

# MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERU TVRTKE PEVEX D.D.

---

Slišković, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj  
Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:625794>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of  
Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (*Marketing*)

Ivona Slišković

**MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U  
ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERU TVRTKE PEVEX  
D.D.**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (*Marketing*)

Ivona Slišković

**MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U  
ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERU TVRTKE PEVEX  
D.D.**

Završni rad

**Kolegij: Istraživanje tržišta**

JMBAG: 0010235352

e-mail: [isliskovic@efos.hr](mailto:isliskovic@efos.hr)

Mentor: Doc.dr.sc. Ana Pap Vorkapić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University od Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (Marketing)

Ivona Slišković


**MYSTERY SHOPPING AND ITS ROLE IN MARKET  
RESEARCH ON THE EXAMPLE OF COMPANY PEVEX D.D.**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivona Slišković

**JMBAG:** 0010235352

**OIB:** 16500181493

**e-mail za kontakt:** ivonasliskovic1011@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Marketing

**Naslov rada:** Mystery shopping i njegova uloga u istraživanju tržišta na primjeru tvrtke Pevex d.d.

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** doc. dr. sc. Ana Pap Vorkapić

U Osijeku, rujan, 2023. godine

Potpis: \_\_\_\_\_

*Slišković Ivona*

## **Mystery shopping i njegova uloga u istraživanju tržišta na primjeru tvrtke Pevex d.d.**

### **SAŽETAK**

U suvremenom sve konkurentnijem poslovnom okružju, postizanje visokokvalitetne usluge postalo je presudno za uspjeh svakog poslovanja. Kupci više cijene iskustvo u procesu kupnje nego sam proizvod, a odnos s prodavačem ima velik utjecaj na njihove odluke o kupnji. U tom je kontekstu mystery shopping postao neizostavan alat za skupljanje nezavisnih istraživačkih podataka o tajnom kupovanju. Mystery shopping tehnika je u kojoj se obučeni tajni kupci pretvaraju da su svakidašnji potrošači i ocjenjuju kvalitetu usluge koju nudi određena tvrtka. Tehnika uključuje primarno i sekundarno istraživanje, skupljanje informacija iz različitih izvora i obradu rezultata kako bi se bolje shvatila uloga i metodologija mystery shoppinga u istraživanju tržišta. Kupci su ključ dugoročnog uspjeha svake tvrtke, stoga je važno kontinuirano istraživati njihove zahtjeve, očekivanja i zadovoljstvo. Mystery shopping je istraživački alat koji na neutralan način može mjeriti zadovoljstvo kupaca i razinu iskustva, čime se stvara mogućnost optimiziranja kvalitete usluge. Njegova primjena omogućuje tvrtkama stjecanje konkurentske prednosti, povećanje zadovoljstva kupaca i postizanje dugoročnog uspjeha na tržištu. Redovito praćenje kvalitete usluge putem tajne kupnje pomaže tvrtkama u prepoznavanju slabosti i poboljšanju samog poslovanja.

**Ključne riječi:** mystery shopping, tajni kupci, istraživanje tržišta, optimiziranje kvalitete usluge

## **Mystery shopping and its role in market research on the example of company PeveX d.d.**

### **ABSTRACT**

In the contemporary, increasingly competitive business environment, achieving high-quality service has become crucial for the success of every business. Customers value their experience during the purchasing process more than the product itself, and the relationship with the salesperson has a significant impact on their purchasing decisions. In this context, mystery shopping has become an indispensable tool for gathering independent research data on undercover shopping. Mystery shopping is a technique in which trained undercover shoppers pretend to be ordinary consumers and evaluate the quality of service offered by a specific company. The technique involves primary and secondary research, collecting information from various sources, and analyzing the results to better understand the role and methodology of mystery shopping in market research. Customers are the key to the long-term success of every company, so it is important to continuously investigate their demands, expectations, and satisfaction. Mystery shopping is a research tool that can neutrally measure customer satisfaction and the level of experience, thereby creating an opportunity to optimize service quality. Its application enables companies to gain a competitive advantage, increase customer satisfaction, and achieve long-term success in the market. Regularly monitoring service quality through mystery shopping helps companies identify weaknesses and improve their business operations.

**Key words:** mystery shopping secret shoppers, market research, optimizing service quality

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Predmet istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Metode istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. Struktura rada .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Istraživanje tržišta.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Vrste istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Metode istraživanja tržišta.....</b>	<b>6</b>
3.2.1. Metoda ispitivanja .....	6
3.2.2. Metoda promatranja.....	6
3.2.3. Eksperimentalna metoda.....	7
3.2.4. Povijesna metoda.....	8
<b>4. Mystery shopping .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1. Pojam mystery shoppinga .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2. Povijest mystery shoppinga.....</b>	<b>11</b>
<b>4.3. Tajni kupci.....</b>	<b>13</b>
<b>4.4. Metode korištenja mystery shoppinga .....</b>	<b>14</b>
<b>4.5. Način provođenja mystery shoppinga.....</b>	<b>16</b>
<b>4.6. Faze mystery shoppinga .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Prednosti i nedostaci mystery shoppinga .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1. Prednosti mystery shoppinga.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2. Nedostaci mystery shoppinga.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Provedba mystery shoppinga na primjeru tvrtke Pevex d.d. ....</b>	<b>21</b>
<b>6.1. Općenito o Pevexu .....</b>	<b>21</b>
<b>6.2. Rezultat istraživanja tajnog poziva i slanja e-maila.....</b>	<b>21</b>
<b>6.3. Rezultat istraživanja tajne kupnje .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>27</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>28</b>



## 1. Uvod

Mystery shopping, također poznat kao tajna kupovina vrlo je učinkovit alat u istraživanju tržišta koji može pružiti važne uvide u iskustvo potrošača. Ova metoda uključuje posebno obučene anonimne kupce koji posjećuju prodajna mjesta ili upotrebljavaju usluge određenih poduzeća kako bi ocijenili njihovu kvalitetu, komunikaciju sa zaposlenicima, ispunjavanje standarda i druge relevantne aspekte. Mystery shopping se sve više primjenjuje u poslovnim područjima u raznim industrijama, uključujući trgovine na malo, ugostiteljstvo, financijske usluge itd.

Glavna svrha tajne kupovine je pomoći tvrtkama da lakše razumiju tržište, identificiraju snage i slabosti ponude usluga i razviju strategije za poboljšanje. Ovim pristupom tvrtke mogu steći vrijedne uvide u to kako zaposlenici percipiraju kupce, pridržavaju se propisanih smjernica i politika i općenito se prezentiraju u očima potrošača.

Cilj ovog završnog rada detaljno je analizirati ulogu mystery shoppinga u istraživanju tržišta. Posebna pozornost posvetit će se njegovoj primjeni u razumijevanju perspektiva potrošača, prepoznavanju poslovnih slabosti i razvoju strategija za poboljšanje samog performansa poduzeća. Dodatno će se istražiti učinak mystery shoppinga na poslovne uspjehe, zadovoljstvo i lojalnost kupaca te na dugoročnu održivost i konkurentsku prednost poduzeća.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Mystery shopping je zapošljavanje posebno obučениh tajnih kupaca koji se predstavljaju kao redoviti potencijalni kupci kako bi procijenili kvalitetu usluge koju nudi određena tvrtka. Te tajne kupce obučava i angažira tvrtka kako bi pružili objektivnu procjenu korisničkog iskustva. Ciljevi ovog istraživanja su dublje razumijevanje i analiza primjene tajne kupnje kao alata za poboljšanje marketinških strategija. Razmotrit će se prednosti i izazovi tajne kupovine i istražiti kako tvrtke mogu iskoristiti rezultate za poboljšanje usluge i stjecanje konkurentske prednosti na tržištu. Analizirajući primjere i pružajući praktične uvide, ovaj će rad istaknuti važnost i potencijal tajne kupovine kao metode koja tvrtkama omogućuje dobivanje relevantnih informacija o kupcima i njihovim potrebama.

