnih kupaca

---

<sup>2</sup>K.Horbec: Mystery Shopping- mjerenje menadžmenta, Suvremena trgovina 2, str.76-77, 2005 (pristupljeno 4.kolovoz,2018)



- Sve brže dostavljanje izvještaja bez žrtvovanja njihove kvalitete
- educiranje tajnih kupaca, postojećih i potencijalnih korisnika kao i pružatelja ove usluge o stvarnostima mysteryshoppinga
- povećanje broja pružatelja mysteryshoppinga i vrsta usluga koje nude

### **2.3 Tko su tajni kupci?**

Tajni kupci su osobe koje na zahtjev anonimno kontaktiraju poduzeća pretvaraju se da su potencijalni i redovni kupci i iz kupčeve perspektive objektivno mjere kvalitetu pružene usluge prema unaprijed definiranim kriterijima i nakon toga na odgovarajući način izvještavaju o svom kupovnom iskustvu.<sup>3</sup>

Cilj je što većoj mjeri uočiti pozitivne i negativne stvari u kupovnom procesu. Tu je uloga tajnog kupca ključna, jer treba biti dobro obučen da zapazi važne stvari koje tijekom kupnje ne smije bilježiti nego ih pamtiti. Nekad tu ulogu preuzimaju i menadžeri kako bi iz prve „ruke“ saznali informacije o svojim zaposlenicima, načinu ponašanja potrošača u kupovnom procesu, te kada želi saznati detaljnije poslovanje konkurentske firme.

Glavni nedostatak pristupa navodi se dobro obučeni tajanstveni kupac koje treba posjedovati određene osobine poput: poslušnosti, poštivanje naredbi, pamti detalje, ima dobru memoriju, odgovoran, iskren i mnogi drugi. Kao najvažnija odlika smatra se želja za motivacijom da uoči detalje koje mogu biti ključne za poboljšanje kvalitete usluge. Iako posao tajnog kupca izgleda jako zabavan, on je dosta zahtjevan te ne može svatko biti tajni kupac. Njihov posao nije da iskažu svoja mišljenja, osim ako ih se to ne pita. Bilješke koje evidentiraju nakon kupovnog procesa temelji se na istinitom događaju o tome što se dogodilo.

Potpisivanje ugovora o djelu reguliraju se obveze agencije i tajnog kupca, te obostrano poštivanje etičkih načela. Nakon potpisivanja ugovora prolazi se usmena edukacija o mysteryshoppingu te načinu provođenja projekta u kojem sudjeluje.

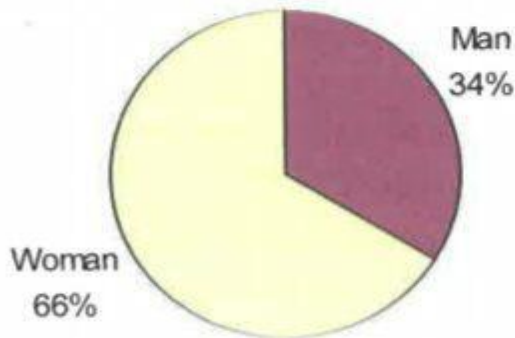
---

<sup>3</sup>Dostupno na:

[http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf)  
(pristupljeno 6.kolovoz, 2018)

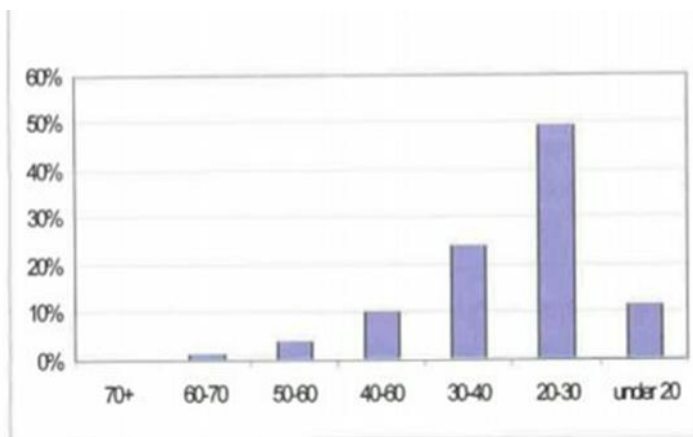
Tajni kupci dolaze iz različitih potrošačkih grupa. Oni mogu biti samci , parovi, iz male ili veće obitelji, velike i male tvrtke dr. Većina tajnih kupaca zapravo rade još i drugi posao u to, a samo su neki koji rade puno radno vrijeme.

**Slika 1: Zastupljenost Tajnih kupaca prema spolu**



Izvor: Veronica B. Karlsson i Kristina Horbec, Measuring Management and The moment of Truth, The Book About Mystery Shopping, 2009 (pristupljeno 24. kolovoza, 2018)

**Slika 2: Zastupljenost Tajnih kupaca prema dobi**



Izvor: Veronica B. Karlsson i Kristina Horbec, Measuring Management and The moment of Truth, The Book About Mystery Shopping, 2009 (pristupljeno 24. kolovoza, 2018)

### 2.3.1 MSPA (MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION)

Međunarodno tijelo za mystery shopping je MSPA - the Mystery Shopping providers Association. MSPA je namijenjen poboljšanju usluge i promicanju vještina u

mysteryshopping industriji. Glavni cilj udruge je osigurati poštivanje standarda koje organizaciju propisuje.

Primarni ciljevi MSPA su:<sup>4</sup>

- Uspostaviti profesionalne standarde i etike
- Educirati pružatelje usluga, klijente i kupce kako bi poboljšali kvalitetu usluge
- Unaprijediti i održavati sliku industrije putem odnosa s javnošću
- Promovirati članove ostalim industrijskim udrugama i potencijalnim klijentima

Svi članovi moraju se složiti sa:

- Trebaju poštovati sve druge članove organizacija
- Posvetiti se svrhama udruge
- Prilagoditi se prema procesima i pravilima industrije koji su unaprijed postavljeni i dogovoreni od strane MSPA članova
- Shvatiti da je slika najvažnija i da se drže najviših standarda poslovanja

### **Slika 3: MSPA (MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION)**



Izvor: Internet izvor , <https://factsaboutinternetmarketing.com/what-is-mystery-shopping-ready-set-shop-get-paid>  
(pristupljeno 6.kolovoz, 2018)

## **3. METODE I NAČIN PROVOĐENJATAJNOG KUPOVANJA**

### **3.1. Metode korištenja**

---

<sup>4</sup>VeronicaB.Karlsson i Kristina Horbec, Measuring Management andThe moment ofTruth, TheBookAboutMystery Shopping , 2009 (pristupljeno 6.kolovoz, 2018)

**Tablica 1: Metode korištenja mysteryshoppinga i njegove karakteristike**

METODE KORIŠTENJA	KARAKTERISTIKE
<b>MYSTERY SHOP VISITS</b>	Jesu posjeti tajnih kupaca, koji su najčešća metoda u maloprodaji , restoranima, hotelima, kinima, bankama i dr. Općenito je najzastupljenija metoda.
<b>MYSTERY CALLS</b>	Telefonski su pozivi tajnih kupaca, koje se najčešće koriste za provjeru kvalitete usluge call centara.
<b>MYSTERY WEB</b>	Mjeri kvalitetu kupovine preko Interneta
<b>MYSTERY E-MAIL</b>	Mjeri koliko je vremena poduzećima potrebno da odgovore na upit e-mailom i koje je kvalitete taj odgovor
<b>BENCHAMARKING MYSTERY SHOPPING</b>	Predstavlja posjete i telefonske pozive tajnih kupaca konkurentskim, tvrtkama. Sve što se mjeru u vlastitoj tvrtki može se promatrati i kod konkurencije uz nešto drugačija pravila- zadržavanje u direktnom kontaktu s osobljem vremenski je ograničeno i imena osoblja konkurencije ni u kom se slučaju ne smiju razotkriti u izvještajima. Ovom metodom moguće je ne samo saznati informacije u kvalitete usluge već i prikupiti detaljne informacije o ponudi. Koriste je i proizvođači i distributeri kako bi saznali na koji način trgovci predstavljaju njihove proizvode u odnosu na konkurentske, u kojoj mjeri ih preporučuju, što ističu kao njihove, a što kao prednosti konkurencije i dr.
<b>B2B MYSTERY SHOPPING</b>	Podrazumijeva provjeru kvalitete usluge na tržištu poslovne potrošnje putem tajnih kupaca pravnih osoba. Najčešće su to mala poduzeća i obrtnici koji šalju upite, mjere brzinu i kvalitete odgovora, ponude i dr. i obično se koristi u bankama leasing i osiguravajućim kućama
<b>AUDIO MYSTERY SHOPPING</b>	Najčešće se koriste za snimanje telefonskih poziva, ali u većini zemalja moraju biti odobreni od strane djelatnika
<b>VIDEO MYSTERY SHOPPING</b>	jako je koristan, ali u velikom broju zemalja nije zakonom dopušten. Dodatno, zahtijeva poseban trening tajnih kupaca, potrebna je oprema skupa i klijenti ga nisu još u tolikoj mjeri spremni platiti.

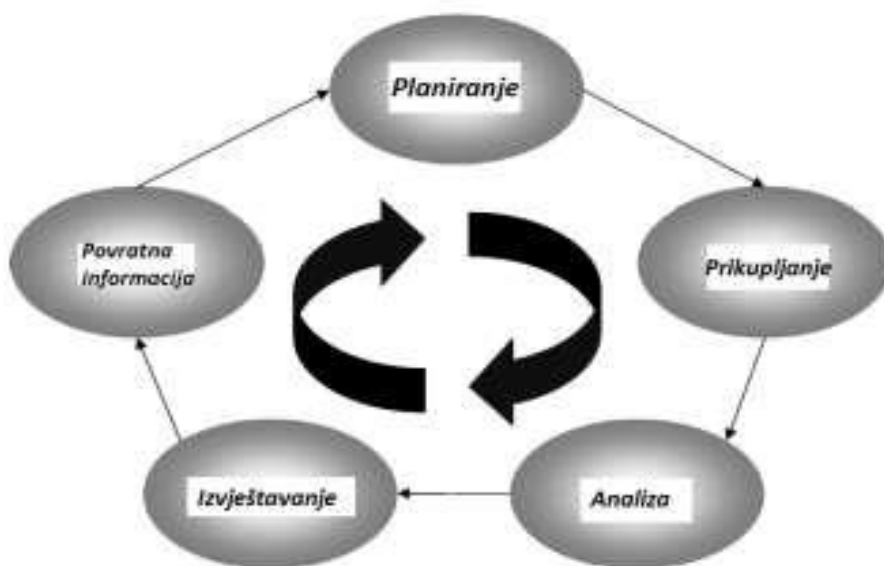
Izvor:[http://www.heraklea.hr/wcontent/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wcontent/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf) (prikaz autora J. Klanac, pristupljeno 7.kolovoz, 2018)

### 3.2 Način provođenja

Radi kvalitetnog provođenja tajne kupnje MSPA je izdala smjernice i pravila ponašanja kojih se članovi trebaju pridržavati pri provođenju istoga. Prvi korak je proces planiranja, to je ujedno i najvažniji korak u procesu tajne kupnje. Svaka organizacija treba dobro poznavati međunarodne zakonske propise (dobivene informacije zloupotrebljavati za: otpuštanje zaposlenika, nepošteno tržišno natjecanje, kreiranje lažne potražnje za proizvodima i dr. ) te sukladno se i ponašati. Tijekom planiranja tajne kupnje treba obratiti pažnju na pravne i etičke probleme koje se mogu dogoditi. Da bi se izbjegao negativan utjecaj na osobu kod koje se vrši proces, potrebno je utvrditi svrhu i cilj, odnosno kriterije koje će tajni kupac mjeriti, zajedno sa agencijom. Agencija za mysteryshopping se obvezuje na tajnost dobivenih rezultata. Poželjno je da se proces odvija prema unaprijed definiranom scenariju, između agencije i poslovnog subjekta kod kojeg se vrši proces. Scenario mora biti jednostavan, vjerodostojan, praktičan i siguran. Samim time omogućit će tajnom kupcu što uspješnije provođenje dodijeljenog zadatka te minimizirati neuspjeh. S etičkog aspekta poželjno je i da djelatnici znaju za aktivnosti koje su određene. Tajna kupnja se može provoditi za vlastite potrebe, za konkurente i druge poslovne subjekte. Prilikom provođenja za vlastite potrebe zaposlenici mogu biti informirani o njenim ciljevima, povremenom provođenju, svjesnost nadgledanja i dr. Kod konkurenata i ostalih poslovnih subjekata ništa od tih aktivnosti ne smije biti dopuštena. Sljedeći korak je prikupljanje podataka, što je ujedno i drugi korak u procesu provođenja. Tajni kupac uglavnom to vrši promatranjem, kako bi što više prikupio činjenica na kojem će se temeljiti njegovo izvješće. Svakako uključuje sposobnost snalaženja u određenoj situaciji, koje nije bila predviđena scenarijem. Da bi što objektivnije izvršio zadatak, treba se ponašati kao pravi kupac, kako bi što detaljnije spoznao kvalitetu usluge. Tajni kupac treba biti objektivan, anonim, kritičan i neovisan. Poznavanje proizvoda kod tajnog kupca predstavlja jednu od poželjnih karakteristika prilikom selekcije kandidata, jer ima potencijalnu sposobnost da što bolje i učinkovitije izvede zadatak. Nakon prikupljanja podataka slijedi njihova analiza te usporedba dobivenih rezultata u odnosu na rezultate dobivene u prošlom izvješću. Zatim tajni kupac sastavlja novo izvješće, koje su temeljene na novim prikupljenim podacima. Tajni kupac ispunjava kontrolnu listu, zapisuje svoja vlastita zapažanja, ocjenjuje određene kategorije, čuva potrebnu dokumentaciju i dr. Kontrolnu listu agencija sastavlja zajedno sa poslovnim subjektom kod kojeg se provodi proces. Ona se sastavlja sa svrhom da se tajni kupac na što objektivniji način predstavi dobivene rezultate tj. da se minimizira subjektivni doživljaj. Predstavlja niz aktivnosti koje se mogu dogoditi a na koje tajni kupac ima mogućnost odgovora sa da, ne ili nije primjenjivo. Zatim, ima mogućnost

dati svoj vlastiti komentar. Opisujući sve pozitivne i negativne stvari koje je zapazio. Kombinacijom tih dvaju elemenata mogu se dobiti najkvalitetniji rezultati. Preciznost rezultata dobiva se kada se proces tajne kupnje ponavlja više puta, zbog utjecaja drugih elemenata koji mogu biti prisutni npr. osobni problem zaposlenika. Na taj način poslovni subjekt koji je naručio istraživanje može objektivnije sagledati rezultate i donijeti odluke ključne za poslovanje tvrtke. Izvješća trebaju biti pregledna i razumljiva za svakog u organizaciji. Menadžeri trebaju dobiti rezultate što prije kako bi na vrijeme ispravili pogreške (u slučaju da postoje). Provođenje programa nije da se sazna tko je kriv, nego na temelju dobivenih rezultata koncentrirati na razinu usluge u cjelini. Bitno je osigurati povratnu informaciju u četiri oka, edukaciju kao i motivaciju zaposlenika. ( Dobrača, 2010)

**Slika 4: Faze tajne kupovine**



Izvor: Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/38528>, LuanaVidov, Uloga i značaj CompetitiveIntelligencea s posebnim osvrtom na mysteryshopping, 2004 (pristupljeno 8.kolovoz,2018)

### 3.3 4 faze primjene mysteryshoppinga

Prema Horbec (2009) postoje četiri faze u njegovoj primjeni, neovisno o kvaliteti programa.