### **2.2 Metode istraživanja**

Za pripremu ovog završnog rada, provedena su istraživanja, sekundarna i primarna. U teorijskom dijelu prikupljeni su različiti materijali iz sekundarnih izvora kako bi se pružila čvrsta teorijska osnova za analizu.

Osim toga, analiziraju se odabrani slučajevi dajući dodatne uvide u primjenu praktičnih i teorijskih koncepata. Za primarno istraživanje korištena je izviđajna metoda istraživanja tržišta, gdje su se izravne informacije prikupile iz stvarnih situacija i interakcija u trgovini Pevex.

U ovom završnom radu primijenjena su empirijska saznanja stečena tijekom istraživanja kao i praktična iskustva u području istraživanja tržišta. Samostalno korištenje relevantne literature uključujući knjige o temi ovog rada kao i stručni članci na Internetu, pridonijeli su opsežnom i kvalitetnom istraživanju.

### **2.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od 8 dijelova. Prvo poglavlje je sam uvod u rad, koji sadrži definiranje mystery shoppinga (tajne kupovine) kao predmeta istraživanja rada i prikazane ciljeve rada. Drugo poglavlje je metodologija rada koja se sastoji od prikaza metoda istraživanja koje su korištene za izradu ovog rada te sadržaja i same strukture rada. Nakon metodologije rada slijedi pojmovno određivanje istraživanja tržišta i vrsta istraživanja te metode istraživanja u kojoj se obrađuju glavne četiri metode, metoda ispitivanja, promatranja, eksperimentalna metoda ta povijesna metoda. Četvrto poglavlje rada usmjereno je na karakteristike i specifične situacije tajnog kupovanja, analizirajući njegovu ulogu u istraživanju tržišta. Obrađuje se povijesni razvoj tajnog kupovanja te opisuju tajni kupci. Način provođenja, faze mystery shoppinga te metode koje se koriste u samom procesu kupovanja također su obrađene u tom poglavlju. Peto poglavlje definira prednosti i nedostatke metode. Tajna kupovina predstavlja dio istraživanja koji je prikazan u šestome dijelu ovog rada, gdje su prikazani rezultati dobiveni primjenom tajne kupovine na poslovnici Peveex. Na osnovu provedenog istraživanja izrađen je izvještaj tajnog kupca prilikom posjeta tim trgovinama. Sedmo poglavlje predstavlja zaključak. Na kraju rada navedeni su literatura te popisi slika i tablica prikazanih u radu pod osmom točkom.

### 3. Istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta može imati mnogo definicija, ali sve imaju zajedničke karakteristike koje se svode na je prikupljanje, analiziranje i tumačenje tržišnih informacija o proizvodima, potrošačima, konkurenciji, cijenama i distribuciji. Prema mišljenju Vraneševića (2014:5), „Tržišno istraživanje je unaprijed osmišljen standardizirani postupak zasnovan na načelima znanstvene metode, kojim se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podatci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju upravljačkih izazova (problema, poslovnih situacija) na području tržišnog poslovanja u poslovnu upravljanju.“ Na taj način pomaže tvrtkama u donošenju odluka o proizvodima, marketingu, pozicioniranju i strategijama rasta.

Prvi korak prilikom istraživanja tržišta jasno je definiranje ciljeva istraživanja. To može uključivati razumijevanje potražnje za proizvodom ili uslugom, procjenu konkurencije, identificiranje ciljne publike ili procjenu tržišnih trendova. Odgovarajuća metoda prikupljanja podataka odabire se sukladno svrsi istraživanja. Sljedeća faza je prikupljanje podataka, koja se provodi prema odabranoj metodi. Može uključivati ankete, provedbu fokus grupe, istraživanje konkurenata, evaluaciju sekundarnih izvora podataka ili promatranje ponašanja potrošača na terenu. Podaci se mogu sakupljati putem online upitnika, telefonskih ili osobnih intervjua ili drugim prikladnim putevima. Nakon što se prikupe podaci, oni se analiziraju kako bi se izvukli relevantni uvidi. Nakon analize podataka, rezultati se tumače kako bi se izveli zaključci i preporuke. Ti uvidi mogu pomoći donositeljima odluka da otkriju nove poslovne prilike, poboljšaju proizvode ili usluge te optimiziraju marketinške strategije.

Kako bi se pojedine metode istraživanja mogle provesti, nužno je definirati izvore podataka koji se prikupljaju radi njihovog registriranja i obrade.

Izvori podataka neophodne za istraživanje tržišta dijele se na dvije skupine (Meler, 2004:82),

a) sekundarni podaci (interni, podaci „za stolom“, „desk“ podaci) i

b) primarni podaci (eksterni, podaci „na terenu“, „field“ podaci)

Sekundarne informacije su one koje već postoje u internim ili eksternim izvorima. Rezultat su sakupljanja primarnih podataka koji su ranije služili drugoj svrsi.

Primarni izvori puno su skuplji te njihovo prikupljanje traje duže vremena. Izvori primarnih informacija su potencijalni kupci na ciljnom tržištu ili oni koji bi mogli utjecati na kupnju proizvoda.

S obzirom na načine metode prikupljanja podataka koji se dijele na interne načine, odnosno metode prikupljanja sekundarnih podataka uključujući osnovne povijesne metode (izravno prikupljanje podataka), vanjske načine, tj. metode prikupljanja primarnih podataka koje uključuju metodu ispitivanja, eksperimentalnu metodu i metodu promatranja, smatra se da je moguće govoriti o sljedećim oblicima istraživanja i analize tržišta : metoda ispitivanja, metoda promatranja, eksperimentalna metoda te povijesna metoda istraživanja tržišta.

### **3.1. Vrste istraživanja**

Izviđajna, opisna i uzročna istraživanje tržišta tri su različite vrste istraživanja čiji je cilj stjecanje dubljeg razumijevanja tržišta i donošenje informiranih poslovnih odluka.

Izviđajna vrsta istraživanja ima za cilj prikupiti osnovne podatke o tržištu. Svrha je prikupiti preliminarne podatke o potencijalnim kupcima, konkurenciji, trendovima i drugim relevantnim čimbenicima. Takve studije pružaju širok pregled tržišta i pomažu u identificiranju ključnih tema i područja od interesa za daljnja istraživanja. Rezultati takvih istraživanja trebali bi se značajno doprinijeti olakšanju, čineći cijeli proces istraživanja tržišta jeftinijim i bržim.

Opisna, odnosno deskriptivna istraživanja tržišta je vrsta istraživanja usmjerena na prikupljanje i opisivanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka o tržištu. Ova vrsta uključuje metode kao što su ankete, intervjui, promatranja i analiza sekundarnih podataka. Cilj je prikupiti podatke o karakteristikama tržišta, demografiji kupaca, preferencijama, stavovima, kupovnim navikama i druge relevantne informacije. Takve studije omogućuju detaljnije razumijevanje trenutnog stanja na tržištu.