Prva faza je poricanje u kojoj raznim izlikama poput sumnje u sam program, loša komunikacija uz načine korištenja rezultata, loš dan zaposlenika, prevelika gužva u dućanu i mnogi drugi, smatraju da rezultati nisu dobri.

Druga faza je prihvaćanje u kojoj menadžeri počinju prihvaćati rezultate s obzirom da posjeti na prodajnim mjestima se ponavljaju više puta, čineći tako rezultate vjerodostojnijim. Tada postaju svjesni da neke izlike ne mogu pripisati pojedinom zaposleniku, ni prodajnom mjestu. Prihvaćanje se može požuriti ukoliko menadžment jasno izrazi cilj samog programa, i ističe kao koristan alat, a ne sustav kažnjavanja, te ako terensko osoblje ima mogućnost razmijeniti i komentirati dobivene rezultate. Tek nakon prihvaćanja mogu se početi implementirati rješenja.

Treća faza naziva se primarne nagrade koja slijedi nakon što se implementiraju rješenja.

Nakon što se radni učinak krene poboljšavati i početni cilj usmjeri prema poboljšanju usluge nasuprot osvajanju nagrada, stječu se prave primarne nagrade poput : zadovoljstva kupaca, veća prodaja, vanjske nagrade za kvalitetu usluge i dr.

Četvrta faza naziva se kulturna indoktrinacija u kojoj jednom kad poduzeća krenu stjecati dobivene nagrade, postanu svjesni važnosti korištenja mysteryshopping programa, ne mogu zamisliti vraćanje na prijašnji radni učinak. Ponekad poduzeća otkazu zbog troškova, no ubrzo da ponovno uspostave.

## 4. KORISTI I OGRANIČENJA TAJNOG KUPOVANJA

### 4.1 Koristi tajnog kupovanja

Zbog današnje „turbulentne“ situacije na maloprodajnom tržištu svaki bi maloprodavač trebao mjesečno provoditi proces tajnog kupovanja. Rezultati istraživanja zadovoljstva hrvatskih kupaca pokazali su kako samo 4% kupaca upućuje žalbu poduzeću kako su nezadovoljni, dok preostali dio nezadovoljnih kupaca jednostavnije prelazi konkurenciji prilikom sljedeće kupnje, međutim, koji je razlog činjenici da se kupci ne žale u većem postotku? Najjednostavniji je odgovor da većina kupaca smatra da žalbe neće rezultirati nikakvim, a posebice ne pozitivnim rezultatima. Upravo ovdje leži prilika za mysteryshopping da osigura poduzeće vrijednim informacijama o njegovim jakim i slabim točkama, te da ih korigira. Mysteryshopping je vrlo važno sredstvo poboljšanja za maloprodajna poduzeća, jer im pruža informacije o tijeku odvijanja cjelokupnog prodajnog procesa.<sup>5</sup>

Tajni kupac promatranjem dobiva uvid u realne događaje, bez iznošenja tuđih interpretacija. To je jedini način da poduzeće dođe do vrijednih informacija vezanih uz način ponašanja prodavača prema kupcu, te kako prodajno mjesto djeluju na kupca. Tajni kupac uz analizu rada prodavača u fokus stavlja i elemente u prodajnoj okolini.

Kako na mysteryshopping ne djeluju prethodna iskustva, istovremeno se može analizirati način rada prodavača kao i ponašanje kupca u potrošnji. Kada poduzeće želi promatrati kupca u potrošnji, zainteresiran je na nove načine kupovine određenih proizvoda, odnosno želi ustanoviti jesu li potrošači promijenili stil života i potrebe, te kako prihvaćaju pojedine proizvode i usluge. A kada poduzeće želi promatrati prodavača u kupoprodajnom procesu, želi ustanoviti stupanj kvalitete usluge koju njihovi prodavači nude. Mysteryshopping programi koriste se kako bi se stvorila pozitivna radna okolina, izgradnja timskog duha, motivacijski poticaj i dr.

Upravo mysteryshopping pomaže u identifikaciji problema s kojima se poduzeće suočava. Mnogi nisu ni svjesni dok im ne zaprijeti konkurencija. Mysteryshopping programi osiguravaju poduzeću vrijedne informacije koja mogu pomoći da dugo opstane na tržištu.

---

<sup>5</sup> Sanda Renko i Ivana Matošić, Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, str. 157-169 (pristupljeno 10.kolovoz,2018)



## 4.2. Ograničenja tajnog kupovanja

Unatoč brojnim prednostima, mysteryshopping ima i neke nedostatke. Na prvom mjestu ističe veličinu uzorka koji se istražuje, budući da jedno ili dva promatranja nisu statistički vrijedan uzorak, dok alternativa koja podrazumijeva znatan broj posjeta čini ovaj program izuzetno skupim. Naime, moguća je situacija kada svatko ima loš dan, pa će istraživanje dati slabije rezultate. Stoga je bolje obavijestiti zaposlenike o namjeri menadžmenta da ocijeni njihov rad. Oni trebaju biti upoznati s činjenicom da njihovo pružanje usluga može s vremena na vrijeme biti ocijenjeno, odnosno treba ih upoznati sa svrhom i ciljem provođenja mysteryshoppinga, ali ne i o točnom vremenu njegova održavanja. Smjernice MSPA također to zahtijevaju.<sup>6</sup>

Mysteryshopping izvješća bi treba poslužiti kao podloga za saznanja kako unaprijediti kvalitetu usluge i povećati stupanj zadovoljstva kupaca, a ne da menadžeri koriste za kažnjavanje zaposlenika, što nije u interesu ni zaposleniku ni poduzeću. U praksi se rezultati iznose izostavljajući imena zaposlenika (čak i u slučaju da su rezultati bili dobri). U slučaju lošijih potrebno je raspraviti između pojedinca i menadžera.

Najznačajnije ograničenje mysteryshoppinga predstavlja njegovo oslanjanje na prethodna iskustva i sposobnost mysteryshopping promatrača (tajnog kupca). Zbog poznavanja specifičnog područja istraživanja i prethodnih iskustava tajnog kupca, kojeg ne može eliminirati niti dobar trening, uobičajeno je da klijenti sami definiraju profil tajnog kupca. Tako može biti siguran da nije čest posjetitelj i da ne poznaje nikog u poduzeću. Za tajnog kupca je važno da se drži dogovorenog scenarija te da se ponaša identično potencijalnom kupcu, bez utjecaja na rad prodavača. Također može se predstaviti kao posebno zahtijevan kupac kako bi promatrao reakcije.

---

<sup>6</sup>Sanda Renko i Ivana Matošić, Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, str. 157-169 ( pristupljeno 10.kolovoz, 2018)

## 5. O HERAKLEI

Heraklead.o.o prva je agencija u Hrvatskoj specijalizirana za mysteryshopping i jedina hrvatska članica međunarodne strukovne organizacije Mystery Shopping Providers Association (MSPA). U Hrvatskoj je prisutna od 2002. godine. Svakodnevno zapošljava 600 tajnih kupaca svih profila na području cijele Hrvatske, putem vlastite web aplikacije za mysteryshopping MARTI 3.1 klijentima omogućuje da već u roku od 24 sata prate sve rezultate s prodajnih mjesta. 2006. Heraklea izdaje prvu stručnu knjigu o mysteryshopping na svijetu, autorica Veronice Karlsson i Kristine Horbec pod nazivom Measuring Management and The Moment of Truth - The Book About Mystery Shopping. U rujnu 2004. i 2005. Heraklea je osvojila MSPA Europe Marketing % PR Award, nagradu za najuspješnije promoviranje mysteryshoppinga u Europi.<sup>7</sup>

Kristina Horbec vlasnica je agencije, te je bila članica Izvršnog Odbora europskog ogranka MSPA, zadužena za edukaciju i organizaciju konferencija. Redovito piše članke i drži predavanja o mysteryshoppingu. 2007. godine dobila je CROMINU nagradu za menadžera godine, u kategoriji mladi menadžer kao prva žena i najmlađa dosada. 2008. godine dobila je MSPA Hall of Fame Award, nagradu za uspješno promoviranje mysteryshoppinga u Jugoistočnoj Europi<sup>8</sup>

### Slika 5: Logo Heraklea

The logo for Heraklea features the word "heraklea" in a lowercase, bold, sans-serif font. Below the letter 'a' is a red, curved shape resembling a smile or a stylized 'u'.