Uzročno istraživanje tržišta: Uzročno istraživanje usmjereno je na razumijevanje uzročno-posljedičnog odnosa između različitih varijabli na tržištu. Ova vrsta pokušava odgovoriti na pitanje "zašto" se određene stvari događaju na tržištu. „Pritom valja razlikovati eksperimentiranje u umjetnim uvjetima (tzv. laboratorijski testovi), te eksperimentiranje u prirodnim uvjetima, koje se odnosi na primjenu eksperimentalne metode.“ (Meler, 2005:72) Cilj je identificirati čimbenike koji utječu na ponašanje potrošača, tržišne trendove i preferencije.

## **3.2. Metode istraživanja tržišta**

### **3.2.1. Metoda ispitivanja**

Metoda ispitivanja najčešće se koristi za prikupljanje primarnih podataka u istraživanju tržišta i može se klasificirati prema nekoliko kriterija. Ti kriteriji uključuju komunikaciju s ispitanicima, stupanj standardiziranosti postavljenih pitanja te prikriivanje ciljeva istraživanja.

Ova metoda ima mnoge prednosti u odnosu na ostale. Nudi različite mogućnosti uporabe, omogućuje relativno brzo skupljanje podataka i često je jeftinija od promatračkih metoda. Međutim, postoje i nedostaci. Prisutnost ljudskog faktora, u ulozi ispitanika ili u ulozi anketara, može dovesti do subjektivnosti i pogrešaka u istraživanju i uzimanju uzorka.

Prema mišljenju Melera (2005:97), „Metoda ispitivanja pripada skupini eksternih metoda istraživanja tržišta, s napomenom da predstavlja najviše upotrebljavanu metodu istraživanja tržišta.“ Bitna značajka metode ispitivanja je da se pitanja postavljaju u različitim oblicima. Često se koriste pitanja koja počinju s tko, gdje, kada, kako i zašto. Ovaj pristup stavlja naglasak na kvalitativno istraživanje, zbog čega se učestalo koristi.

Ispitivač, zajedno s mentorom ili osobom koja provodi istraživanje, predstavlja subjekt istraživanja, a ispitanik predstavlja objekt istraživanja. Kao istražni instrumenti koriste se upitnici, dnevnici i slični instrumenti.

### **3.2.2. Metoda promatranja**

Metoda promatranja u istraživanju tržišta odnosi se na proces bilježenja činjenica ili događaja bez ispitivanja osobe čije se ponašanje prati. Opažanje može biti sistematično, kada ga provodi čovjek svojim osjetilima, ili se u procesu mogu koristiti tehnička pomagala. Svrha promatranja je točno bilježenje promatranih pojava. U svom radu Meler (2005:93) tvrdi da se podjela promatranja prema različitim kriterijima promatranja može vršiti na promatranje u prirodnim i umjetnim uvjetima, primjetno i neprimjetno promatranje, strukturirano i nestrukturirano promatranje, izravno i neizravno te osobno i mehaničko.

Prednosti metode promatranja u analizi tržišta su objektivnost prikupljenih informacija, točnost rezultata, praćenje događaja koji su se uistinu dogodili te minimalan utjecaj ljudskog elementa. Nedostaci navedene metode uključuju ograničenja u praćenju trenutnih događaja, nemogućnost izučavanja psiholoških čimbenika koji utječu na ponašanje kupaca, visoku cijenu i teškoće u promatranju dugoročnih pojava.

Metode promatranja koriste se u slučaju kada druge metode istraživanja ne daju potrebne podatke. Često se kombinira s eksperimentalnim metodama kako bi se pojačali rezultati.

Prema Vraneševiću (2014.) najuobičajenije metode promatranja kupaca su:

- posjet kupcima i promatranje njihove uporabe proizvoda i usluga i
- promatranje kupaca dok su u posjetu tvrtki.

### **3.2.3. Eksperimentalna metoda**

Eksperimentalna metoda je postupak u kojemu se neka pojava namjerno izaziva i kontrolira kako bi se promatrala ili mjerila u kontroliranim uvjetima. Koristi se kao istraživačka metoda u proučavanju prirodnih i društvenih pojava za testiranje hipoteza ili teorijskih pretpostavki. Eksperimenti u istraživanju tržišta mogu se provoditi na terenu, u prirodnom okruženju ili u laboratoriju, u umjetnom okruženju.

Terenski eksperimenti u istraživanju tržišta postali su češći i razvijeniji. No, ovi eksperimenti imaju neke nedostatke. Često im nedostaje teorijska osnova jer se temelje na testiranju hipoteza, dok u svijetu marketinga i tržišnog poslovanja postoje mnoge nepoznanice. Istraživači moraju razviti nove hipoteze i provesti opsežna istraživanja kako bi stekli nova znanja.

Nadalje, vrijeme može postati problem u istraživanju tržišta jer se ljudska ponašanja, stavovi i mišljenja mijenjaju zbog životne okoline u kojoj žive. U slučaju da eksperiment traje dulje, postoji rizik da nove promjene mogu utjecati na rezultate.

Trošak eksperimentiranja također je relativno visok. Dobro proveden eksperiment uključuje eksperimentalnu skupinu i kontrolnu skupinu, a zahtijeva najmanje dva mjerenja ili kontinuirano praćenje tijekom određenog vremenskog razdoblja, što dovodi do visokih troškova.

### **3.2.4. Povijesna metoda**

Povijesna metoda, također poznata kao metoda izravnih podataka, interna je istraživačka metoda. Ovaj se pristup temelji na već prikupljenim podacima, bilo prethodno prikupljenim drugim istraživačkim metodama ili već prisutnima u dostupnim izvorima. Stoga se povijesna metoda može klasificirati kao metoda prikupljanja sekundarnih podataka. Povijesna metoda zahtijeva prikupljanje podataka iz različitih izvora. Neki izvori podataka korišteni u povijesnim metodama uključuju: Podatke poslovnog subjekta (podaci dostupni unutar organizacije ili tvrtke), službene podatke (podaci koje objavljuju nadležna tijela na državnoj, županijskoj, gradskoj ili međunarodnoj razini), poluslužbene brojke (brojke koje objavljuju razne agencije, gospodarske komore te drugi izvori informacija poput medija) te neslužbene podatke (ova kategorija uključuje sve ostale podatke koji nisu obuhvaćeni prethodno navedenim izvorima)

Povijesna metoda redovito se koristi za analizu makro podataka, uključujući cjelokupna nacionalna tržišta. Ovaj pristup omogućuje istraživačima analizu povijesnih trendova, statističkih obrazaca i drugih karakteristika relevantnih za studiju.

Vrijedno je napomenuti da povijesni pristup ima određene prednosti i ograničenja. Prednosti uključuju dostupnost prikupljenih podataka, smanjenje troškova i vremena prikupljanja podataka te sposobnost analize dugoročnih trendova. Međutim, ograničenja uključuju pouzdanost podataka, nedostatak specifičnih informacija, nedostatak kontrole nad procesom prikupljanja podataka i oslanjanje na dostupnost prikupljenih podataka.



## 4. Mystery shopping

Među strateškim alatima razvijenim da tvrtkama osiguraju konkurentsku prednost, benchmarking se pokazao kao vrijedan alat i jedan od najboljih za implementaciju poboljšanja u poslovnim praksama tvrtki u naprednim gospodarstvima. Neke tvrtke smatraju benchmarking ključnim dijelom procesa rješavanja problema, s izričitim ciljem poboljšanja poslovanja. Drugi to vide kao pozitivan mehanizam koji ih drži u tijeku i svjestan najboljih praksi.