Izvor: Internet izvor, <http://www.heraklea.hr/> (pristupljeno 22.kolovoz, 2018)

---

<sup>7</sup> Dostupno na: <http://www.heraklea.hr/> (pristupljeno 11.kolovoz, 2018)

<sup>8</sup> Dostupno

na: [http://www.heraklea.hr/wcontent/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wcontent/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf)

(pristupljeno 11.kolovoz, 2018)

## **5.1 Case study agencije Heraklea: kvaliteta usluga u maloprodaji u Hrvatskim gradovima**

Istraživanje koje su Herakleini tajni kupci u studenom 2012. godine proveli, istražujući trenutno stanje kvalitete usluge u brzorastućoj industriji maloprodaje. Istraživanje se provelo u 4 najveća hrvatska grada: Zagreb, Osijek, Rijeka, i Split. Posjetili su hipermarkete gdje se najčešće obavlja svakodnevna rutina a to su: Lidl, Mercator, Interspar, Superkonzum, i Diona. Kako bi otkrili gdje se nalazi vrhunska kvaliteta usluge, moraju ocijeniti elemente kvalitete usluge kao što su pozdrav, osmijeh u komunikaciji s kupcem, upućivanje na traženi proizvod, dodatna prodaja, pozdrav i osmijeh na blagajni te zahvala na kupnji.

### **Pozdrav i dodatna prodaja**

Mjerenje je pokazalo kako kvaliteta usluge stagnira, te pri kategorijama pozdrava pri dolasku na blagajnu (93,55%) te pozdrava s blagajne (90,63%), ali pozdrav tijekom boravka u prodavaonici je dobila tek polovica kupaca. Osmijeh je rijedak prilikom komunikacije s djelatnicima na odjelima (62,50%) dok je osmijeh od strane blagajnice još teže dobiti (51,61%).

Skoro svaki kupac je usmjeren na proizvod za koji se raspitivao, bilo da je prodavač samo pokazao rukom ili je prekinuo svoj trenutni posao te odveo kupca do proizvoda (91,25%), no manje od polovice djelatnika je kupcu ponudilo dodatni proizvod ukoliko nije bilo onoga za koji su se raspitivali (47,50%). Dodatna prodaja je tabu tema u većini maloprodajnih mjesta, koji je osim u Hrvatskoj primjetan u cijelom svijetu. Zahvala na kupnji je iskazalo tek 56,25% djelatnika.

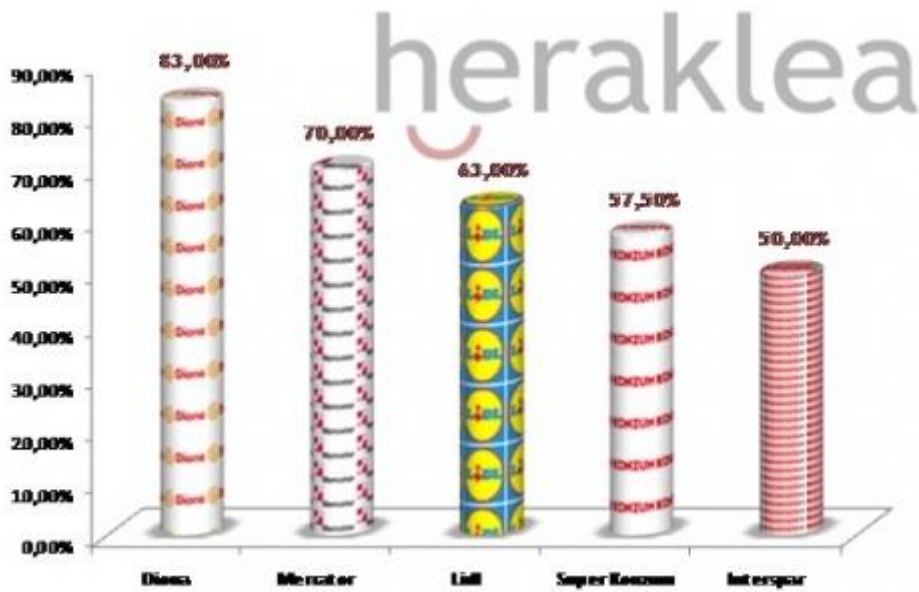
### **Diona i Rijeka najbolje**

Kad su se zbrojili svi rezultati te podijelili na trgovačke lance, pokazalo je da je ipak najbolja usluga pružena u Dioni (83,00%). Nakon Dione slijedi Mercator sa 70,00%, pa Lidl sa 63,00%, Super Konzum sa 57,50% te na kraju Interspar s tek 50,00% poštivanih standarda kvalitete usluge. Od gradova koje su posjetili tajni kupci, najbolju kvalitetu usluge pružaju Riječani (71,58%) i Zagrepčani (68,25%), a manje dobra kvaliteta usluge je zatečena u Splitu (67,25%) te Osijeku (58,25%).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/istrazivanje-kvaliteta-usluga-u-maloprodaji>

Slika 6: Rezultati hipermarketa prema elementima kvalitete usluge



Izvor: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/istrazivanje-kvaliteta-usluga-u-maloprodaji> (pristupljeno 15.kolovoz, 2018)

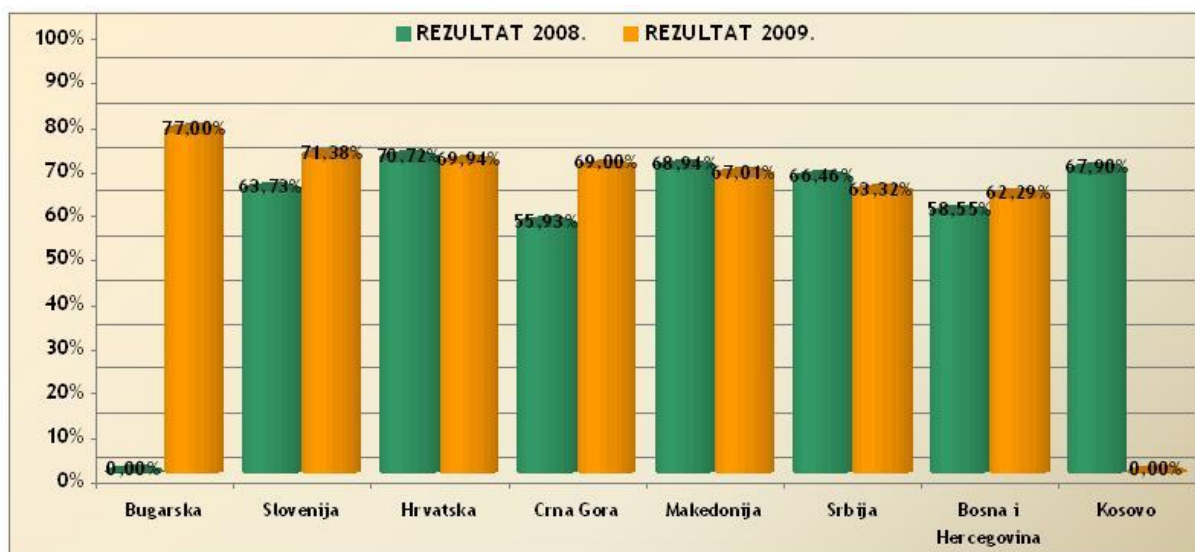
Prema istraživanju koje je provedeno pokazalo se da je kvaliteta usluge prosječna, što znači da pojedine elemente poput zahvale kupcu i osmijeha treba podići na veću razinu. Potrošači imaju veliki izbor ponude i pravo izbora gdje će kupovati. Nekima je bitna cijena, nekima izbor a nekima usluga. Sve u svemu lako mogu promijeniti svoje mjesto kupovine, a to nije nikako u interesu. Kvaliteta usluge je ključna i samim time poduzeće treba uložiti sve napore s kom cilju, kako bi kupac bio zadovoljan, a to je najvažniji cilj svakog poduzeća.

## 5.2. Casestudy agencije Heraklea: kvaliteta usluge u maloprodaji Hrvatske u usporedbi s ostalim državama

### 5.2.1 istraživanje provedeno 2009. godine

Istraživanje je organizirala Heraklea, s ciljem mjerenja elemenata kvalitete usluge na području Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Makedonije i Bugarske, kako bi usporedili kvalitetu usluge Hrvatske u odnosu na ostale države. Istraživanje je provedeno 2009.godine i uspoređuju se rezultati s 2008. godine. Tajni kupci su posjetili 1050 različitih maloprodajnih objekata, autosalona, turističko- ugostiteljskih objekata, banaka, maloprodajnih mjesta, telekomunikacijskih poduzeća, benzinskih postaja i supermarketa. Pritom su obraćali pažnju na pet osnovnih elemenata dobre usluge: pozdrav, utvrđivanje potreba/ želja kupaca, predstavljanje proizvoda, nuđenje dodatnog proizvoda, zahvala na kupnji/posjetu.

### Slika 7: Rezultati mjerenja kvalitete usluge u maloprodaji Hrvatske u usporedbi s ostalim zemljama



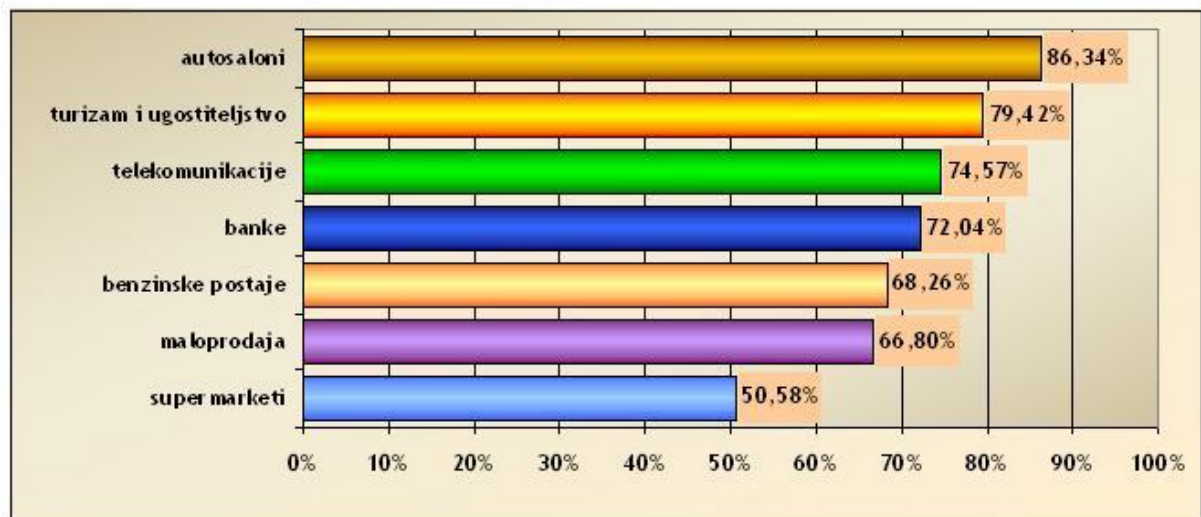
Izvor: prikaz autora, dostupno na:<https://www.jatrgovac.com/2009/03/bugarska-i-slovenija-nas-preskocile-po-kvaliteti-usluge/>(pristupljeno 15.kolovoz, 2018)

Najveće poštivanje standarda zabilježeno je u Bugarskoj u kojoj je kvaliteta usluge na razini od 77,00%. Slijede Slovenija sa 71,38%, Hrvatska sa 69,94%, Crna Gora sa 69,00%, Makedonija sa 67,01% te Srbija sa 63,32%. Kao i prošle godine, najviše prostora za unapređenje kvalitete usluge ima Bosna i Hercegovina sa 62,29%.

Rezultati su iznenađujući s obzirom da je Hrvatska u 2008. godini bila prva, a dopustila Sloveniji i Bugarskoj da preuzme vodstvo.

Kao i prethodne godine ,sve zemlje najbolje su u poznavanju proizvoda, zatim u pozdravu, utvrđivanju potreba te zahvali na kupnji, a najviše prostora za poboljšanje imaju kod nuđenjadodatnih proizvoda.

**Slika 8: Rezultati mjerenja kvalitete usluge prema djelatnostima u svim državama**



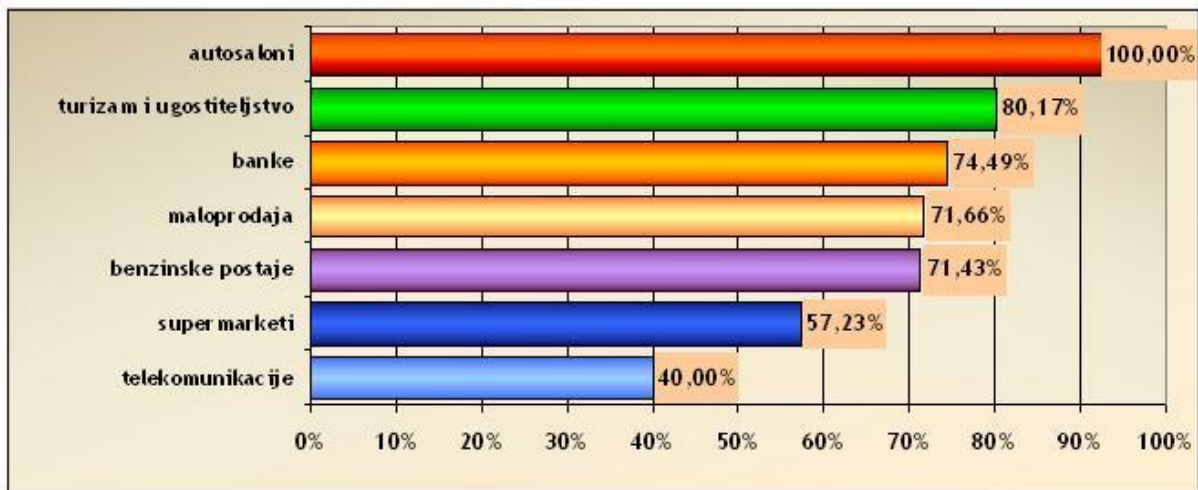
Izvor: prikaz autora, dostupno na:<https://www.iatrgovac.com/2009/03/bugarska-i-slovenija-nas-preskocile-po-kvaliteti-usluge/>(pristupljeno 16.kolovoz, 2018)

Najbolju uslugu pokazali su autosaloni (86,34%), slijede turizam i ugostiteljstvo, telekomunikacije, banke, benzinske postaje, maloprodaja, dok su supermarketi koje svakodnevno posjećujemo na posljednjem mjestu (50,58%). Najbolja usluga uočena je u hrvatskim i slovenskim autosalonima (100,00%).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Dostupno na: <https://www.iatrgovac.com/2009/03/bugarska-i-slovenija-nas-preskocile-po-kvaliteti-usluge/> (pristupljeno 16.kolovoz, 2018)