„Prije samog provođenja benchmarking procesa, poduzeće mora definirati na što točno će se fokusirati njegova benchmarking aktivnost. Postoji nekoliko vrsti benchmarking procesa, a svaki je određen ciljem i objektom koji istražuje. U osnovi se razlikuje pet temeljnih vrsta benchmarkinga:

- a) interni benchmarking - usporedba poslovnih operacija unutar jednog poduzeća,
- b) eksterni konkurentni benchmarking - usporedba s najboljim direktnim konkurentima,
- c) eksterni funkcionalni benchmarking - usporedba s poduzećima koja imaju slične poslovne procese u okviru iste funkcije bez obzira o kojoj se djelatnosti radilo,
- d) eksterni generički benchmarking - usporedba radnih procesa s onima koji uvode inovacije poslovanje.“ (Renko, Matošić, 2007.)

Najviše se koristi kombinacija internog i eksternog benchmarkinga zbog boljih rješenja koje daju poduzeću.

U maloprodajnoj industriji, gdje je raznolikost usluga ključna, sve više tvrtki primjenjuje metodu benchmarkinga poznatu kao mystery shopping kako bi stekle konkurentsku prednost. Ovaj je pristup postao popularan u maloprodajnoj industriji zbog svoje sposobnosti pružanja konkretnih i trenutnih povratnih informacija o konkurentskim praksama. Pomaže tvrtkama da razumiju svoju poziciju na tržištu i da se usredotoče na poboljšanje usluge i povećanje zadovoljstva kupaca. Slijedeća slika prikazuje tijek dijagrama prikupljanja eksternih informacija temeljem originalnog istraživanja.



Slika 1 Prikaz tijeka dijagrama prikupljanja eksternih informacija temeljem originalnog istraživanja (Renko i Matošić, 2007:163)

#### 4.1. Pojam mystery shoppinga

Mystery shopping podrazumijeva sudjelovanje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene tvrtke pretvaraju da su potencijalni ili stalni kupci. Istovremeno, oni detaljno i objektivno mjere kvalitetu usluge tvrtke i njenih zaposlenika prema unaprijed definiranim kriterijima u svrhu usavršavanja. Analizom izvješća tajnog kupca, odabrana poduzeća imaju priliku suočiti se s realnošću i vidjeti što se doista događa na prodajnom mjestu, kako se zaposlenici odnose prema kupcima i način na koji prezentiraju svoje proizvode. Provođenjem mystery shoppinga, poduzeće postaje svjesno potencijalnih problema poput pritajenog nezadovoljstva kupaca. Informacije dobivene tajnom kupovinom optimiziraju kvalitetu usluge sve dok se uvećava zadovoljstvo kupaca, prodaja i profit. Ova metoda istraživanja diferencira se od drugih metoda po tome što tajni kupac javno ne obznanjuje svoju prisutnost, pa stoga ispitanik nije svjestan da se nalazi u postupku evaluacije.

Dobrača (2010) navodi kako kupac osim kvalitetnog i dobro upakiranog proizvoda, primamljivih multimedijalnih marketinških poruka, svoju odluku o kupnji često donosi i u

procesu prodaje gdje je bitna interakcija između kupca i zaposlenika. Zadovoljstvo i lojalnost kupaca spadaju u ciljeve kojima poslovni subjekt na tržištu mora težiti, a MS može biti jedan od sredstava u postizanju tog cilja s obzirom na to da se njime želi mjeriti i unaprijediti kvaliteta pružanja usluge kupcima.

Mystery shopping ne oslanja se samo na odnose kupca i zaposlenika, već i na cjelokupno iskustvo korisnika. Ona osigurava informacije tvrtki koje joj pomažu da uspostavi svoju poziciju u odnosu na ostatak organizacije. Osim toga, omogućuje tvrtki da se pozicionira u odnosu na konkurenciju i usporedi s njom iz više različitih perspektiva.

Kada se prvi put obavlja tajna kupnja, preporučaju se tri posjeta svakom prodajnom mjestu. Nakon toga se preporučuju redoviti mjesečni, tromjesečni, polugodišnji ili godišnji posjeti, ovisno o vremenskom razdoblju potrebnom za uspješno komuniciranje rezultata tajnog kupovanja klijentima i zaposlenicima. Korisnici slobodno odlučuju koliko često tajni kupci posjećuju njihovo prodajno mjesto. Međutim, to ne znači da će ti posjeti biti jedinstveni, jer konkurenti također mogu angažirati tajne kupce da posjete ciljano konkurentno prodajno mjesto i prikupe informacije o njihovom položaju u odnosu na sebe same.

## **4.2. Povijest mystery shoppinga**

Mystery shopping metoda je koja se pojavila 1940-ih. Razvijena je u cijelosti 1980-ih te prihvaćena u bankama, maloprodaji, masovnim proizvođačima, ugostiteljskim objektima itd. Mystery shopping kao tehnika potječe od osiguranja banaka i privatnih istražitelja, koji je koriste za sprječavanje krađe zaposlenika. Međutim, termin "tajna kupnja" prvi su upotrijebili američki trgovci 1920-ih za označavanje metode mjerenja kvalitete usluge kroz tajnu kupnju. Mystery shopping postao je popularan 1970-ih i 1980-ih s intenzivnom kampanjom odnosa s javnošću. U 1990-ima, s internetskom revolucijom, mystery shopping doživio je brzi rast i široko prihvaćanje. Zbog tog rasta Michael Bare i Mark Michelson osnovali su MSPA (Mystery Shopping Professionals Association) 1997. godine. Ovo udruženje pružatelja usluga tajne kupnje ima za cilj uspostaviti stroga etička načela i standarde za industriju tajne kupnje. Također je poznat pod nazivima: secret shopping, service monitoring, service checks, performance evaluation, quality auditing, trained customers i slično, a u Hrvatskoj se koriste izrazi poput tajnog, tajanstvenog, pritajenog ili skrivenog kupca.

U 21. stoljeću, razvoj online softverskih rješenja tajanstvenog softvera revolucionirao je industriju tajnog kupovanja. Online platforme i alati omogućuju učinkovitiju organizaciju i praćenje kupnje. U nadolazećim godinama postoji nekoliko glavnih izazova i trendova.

Prvo, potrebno je održati kvalitetu i integritet tajnog kupovanja. Kako se tržište širi i sve više organizacija koristi usluge tajne kupnje, važno je osigurati da tajna kupnja održava visoku razinu profesionalnosti i objektivnosti.

Sljedeće, postaje sve važnije dostavljati izvješća brže, ali u isto vrijeme potrebno je paziti da se ne ugrozi kvaliteta tih izvješća. Kako potražnja za brzim informacijama i dalje raste, pružatelji usluga tajne kupnje morat će pronaći načine za isporuku izvješća što je brže moguće uz zadržavanje njihove pouzdanosti i korisnosti.

Treće, edukacija tajnih kupaca, sadašnjih i potencijalnih korisnika te pružatelja usluga postaje sve važnija. Potrebno je da sve strane razumiju stvarnost tajne kupnje, njene ciljeve, metode i pravila kako bi se osiguralo da se usluga pravilno primjenjuje i razumije.

Konačno, očekuje se povećanje broja pružatelja usluga tajnog kupovanja kao i raznolikosti ponuđenih usluga. Kako svijest o prednostima tajne kupnje raste, očekuje se da će se pojaviti više tvrtki koje su specijalizirane za te usluge, nudeći širok raspon opcija koje odgovaraju različitim potrebama i zahtjevima svojih klijenata.

Na Balkanu, u Hrvatskoj, postoji Heraklea, prva agencija posvećena tajnom kupovanju, a za sebe tvrdi da je najveća. No, Heraklea nije jedina institucija koja se bavi ovim područjem. Postoje i organizacije kao što su DEKRA, MSA i GfK Hrvatska koje razvijaju upitnike za tajnu kupovinu za gotovo sve gospodarske djelatnosti. Zaključuje se da gotovo sva poduzeća mogu očekivati posjet tajnog kupca na njihovo radno mjesto. Slijedeća slika prikazuje logo MSPA-a.



Slika 2 logo MSPA (MYSTERY SHOPPING PROFESSIONALS ASSOCIATION)  
(Heraklea, 2023.)

### 4.3. Tajni kupci

Tajni kupci djeluju kao pravi kupci na određenim prodajnim mjestima, često na zahtjev klijenta. Glavna diferencijacija između tajnih kupaca i "običnih" kupaca je u tome što se tajnim kupcima unaprijed kaže što trebaju tražiti tijekom posjeta, a zatim se kronološkim redom detaljno opisuje njihovo cjelokupno iskustvo. Važno je da tajni kupac bude isti kao pravi kupac uklapajući se u njihov stvarni profil, kako ne bi pobudio sumnju. „Te se osobe mogu prikazati i nastupiti u različitim ulogama: težak kupac, zahtjevan kupac, uporan kupac itd.“ (Bačelić i dr., 2011:318). Upitnici koje tajni kupci ispunjavaju nakon obavljenih zadataka osmišljeni su tako da daju objektivne i vjerodostojne informacije. Postavljena pitanja imaju za svrhu odgovoriti je li se nešto dogodilo ili ne, odnosno postoji li nešto unutar prodajnog područja ili ne postoji. Osim toga, daju detaljan opis osoblja i radnog prostora, te uključuju informacije o vremenu posjeta i konkretne detalje iz fakturiranja kao pouzdan dokaz da su zadaci obavljeni kako je predviđeno.

Glavni cilj je detaljnije sagledati pozitivne i negativne elemente procesa kupovine. Tajni kupac u tome ima ključnu ulogu jer mora biti dobro educiran da tijekom procesa kupnje uoči bitne detalje i da ih ne zapisuje već pamti. Također, oni nemaju pravo izražavati svoje mišljenje osim ako se to izričito ne zatraži. Ponekad menadžeri preuzimaju ovu ulogu kako bi dobili informacije iz prve ruke o zaposlenicima, potrošačevom ponašanju i detaljnijem funkcioniranju te poslovanju konkurentskih tvrtki. Na temelju informacija prikupljenih od tajnih kupaca, menadžeri mogu donositi sve važne poslovne odluke koje imaju veliki utjecaj na reputaciju i karijeru. To sugerira da tajni kupac ne može biti svatko tko to želi. Ovaj posao nosi veliku odgovornost jer se rezultati tajne kupnje sve više koriste za nagrađivanje zaposlenika budući da nalazi istraživanja utječu na njihovu karijeru.

Glavni nedostatak ove metode je potreba za primjereno kvalificiranim tajnim kupcem koji mora posjedovati određene kvalitete kao što su poslušnost, izvršavanje naredbi, dobro pamćenje, savjesnost, poštenje itd. Oni koji obavljaju ovu dužnost moraju biti uredni, pridržavati se postavljenih rokova i uputa te biti visoko organizirani kako bi poboljšali kvalitetu usluge. Prilikom odabira tajnih kupaca agencija uzima u obzir i osobne karakteristike kandidata. Najvažnija osobina je želja za motivacijom za uočavanje ključnih detalja koji mogu optimizirati uslugu.

#### 4.4. Metode korištenja mystery shoppinga

Prilikom odabira tajne kupnje, poduzeća mogu izabrati nekoliko standardnih metoda i odlučiti koja im najviše odgovara na temelju njihovih ciljeva i potreba. Postoji nekoliko tehnika koje se nerijetko koriste u tajnoj kupnji, a neka poduzeća mogu odabrati samo jednu ili kombinaciju više njih. U nastavku, tablica prikazuje neke od glavnih metoda korištenja mystery shoppinga i njihove karakteristike.

Tablica 1 Metode korištenja mystery shopping (izrada autora prema Horbec, 2008.)

Naziv metode	Karakteristike
Mystery calls	Pozivi koje upućuju tajni kupci, često radi provjere kvalitete usluge pozivnog centra.
Mystery shopping	Najčešća je metoda koja se koristi u maloprodaji, restoranima, hotelima, kinima, bankama i drugim industrijskim sektorima. Općenito, to je najčešće korištena metoda za ocjenjivanje usluga.
Mystery web	Mjeri kvalitetu online kupovine.
Mystery e-mail	Mjeri vrijeme odgovora tvrtke na upite putem e-pošte, kao i kvalitetu samog odgovora.
Benchmarking mystery shopping	Uključuje posjete tajne kupnje i telefonske pozive konkurentskim tvrtkama. Direktni kontakt s osobljem je vremenski ograničen i imena osoblja konkurencije ne smije biti navedeno u izvješću. Na ovaj način ne samo da se mogu dobiti podaci o kvaliteti usluge, već se mogu prikupiti i detaljni podaci o ponudi. Koriste ga proizvođači i distributeri da razumiju kako trgovci na malo prikazuju svoje proizvode u usporedbi s konkurencijom.
Business to business mystery shopping	Podrazumijeva procjenu kvalitete usluge na tržištu poslovnih potrošača putem prikrivenih kupaca koji djeluju u ime pravnih osoba. Ovu metodu najčešće koriste male tvrtke i obrtnici koji

	šalju upite, mjere brzinu i kvalitetu odgovora, ponude i sl. Ova metoda se obično koristi u bankama, leasing tvrtkama, osiguravajućim društvima i sličnim industrijama.
Audio mystery shopping	Ova metoda uključuju snimanje zvuka, najčešće se koristi za snimanje telefonskih razgovora, ali u većini zemalja za to je potrebno dopuštenje sudionika u razgovoru
Video mystery shopping	U mnogim zemljama ova vrsta snimanja nije dopuštena zakonom. Osim toga, zahtijeva posebnu obuku za tajne kupce, oprema je skupa, a kupci nisu voljni platiti toliko za uslugu.

Tablica u nastavku prikazuje sadržaj metoda korištenja mystery shoppinga. Ova metoda ima ograničenu valjanost i uglavnom se odnosi na studije usluga koje pružaju prodavači, što otežava mjerenje zadovoljstva kupaca. Stoga ga treba smatrati dopunom istraživanju zadovoljstva kupaca, koje se temelji na izravnim anketama tih kupaca. Također, jedan od manjkavosti je da zahtijeva visoko obučenog tajnog kupca i može postojati visok stupanj subjektivnosti.