**Slika 9: Rezultati mjerenja kvalitete usluge prema djelatnostima u Hrvatskoj**

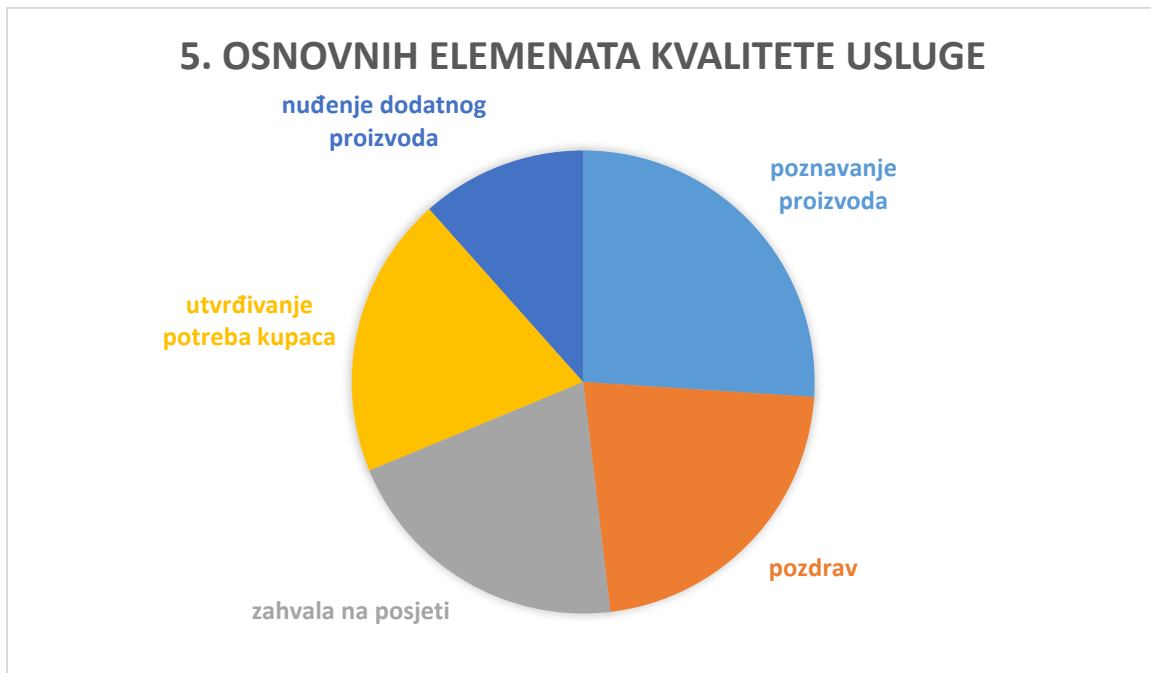


Izvor: prikaz autora, dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2009/03/bugarska-i-slovenija-nas-preskocile-po-kvaliteti-usluge/> (pristupljeno 16.kolovoz, 2018)

#### 5.2.2 istraživanje provedeno 2018.godine

Prema Istraživanju koju je 2018.godine provela agencija Heraklea, Hrvatska se nalazi na četvrtom mjestu po kvaliteti usluge u maloprodaji, a Makedonija prva. Istraživanje je provedeno u zemljama regije. Hrvatska je zauzela 4.mjesto s rezultatom od 73,61 posto te bilježi pad od 0,46 postotnih bodova u odnosu na rezultate 2017. godine. Uz Hrvatsku u istraživanju su sudjelovale Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija, Slovenija i Srbija. Tajni kupci su posjetili 800 različitih objekata, kao što su autosaloni, banke, benzinske postaje, maloprodajni objekti, supermarketi, prodajna mjesta telekomunikacijskih poduzeća, turističko-ugostiteljski objekti te uslužne djelatnosti.

**Slika 10: rezultati mjerenja kvalitete usluge u maloprodaji Hrvatske u usporedbi s ostalim zemljama**



Izvor: prikaz autora J.Klanac

Mjerilo se pet osnovnih elemenata kvalitetne usluge kao što su: pozdrav, utvrđivanje potreba/želja kupaca, poznavanje proizvoda, nuđenje dodatnog proizvoda te zahvala na kupnji/posjetu.

Prema provedenom istraživanju pokazalo se da Makedonija je ostvarila najbolji rezultat, odnosno 78,96 posto. Slovenija je na drugom mjestu s rezultatom od 75,60 posto te je ostvarila pad od 3,43 postotna boda. Srbija je s rezultatom od 74,73 posto na trećem mjestu te je bolja za 1,33 postotna boda u odnosu na 2017. godinu.

S najviše područja za unapređenje izdvojila se BiH s rezultatom od 56,89 posto i padom od 2,17 postotnih bodova u odnosu na prošlu godinu te se s Crnom Gorom (70,59 posto) našla ispod prosjeka za ovu godinu, koji iznosi 71,34 posto.

Kategorija poznavanje proizvoda je ostvarila najbolji ukupni rezultat od 91,68 posto, no bilježi pad od 0,58 postotnih poena u odnosu na prethodnu godinu. Sve države su ostvarile podjednako dobar rezultat iznad 90 posto u ovoj kategoriji, osim Hrvatske s rezultatom od 87,61 te BiH, koja je s rezultatom od 80,67 posto zabilježila najviše područja za unapređenje.



U kategoriji pozdrava, Srbija je na prvom mjestu s rezultatom od 86,16 posto, dok je na zadnjem mjestu BiH s rezultatom od 57 posto. Ukupni rezultat u kategoriji pozdrava je 77,78 posto, kojim je ta kategorija zauzela visoko drugo mjesto. S obzirom na to da pozdrav predstavlja prvi kontakt s kupcem ili gostom, potrebno je kontinuirano unapređivati to područje.

Kategorija zahvale na posjetu s ukupnim rezultatom od 72,65 posto bilježi pad od 2,63 postotna poena u odnosu na prethodnu godinu. U toj je kategoriji Slovenija petu godinu za redom zauzela vodeću poziciju s rezultatom od 87 posto. Na dnu ljestvice se smjestila BiH s rezultatom od 60,67 posto, a Hrvatska je zauzela drugo mjesto s rezultatom od 81,76 posto.

Kategorija utvrđivanja potreba/želja kupaca ostvarila je rezultat od 69,26 posto i tu se Makedonija istaknula kao vodeća država s rezultatom od 83 posto, dok najviše područja za unapređenje i ovdje ima BiH s rezultatom od 55,33 posto.

Kao i prethodnih godina, najlošije rangirana kategorija je nuđenje dodatnih proizvoda s rezultatom od 40,76 posto. Na prvom mjestu u toj kategoriji je Slovenija s 50 posto, a najviše područja za unapređenje zabilježila je BiH koja je ostvarila rezultat od svega 30,67 posto iako bilježi rast od 10 postotnih poena u odnosu na prošlu godinu. Makedonija je ostvarila vodeću poziciju u kategoriji utvrđivanja želja i potreba, dok je drugorangirana Slovenija na prvom mjestu u kategoriji nuđenja dodatnog proizvoda i zahvale. BiH je ove godine ostvarila najlošiji rezultat u svim kategorijama.

Promatrajući rezultate po djelatnostima, može se zaključiti da su se najviše istaknuli autosaloni s rezultatom od 93,10 posto, ističu u Heraklei napominjući kako su se supermarketi, kao i prethodne godine, istaknuli kao djelatnost s najviše područja za unapređenje s rezultatom od 56,75 posto.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Dostupno na: <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/heraklea-hrvatska-na-4-mjestu-po-kvaliteti-usluge-u-regiji-makedonija-prva-10020>

### 5.2.3 Kratak osvrt na istraživanja

Prema istraživanju koje je provela agencija Heraklea u vremenskom periodu od 2009. do 2018. godine pokazalo da Hrvatska sve više ide prema dolje. Od 2008. godine bila je prva pa sve do 2018.godine došla je na 4.mjesto u usporedbi s ostalim zemljama regije. Na takav pad mogu utjecati i tržišni uvjeti. Naime u 2008. godine Hrvatska je ušla u svjetsku krizu, došlo je do otpuštanja radne snage, a obujam posla ostao je isti. To može uvelike utjecati na nezadovoljstvo zaposlenika, i samim time kvaliteta usluge postaje gora. Utjecaj poslodavaca je tu ključan, koji bi trebali motivirati zaposlenike sustavom nagrađivanja da svoj posao obavljaju kako treba. U istraživanju koje se provelo svaki elemenat kvalitete usluge nije loš, ali ima pad u odnosu na mjerenje prethodne godine. To isto pokazuje da treba raditi na svakom elementu usluge i da mjesta za napredak ima , a posebice na one elemente koje su najgore rangirani, a to se odnosi na nuđenje dodatnog proizvoda.