Tablica 2 Sadržaj metoda mystery shoppinga (Izrada autora prema Bačelić i dr., 2011:319)

<b>Prikaz prodajnog prostora</b>	<b>Prikupljanje informacija o tržištu</b>	<b>Procjena znanja, kompetencije i vještine prodajnog osoblja</b>	<b>Prikupljanje informacija o prodaji</b>
dizajn interijera	konkurencija	mjerenje tolerancije	analiza posjeta kupaca
razina ponude	preferencija distributera	ispitivanje strpljenja	raznolikost asortimana
oglašavanje	strategija određivanja cijena	procjena ljubaznosti	dostupnost proizvoda

	distribucijski kanal	vrednovanje upornosti	marketinške kampanje konkurenata
--	----------------------	--------------------------	----------------------------------------

#### 4.5. Način provođenja mystery shoppinga

Prvi i temeljni korak u procesu tajnog kupovanja pažljivo je planiranje. Tijekom procesa planiranja potrebno je obratiti posebnu pozornost na etička i pravna pitanja koja se mogu pojaviti u samom procesu. Poznavanje međunarodnih zakona i propisa ključno je, posebice kako bi se izbjegla lažna potražnja za pojedinim proizvodima ili uslugama. Važno je ukloniti negativne učinke koji mogu utjecati na proces izvršenja tajne kupnje osiguravajući da su ciljevi tajne kupnje jasno definirani u partnerstvu s agencijom. Kako bi se omogućila kvaliteta i efikasnost samog procesa, tajni kupci su obučeni da se pripreme na moguća odstupanja od predviđenih scenarija. U idealnom slučaju, proces kupnje između tajnih kupaca i agencija trebao bi se odvijati prema unaprijed dogovorenim scenarijima. Važno je istaknuti da organizacije koje provode mystery shopping imaju obvezu zajamčiti autentičnost i vjerodostojnost dobivenih rezultata. Dakle, prikupljeni se podaci moraju čuvati i koristiti samo u svrhu analize i poboljšanja usluge te se ne smiju objavljivati niti dijeliti s drugim stranama bez prethodnog pristanka tvrtke. Pažljivim planiranjem, osiguravanjem etičkih i pravnih standarda te partnerstvom s provjerenim agencijama, tvrtke mogu uspješno implementirati program tajne kupnje i steći vrijedan uvid u kvalitetu svojih usluga ili proizvoda.

Sljedeći korak u procesu tajne kupnje je prikupljanje podataka, što je ključno za izradu informiranih izvješća. Prikupljanje podataka najčešće se provodi metodom mystery shoppinga kroz opažanje, promatranje, s ciljem prikupljanja što većeg broja relevantnih činjenica na temelju kojih bi se izradilo izvješće. Tajni bi se kupci trebali moći prilagoditi različitim situacijama koje nisu nužno unaprijed određene. Kako bi zadatak obavio što objektivnije, tajni kupac trebao bi se ponašati kao pravi kupac. Njegova je uloga temeljito istražiti i ocijeniti kvalitetu usluge ili proizvoda. Poznavanje proizvoda ili usluge koji se ispituje također je poželjna osobina tajnog kupca pri odabiru jer to omogućava da se zadatak izvrši na najbolji i najučinkovitiji način.

Nakon što su podaci prikupljeni, prelazi se na fazu analize i usporedbe rezultata, što je ključno u procesu tajnog kupovanja. Mystery shopping analizira prikupljene podatke i uspoređuje ih s



prijašnjim rezultatima. Na temelju novih podataka, sastavljaju drugo izvješće. U izvješću tajni kupac bilježi svoja zapažanja, vodi relevantne dokumente, boduje različite kategorije, ispunjava kontrolne liste i istovjetne elemente. Važnu ulogu imaju popisi, odnosno kontrolne liste koje izrađuju tvrtke za tajnu kupnju. Cilj je osigurati strukturu koja omogućava tajnoj kupnji da prezentira prikupljene podatke na što manje subjektivan način. Kontrolna lista nudi mogućnost ubacivanja vlastitih komentara, ali sadržava i aktivnosti na koje tajni kupac može odgovoriti "Ne", "Da" ili "Primijeni". Bolji rezultati tajne kupnje se ostvaraju kombiniranjem objektivnih podataka i komentara tajnih kupaca.

#### **4.6. Faze mystery shoppinga**

Prema Horbec (2005) postoje četiri faze u primjeni mystery shoppinga, neovisno o kvaliteti programa. Prva faza je poricanje. Kritike u ovoj fazi uglavnom su usmjerene na menadžment poduzeća, agencije za tajnu kupnju, tajne kupce, te odabrane scenarije i pitanja iz upitnika. Poduzeća često osporavaju rezultate i pronalaze razne izgovore, kao što su pogrešna komunikacija projekta, loš dan zaposlenika, velike gužve u trgovini i slično. Dakle, postoji animozitet prema prihvaćanju pokazatelja, odnosno rezultata, a isti se ne smatraju vjerodostojnima i točnima. Veliki broj poduzeća prolazi kroz ovu fazu zbog nedoumica oko samog projekta, loše komunikacije o tome kako će se rezultati koristiti te zaposlenika koji imaju loš dan ili drugih izlika. Primjedbe u ovoj fazi upućuju se menadžmentu, agencijama za tajne kupnje, tajnim kupcima te odabranim predlošcima i pitanjima iz upitnika.

Druga faza naziva se prihvaćanje. U ovoj fazi menadžeri počinju prihvaćati rezultate, što rezultate čini vjerodostojnijim zbog višestrukih ponovljenih posjeta prodajnom mjestu. Shvaćaju da se ne može za sve izgovore okriviti jedan zaposlenik ili prodajno mjesto. Prihvaćanje rezultata može se ubrzati ako menadžment artikulira ciljeve programa tajne kupnje i naglasi da se on koristi kao alat za poboljšanje kvalitete usluge, a ne kao kazneni sustav. Dok menadžeri mogu lako odbaciti rezultate pojedinačnih posjeta trgovini uz izgovore poput "to je bio loš dan" ili "taj zaposlenik je bio užasan", ponovljeni posjeti pokazuju valjanost i točnost rezultata, bez obzira na vrijeme ili dan posjete. Prihvaćajući rezultate tajne kupnje kao istinu, rješenja se mogu implementirati za poboljšanje kvalitete usluge. Ova faza započinje nakon što se rezultati procijene uspješnima i menadžment prepozna učinkovitost programa i sposobnost da se njime koristi za optimiziranje poslovanja.

Slijedi faza po nazivom primarne nagrade. Povlastice počinju dolaziti, izvedba se počne poboljšavati i fokus izvornog cilja pomiče se na poboljšanje usluge. Iako poboljšanje ishoda može biti početni cilj, posebno kada su uključeni poticaji, prava dobit će doći tek kada se usluge stvarno poboljšaju. Ključne nagrade uključuju povećano zadovoljstvo kupaca koje vezuje manje pritužbi, više komplimenata i pozitivne povratne informacije kupaca. Zatim se povećava prodaja što je rezultat poboljšanja usluge. Zadovoljni kupci obično kupuju ponovno i preporučuju proizvod ili uslugu drugima. Konačno, kada se usluge poboljšaju, tvrtke mogu dobiti vanjska priznanja ili nagrade za visokokvalitetne usluge. Ova vrsta odličja može dodatno poboljšati ugled tvrtke i privući nove klijente.

Posljednja faza primjene tajnog kupovanja naziva se kulturna indoktrinacija. U ovoj fazi, kada tvrtka počinje shvaćati nagrade i koristi kroz program, uviđa važnost korištenja tajne kupnje i ne može zamisliti povratak na prethodnu izvedbu. Postoji izvjesna poveznica između programa mystery shoppinga i zarađenih nagrada. Tvrtke na svim razinama poslovanja više ne mogu zamisliti rad bez tajnih kupaca i ne žele se vratiti na stare razine. Iako ponekad mogu doživjeti otkazivanja ili smanjenje programa zbog proračunskih ograničenja, brzo shvaćaju njegovu korisnost i ponovno ga uspostavljaju. Iskustvo je čak dokumentiralo slučajeve u kojima su klijenti otkazivali ili ograničavali programe tajne kupnje zbog financijskih ograničenja, samo da bi zatim bili suočeni sa zahtjevima terenskih organizacija za ponovno pokretanje programa.

Ukoliko poduzeća osvijeste da su sve ove faze normalne i potrebne, mystery shopping će se implementirati s većim i bržim uspjehom.

## 5. Prednosti i nedostaci mystery shoppinga

### 5.1. Prednosti mystery shoppinga

Mystery shopping je sve popularnija metoda koju tvrtke koriste kako bi unaprijedile kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Ova tehnika omogućuje organizacijama dobivanje objektivnih i činjeničnih informacija o korisničkom iskustvu u interakciji s njihovim robnim markama. Prednosti tajne kupnje su brojne i pokrivaju sve aspekte poslovanja, kao što je prikazano na dijagramu u nastavku.



Dijagram 1. Prednosti mystery shoppinga (izrada autora prema Horbec, 2008.)

Osim navedenog, metoda tajnog kupovanja omogućuje tvrtkama mjerenje rezultata postignutih unutar svog instituta te ocjenu kvalitete pruženih usluga pojedinačno ili između različitih tvrtki. Na taj način poduzeće može razumjeti svoju poziciju u odnosu na konkurenciju i stoga koristiti konkurenciju kao mjerilo za usporedbu. Mystery shopping pruža specifične povratne informacije tvrtkama, otkriva ponavljajuće pogreške, ocjenjuje vlastite standarde i identificira slabosti i snage tvrtke. Na temelju ovog znanja, tvrtke mogu dalje nastojati poboljšati i razviti svoje jake strane za veću konkurentsku prednost.

## 5.2. Nedostaci mystery shoppinga

„Unatoč brojnim prednostima, mystery shopping 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 mystery shoppinga, ali ne i o točnom vremenu njegova održavanja. Smjernice MSPA također to zahtijevaju.“ (Renko i Matošić, 2007.)

„Metoda je ograničena i odnosi se samo na ponašanje prodajnog osoblja prema kupcima. Kao takva ona daje djelomične rezultate. Ne daje potpunu informaciju o zadovoljstvu kupaca s proizvodom/uslugom.“ (Bačelić i dr. (2011:318))

Određeni menadžeri nerijetko griješe koristeći rezultate studija tajne kupnje kao sredstvo kažnjavanja zaposlenika. Ovakav odnos zapravo može prouzročiti negativnu reakciju zaposlenika i stvoriti nepovjerenje u buduće ocjene. Umjesto toga, izvješće o tajnoj kupnji trebalo bi poslužiti kao osnova za kupce da steknu uvid i razumiju kako poboljšati kvalitetu usluge kako bi se povećalo zadovoljstvo potrošača. Fokus ne bi trebao biti na negativnom kažnjavanju, već na konstruktivnim načinima poticanja timskog i individualnog razvoja i stalnog poboljšanja.

## **6. Provedba mystery shoppinga na primjeru tvrtke Pevex d.d.**

### **6.1. Općenito o Pevexu**

„PEVEX d.d. prvi je hrvatski trgovački lanac i lider na domaćem tržištu. Kompanija je na tržištu već 33 godine, a od 2012. godine djeluje kao dioničko društvo. Od 2017. godine Pevex se snažno razvija i raste te je danas svojim prodajnim mjestima dostupan gotovo u svim krajevima Hrvatske. Pevex danas ima 28 prodajnih centara diljem Republike Hrvatske, omogućujući svojim kupcima jednostavan pristup proizvodima i uslugama i visoko je pozicioniran u svijesti potrošača. S gotovo 750 domaćih i stranih dobavljača, u Pevex prodajnim centrima može se pronaći više od 65.000 artikala te je prvi izbor za kupnju proizvoda za izgradnju, opremanje, uređenje doma i vrta.“ (Pevex, 2023.)

U Pevexovim prodajnim centrima moguće je kupiti proizvode iz sedam programa: kućanski uređaji, elektronika, vrt i sport, keramika i sanitarije, željezarija, dom i dizajn, građevina i boje.

Tvrtka je poznata po svojoj karakterističnoj zelenoj boji i prepoznatljivom logotipu. Pevex d.d. također ima online prisutnost, omogućujući korisnicima da kupuju putem interneta i iskoriste pogodnosti online trgovine.

### **6.2. Rezultat istraživanja tajnog poziva i slanja e-maila**

Prilikom upućivanja tajnog poziva informativnom centru Pevexa, koji je ostvaren 30.6.2023. u 11:30 povratan odgovor nije dobiven. Nakon što sam nazvala i kontaktirala centar, saznala sam da sam ja četvrta osoba na čekanju. Nažalost, čekanje je oduzimalo više vremena nego što sam bila spremna izdvojiti za poziv. Međutim, dva sata kasnije, nazvali su me iz informativnog centra Pevex te objasnili da imaju propušteni poziv s ovoga broja. Sugovornica koja se javila bila je vrlo ljubazna i uslužna. Unatoč dugom čekanju, s lakoćom je odgovorila na sve moje upite o povratu robe i načinu plaćanja. Tijekom poziva uspjela sam dobiti sve potrebne informacije koje sam željela. Iako sam se susrela s dužim čekanjem, neugodnost je otklonjena kvalitetnom interakcijom sa sugovornicom.

Nedugo nakon toga, poslan je mystery mail s istim upitom kao i u prethodno obavljenom pozivu. Dobila sam automatski odgovor koji objašnjava da je moj mail zaprimljen te da ću

dobiti odgovor u roku od 48h. Nakon 2 sata, primila sam e-mail u kojemu stoji konkretan odgovor na moje pitanje te dobila korektnu povratnu informaciju vezanu za postavljenu upit.

### **6.3. Rezultat istraživanja tajne kupnje**

Nakon sastavljenih pitanja s kojima tajni kupac treba biti upoznat, pripremljeno je i izvješće o provedenom mystery shoppingu. Mystery shopping obavljen je u trgovini Pevex u Zadru, 29.6.2023. u periodu od 10:30 do 11:00 sati. Kupnja se odnosila na set šalica koje su trenutno snižene u online trgovini. Svrha ove nabave bila je ispitati spremnost zaposlenika na pružanje pomoći i savjeta pri odabiru proizvoda. Posebna pozornost bila je umjerena ljubaznosti, znanju i spremnosti osoblja da pomogne kupcu.