### **5.4. Casestudy agencije MSA ADRIE: kvaliteta usluge u bankarstvu među 4 vodeće banke u Hrvatskoj**

Ovo istraživanje provela je Agencija za istraživanje tržišta MSA Adria, koja posluje u sastavu Newton Media SEE grupe. Istraživanje se provelo o kvaliteti telefonskog kontakta kojeg vodeće hrvatske banke ostvaruju s građanima. Istraživanje je provedeno u 90 poslovnica u sastavu četiri najveće banke koje posluju na hrvatskom tržištu. Tajni kupci su u razdoblju od 16. do 20. travnja 2018. zvali slučajno odabrane poslovnice u većim gradovima.

Pozivi su obavljani prema telefonskim brojevima koje su banke namijenile kontaktu i informiranju građana o uslugama banke i koji su objavljeni na internetskim stranicama banaka.Tijekom razgovora izražavali su želju za otvaranjem tekućeg računa i prebacivanja stalnih primanja u nazvanu banku, te su se ujedno interesirali i za dodatne mogućnosti i usluge koje se mogu realizirati kroz otvaranje tekućeg računa.Kvaliteta usluge mjerena je kroz sljedeće elemente: javljaju li se djelatnici banaka na telefon namijenjen kontaktu s građanima; ljubaznost i pristojnost tijekom komunikacije; te kroz zalaganje djelatnika banaka da građanin počne koristiti usluge njegove banke.Prema rezultatima istraživanja u 40 posto nazvanih poslovnica djelatnici banaka se nisu javili na telefon za davanje informacija građanima. u 54 od 90 poslovnica, uključenih u istraživanje, djelatnici su se javili na poziv.

**Tablica 2: Rezultati javljanja banaka na telefon namijenjen kontaktu s građanima**

Iz kojeg poziva se djelatnik javio?

Broj poziva	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	%
0	18	2	18	7	45	50,0
1	1		1		2	2,2
2	1	6		4	11	12,2
3		3		3	6	6,7
4				2	2	2,2
5		3	1	2	6	6,7
6		2		1	3	3,3
7		4			4	4,4
8		3		2	5	5,6
9		1		1	2	2,2
10				1	1	1,1
11				2	2	2,2
12		1			1	1,1
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Izvor: prikaz autora, <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/>(pristupljeno 29. kolovoz, 2018)

Prema tablici postoje određene razlike među bankama. Djelatnici PBZ-a i Zagrebačke banke ipak javljali na telefon u većini slučajeva, dok kod Raiffeisen banke to nije bio slučaj, čiji su se djelatnici u 11 od 20 poslovnica javili na telefonski poziv. U Erste banci djelatnici su se samo u dvije poslovnice javili na telefon od ukupno svih banaka uključenih u istraživanje.

**Tablica 3: Rezultati banaka o pristojnosti prilikom komunikacije**

**Je li se djelatnik pozdravio na telefon?**

<b>Je li se djelatnik pozdravio na telefon?</b>	<b>ERSTE</b>	<b>PBZ</b>	<b>RBA</b>	<b>ZABA</b>	<b>Ukupni zbroj</b>	<b>% (od ostvarenih konatakata)</b>
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	2	23	2	18	45	100
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

**Je li se djelatnik predstavio?**

<b>Je li se djelatnik predstavio?</b>	<b>ERSTE</b>	<b>PBZ</b>	<b>RBA</b>	<b>ZABA</b>	<b>Ukupni zbroj</b>	<b>% (od ostvarenih konatakata)</b>
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	2	4	1	2	9	20,0
ne		19	1	16	36	80,0
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Izvor: prikaz autora, <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/> (pristupljeno 29. kolovoz, 2018)

Djelatnici banaka su na početku razgovora uvijek pristojno pozdravljali tajne kupce ali su se rijetko, u 20 posto slučajeva predstavljali imenom. Tajni kupci su u oko 75 posto razgovora komunikaciju djelatnika prema njima ocijenili pristojnom i adekvatnom.

**Tablica 3: Rezultati banaka o ljubaznosti i zainteresiranosti vezano uz kupčev upit****Je li djelatnik bio ljubazan i komunicirao na adekvatan način?**

Je li djelatnik bio ljubazan i komunicirao na adekvatan način?	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	% (od ostvarenih konatakata)
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	2	15	2	14	33	73,3
ne		8		4	12	26,7
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

**Je li Vam djelatnik banke dao detaljna i jasna objašnjenja vezano za Vaš upit?**

Je li Vam djelatnik banke dao detaljna i jasna objašnjenja vezano za Vaš upit?	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	% (od ostvarenih konatakata)
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	1	19	2	17	39	86,7
ne	1	4		1	6	13,3
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Izvor: prikaz autora, <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/> (pristupljeno 29. kolovoz, 2018)

Prema rezultatima istraživanja djelatnici su dobro educirani u usluge koje prodaju i spremni su građanima davati detaljna objašnjenja na sva njihova pitanja o pojedinim uslugama. Tako su tajni kupci kod samo 12 od 45 djelatnika, uključenih u istraživanje, stekli dojam da isti nisu bili voljni jasno i detaljno pojasniti usluge koju banka nudi.

**Tablica 4: Rezultati banaka vezano uz zalaganje da kupac krene koristiti usluge banke****Je li Vam djelatnik postavio dodatna pitanja uz Vaš upit?**

Je li Vam djelatnik postavio dodatna pitanja uz Vaš upit?	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	% (od ostvarenih konatakata)
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	1	5	2	7	15	33,3
ne	1	18		11	30	66,7
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

**Je li Vas djelatnik pozvao na sastanak u poslovnicu?**

Je li Vas djelatnik pozvao na sastanak u poslovnicu?	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	% (od ostvarenih konatakata)
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	1	8		13	22	48,9
ne	1	15	2	5	23	51,1
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Izvor: prikaz autora, <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/> (pristupljeno 29. kolovoz, 2018)

U 50 posto razgovora djelatnici banaka pozvali su građane i da osobno dođu do poslovnice kako bi se detaljnije uputili u bankarske usluge koje ih zanimaju. Djelatnici Zagrebačke banke u većini su se slučajeva zahvaljivali građanima na pozivu te su spominjali tajnim kupcima kako im stoje na raspolaganju i za dodatne upite i nove telefonske razgovore.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/>

**Tablica 5: Rezultati banaka vezanih uz dodatne nejasnoće i ljubaznost na kraju razgovora**

**Je li djelatnik spomenuo da Vam za dodatna pitanja stoji na raspolaganju?**

Je li djelatnik spomenuo da Vam za dodatna pitanja stoji na raspolaganju?	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	% (od ostvarenih konatakata)
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	1	8		11	20	44,4
ne	1	15	2	7	25	55,6
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

**Je li djelatnik ljubazno zahvalio na kraju razgovora?**

Je li djelatnik ljubazno zahvalio na kraju razgovora?	ERSTE	PBZ	RBA	ZABA	Ukupni zbroj	% (od ostvarenih konatakata)
Bez kontakta	18	2	18	7	45	
da	2	8	2	13	25	55,6
ne		15		5	20	44,4
<b>Ukupni zbroj</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Izvor: prikaz autora, <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/> (pristupljeno 29. kolovoz, 2018)

#### 5.4.1 kratak osvrt na istraživanje

Iako ovo istraživanje nije provela agencija Heraklea, uzela sam kao primjer jer prikazuje zanimljive podatke na koji način vodeće banke Hrvatske obavljaju telefonske pozive stajnim kupcima koji se predstavljaju kao potencijalni klijenti. U današnjem svijetu sve više ljudi živi ubrzanom načinom života, ljudi nemaju vremena čekati redove u bankama. Zbog toga telefonskim pozivom pokušavaju dobiti sve upite što ih zanima. Provedeno istraživanje pokazalo je da ima puno mjesta za napredak, od kvalitete samog odgovora do toga da skoro 40 % uopće nije dobilo odgovor. Tih 40% tajnih kupaca mogli su biti potencijalni kupci, koje je banka izgubila zbog nezainteresiranih odgovora ili uopće ne odgovaranja. Zbog tog razloga svaka organizacija treba osigurati kvalitetan odgovor preko telefonskih upita ili online upita, kako bi klijenti ili potencijalni korisnici bili zadovoljni.

## ZAKLJUČAK

Važnost kontinuiranog praćenja kvalitete usluge postao je neizostavni dio svakog poduzeća. Poduzeća ulažu velike napore u praćenju svojih zaposlenika i načinu njihova rada, kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Prema istraživanjima jedan od najčešćih razloga nezadovoljstva kupaca je neprimjereno ponašanje prodajnog osoblja u kupovnom procesu. Upravo mysteryshopping stoji kao alat za prikupljanje informacija što se zapravo događa u kupovnom procesu, odnosno mjeri kvalitetu usluge. Važno je naglasiti kako ne mjeri koliko je uspješna prodaja, nego koliko se zaposlenik drži pravila i procedura. To je dakle pristup u kojem se tajni kupac predstavlja kao potencijalni kupac i prolazi kroz cijeli kupovni proces. Čitajući izvješća poduzeća se imaju priliku upoznati sa stvarnošću, što se zaista događa u kupovnom procesu. Problem je što postoji mnogo predrasuda vezano uz ovaj pristupa kao npr: nadziranje rada zaposlenika. Mysteryshopping treba shvatiti kao moderan pristup u kojem cilj nije „kazniti“ zaposlenike, nego ih motivirati da u budućnosti što više pripaze na pogreške i uložiti sve napore k ostvarenju ciljeva koje je postavila sama organizacija. Primarni cilj procesa tajno kupovanje je kreiranje svijesti u svakom poduzeću da je to neophodni alat potreban kako bi dugoročno opstali na tržištu, na vrijeme rješavali probleme i na kraju da kupac bude zadovoljan. Zadovoljan kupac već dugo vrijeme prepoznat kao glavni cilj svih poslovnih aktivnosti u marketingu. Što je kupac zadovoljniji to je vjerojatnost da će biti lojalniji i kupovati iste proizvode/ usluge od iste tvrtke. To može doprinijeti reputaciji tvrtke, i lakše privlačenje novih klijenata. Zbog današnjeg turbulentnog tržišta očekivanja kupaca i konkurentska ponuda stalno se mijenja. Zbog toga metodu mysteryshopping upotrebljava sve više tvrtki, dobivajući konkretne rezultate, uviđajući pogreške na kojima treba raditi, kako bi stekli prednost pred konkurencijom. Za mysteryshopping možemo ukratko reći da: gradi ukupnu svjesnost o važnosti odnosa s kupcima, motivira zaposlenike za pružanje izvrsne usluge kupcima i to cijelo vrijeme i svim kupcima, prati cijene i kvalitetu konkurentskih usluga, poboljšava razinu kvalitete usluge, povećava zadovoljstvo kupaca i povećava prodaju i profit.



## LITERATURA

### POPIS KNJIGA

1. K.Hobrec: Mystery Shopping- mjerenje Mnadzmenta!, Suvremena trgovina 2, 76-77 (2005)
2. VeronicaB.Karlsson i Kristina Horbec, Measuring Management andThe moment ofTruth, TheBookAboutMystery Shopping , 2009
3. Tihomir Vranešević, Upravljanje zadovoljstvom klijenata , Golden marketing, Zagreb 1999.
4. Tihomir Vranešević, Irena Pandža Bajs, Miroslav Mandić, Upravljanje zadovoljstvom klijenata , Zagreb 2000.

### INTERNET IZVORI

1. <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/istrazivanje-kvaliteta-usluga-u-maloprodaji>
2. <http://www.heraklea.hr/>
3. <https://www.jatrgovac.com/2009/03/bugarska-i-slovenija-nas-preskocile-po-kvaliteti-usluge/>
4. <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/heraklea-hrvatska-na-4-mjestu-po-kvaliteti-usluge-u-regiji-makedonija-prva-10020>
5. <https://www.jatrgovac.com/2018/04/istrazivanje-o-kvaliteti-usluge-u-hrvatskim-bankama/>
6. [http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf)
7. <http://www.mspa-global.org/>
8. Sanda Renko i Ivana Matošić, Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, str. 157-169
9. LuanaVidov, Uloga i značaj CompetitiveIntelligencea s posebnim osvrtom na mysteryshopping, 2004
10. Igor Dubrača, Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje, Stručni rad, 2010

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Zastupljenost Tajnih kupaca prema spolu.....	9
Slika 2: Zastupljenost Tajnih kupaca prema dobi .....	9
Slika 3: MSPA (MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION) .....	10
Slika 4: Faze tajne kupovine .....	13
Slika 5: Logo Heraklea.....	17
Slika 6: Rezultati hipermarketa prema elementima kvalitete usluge .....	19
Slika 7: Rezultati mjerenja kvalitete usluge u maloprodaji Hrvatske u usporedbi s ostalim zemljama .....	20
Slika 8: Rezultati mjerenja kvalitete usluge prema djelatnostima u svim državama .....	21
Slika 9: Rezultati mjerenja kvalitete usluge prema djelatnostima u Hrvatskoj.....	22
Slika 10: rezultati mjerenja kvalitete usluge u maloprodaji Hrvatske u usporedbi s ostalim zemljama .....	23

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Metode korištenja mystery shoppinga i njegove karakteristike .....	11
Tablica 2: Rezultati javljanja banaka na telefon namijenjen kontaktu s građanima .....	26
Tablica 3: Rezultati banaka o pristojnosti prilikom komunikacije.....	27
Tablica 3: Rezultati banaka o ljubaznosti i zainteresiranosti vezano uz kupčev upit .....	28
Tablica 4: Rezultati banaka vezano uz zalaganje da kupac krene koristiti usluge banke .....	29
Tablica 5: Rezultati banaka vezanih uz dodatne nejasnoće i ljubaznost na kraju razgovora... ..	30

## SAŽETAK

U suvremenom svijetu, poduzeća posluju u uvjetima intenzivne konkurencije gdje kvaliteta usluge predstavlja jedan od ključnih čimbenika diferenciranja od konkurencije. Kvaliteta usluge prati i veći broj kupaca, veći profit, te samim time dugoročni uspjeh. Tajno kupovanje mjeri kvalitetu usluge, odnosno što se događa u prodajnom procesu, te podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene kompanije pretvaraju da su potencijalni kupci. Na kraju dostavljaju izvješća, koja omogućuju poduzeću na vrijeme ispraviti pogreške, radi boljeg poslovnog rezultata u budućnosti. Radi uspješnog provođenja angažiraju agencije koje su već dugo bave tim, te posjeduju educirane tajne kupce. U Hrvatskoj je prisutna Heraklea, prva specijalizirana agencija za tajnu kupovinu, a ujedno i najveća na području Balkana. Glavni cilj ovog rada bio je pokazati važne karakteristike i način provođenja tajne kupovine, te na temelju istraživanja koja je provela agencija Heraklea i MSA Adria utvrditi važnost procesa tajne kupovine.

Ključne riječi: kvaliteta usluge, tajni kupac i agencija Heraklea

## **SUMMARY**

In the modern world, companies business in intense competition where quality of service is one of the key factors of differentiation from competition. Quality of service is followed by a large number of costumers, higher profits, and a long-term success. Mystery shopping measures the quality of service, apropos what happens in sales process, it implies educated and pre-engaged secret shoppers ,who at the request of a particular company, convert to potential buyers. At the end, submit their reports, which enable the company in time to correct mistakes, because of better business in future. For the successful implementation engage agencies that have been dealing with it for a long time, and have educated secret shoppers. In Croatia is agency Heraklea, first specialized agency for mystery shopping, one of the biggest in area of Balkan. The main goal of this study was to show important characteristics and way of doing mystery shopping, and on the basics of research by agency Heraklea and MSA Adrie, to determine the importance of the process of mystery shopping.

Keywords: quality of service, secret shoppers, agency Heraklea