Pri ulasku u trgovinu, vrata su čista i uredna, prozori i podovi obrisani, a kolica uredno složena. U prodavaonici je sve bilo pospremljeno. Zaposlenici su odjeveni u njihove uniforme, a svaki odjel u prodavaonici ima najmanje jednog djelatnika odgovornog za isti. Uputila sam se prema odjelu aparata i pribora za kućanstvo. Nitko mi nije prišao pa sam se obratila prvoj najbližoj djelatnici koja mi je pomogla i odvela me do traženog proizvoda kojeg nažalost nije bilo. Predložila mi je da naručim online jer trenutno nemaju artikl u trgovini. Dekoracija unutar trgovine je vrlo uredna. Osvjetljenje nije bilo ni prejakom ni preslabo. Artikli na policama su uredno posloženi. Cijene su jasno označene, uključujući i trenutne akcije. Na kraju razgovora, djelatnica me ljubazno pozdravila. Nakon što sam odabrala drugi proizvod slijedilo je plaćanje. S obzirom na gužvu u trgovini, bila sam peta u redu na blagajni. Čekanje je trajalo približno 7 minuta. Osoblje me ljubazno pozdravilo. Prostor oko blagajne je također vrlo uredan i čist. Nedaleko od blagajne nalaze se neki proizvodi koji su trenutno na akciji, ali djelatnica nije predložila kupnju istih kao ni bezgotovinsko plaćanje. Pitala me za karticu vjernosti koja bi mi dala određeni popust na neke artikle. Dok sam odlazila, ljubazno me pozdravila i zaželjela mi ugodan dan.

Tablica 3 prikazuje izvještaj tajnog kupca nakon obavljene kupovine.

Tablica 3 Rezultat mystery shopping (izrada autora)

	<b>OPIS / OBRAZLOŽENJE</b>	<b>BROJ BODOVA</b>
<b>VANJSKI IZGLED POSLOVNICE</b>		<b>12</b>
Je li vanjski dio, oko ulaza u poslovnicu čist? Jesu li izlozi uredni i čisti?	Vanjski dio i izlazi s bili čisti i uredni.	3/3
Postoji li izložen asortiman na ulazu uz jasno izraženu cijenu?	Na ulazu postoji izložen proizvod s jasno izraženom cijenom.	3/3
Jesu li kolica uredno složena?	Kolica su uredno složena.	3/3
Privlači li izložbeni materijal pažnju potencijalnih kupaca?	Izložbeni materijal se ne ističe kako bi privukao pažnju, nalazi se na podu.	1/3
<b>UNUTRAŠNJI IZGLED POSLOVNICE</b>		<b>28</b>
Je li prodavaonica čista i uredna?	Prodavaonica je potpuno uredna i čista.	4/4
Jesu li podovi i police bili čisti?	Podovi su čisti, dok na policama postoje tragovi prašine.	2/4
Je li prostorija dobro osvijetljena?	Prostorija je osvijetljena.	4/4
Postoje li razbacane kutije s proizvodima po prodavaonici?	Postoje kutije po podu u pojedinim redovima koje čekaju na slaganje.	2/4
Jesu li artikli uredno izloženi, vidi li se cijena?	Artikli su uredno izloženi te je cijena jasno istaknuta za svaki proizvod.	4/4
Je li nedostajalo pojedinog artikla?	Prilikom upita djelatnika za traženi artikl, nije bio dostupan u trgovini.	2/4
Jesu li istaknuti artikli koji se odnose na trenutnu akciju?	Artikli koji se odnose na akciju su jasno istaknuti.	4/4
<b>PRISTUP DJELATNIKA</b>		<b>45</b>
Je li Vas netko od djelatnika pozdravio?	Prilikom ulaska u trgovinu nitko me nije pozdravio.	1/5

Je li Vam prodavač samoinicijativno prišao i ponudio pomoć?	Niti jedan prodavač mi nije samoinicijativno prišao i ponudio pomoć.	0/5
Koliko brzo ste pronašli slobodnog djelatnika u prodavaonici?	U roku od 3 minute sam pronašla slobodnog djelatnika u prodavaonici.	3/5
Je li prodajno osoblje bilo odjeveno u uniformu?	Svi djelatnici su bili odjeveni u uniformu.	5/5
Je li zaposlenik tijekom razgovora održavao zadovoljavajući kontakt očima?	Zaposlenik je održavao zadovoljavajući kontakt očima.	5/5
Je li se zaposlenik tijekom razgovora smiješio?	Zaposlenik se smiješio tokom razgovora. Bio je krajnje ljubazan.	5/5
Je li vam zaposlenik tijekom razgovora posvetio punu pažnju?	Zaposlenik mi je posvetio punu pažnju tokom razgovora te bio otvoren za sva pitanja.	5/5
Na temelju zahtjeva, je li Vam ponuđen odgovarajući artikl?	Traženi artikl mi nije ponuđen jer nije dostupan u trgovini, međutim ponuđena mi je online narudžba za isti.	3/5
Jeste li otišli sami do određenog proizvoda ili ste slijedili djelatnika?	Slijedila sam djelatnika do određenog proizvoda.	5/5
<b>PLAĆANJE</b>		<b>15</b>
Je li Vas djelatnik pozdravio na dolasku?	Djelatnik me pozdravio na odlasku.	3/3
Je li prostor oko blagajne bio uredan i čist?	Prostor oko blagajne je bio uredan i čist.	3/3
Koliko dugo ste čekali da dođete na red?	Čekala sam oko 5 minuta da dođem na red, bila je prilična gužva u poslovnicu.	1/3
Je li od vas tražena kartica vjernosti prije plaćanja?	Prije plaćanja je od mene tražena kartica vjernosti	3/3
Je li Vas djelatnik pozdravio na odlasku?	Djelatnik me pozdravio na odlasku.	3/3
<b>UKUPNO</b>		<b>77/100</b>



U nastavku su prikazane slike napravljene prilikom provedbe mystery shoppinga u Peveku koje prikazuju vanjski izgled poslovnice u datom trenutku, uredno izložene artikle te istaknute proizvode uz popust s karticom vjernosti.



Slika 3 Vanjski izgled poslovnice (autor)



Slika 4 Uredno izloženi artikli (autor)



Slika 5 Istaknuti proizvodi uz popust s karticom vjernosti (autor)

## 7. Zaključak

Važnost kontinuiranog praćenja kvalitete usluga postala je sastavni dio svake tvrtke. Poduzeća ulažu energiju u praćenje svojih zaposlenika i načina na koji rade kako bi stekle konkurentsku prednost. Istraživanja pokazuju da je jedan od najčešćih razloga nezadovoljstva kupaca loše ponašanje prodavača tijekom procesa kupnje. Mystery shopping ima upravo tu ulogu, kao alat za prikupljanje informacija o realnosti procesa kupovine, mjerenje kvalitete usluge i pružanje uvida u realnost procesa. Mystery shopping podrazumijeva sudjelovanje educiranih tajnih kupaca koji se pretvaraju da su potencijalni kupci na zahtjev određene tvrtke. Tajni kupci prolaze kroz cijeli proces kupovine kako bi ocijenili kvalitetu pružene usluge. Ove tajne kupce angažiraju tvrtke i prethodno ih obuče za taj posao. Njihova izvješća daju tvrtkama uvid u ono što se stvarno događa, pomažu u prepoznavanju pogrešaka i daju smjernice za poboljšanje marketinških napora. Mystery shopping treba shvatiti kao modernu metodu osmišljenu da motivira zaposlenike da shvate svoje pogreške i rade prema ciljevima organizacije. Ovaj pristup ne mjeri samo uspješnost prodaje, već i pridržavanje pravila i procedura od strane zaposlenika. Cilj mystery shoppinga je osvijestiti ljude o važnosti odnosa s kupcima i dugoročnog opstanka na tržištu, pravodobnog rješavanja problema i osiguravanja zadovoljstva kupaca. Zadovoljni kupci odavno se smatraju primarnim ciljem svih poslovnih pothvata u marketingu. Mystery shopping podiže svijest o važnosti odnosa s kupcima, motivira zaposlenike na pružanje vrhunske usluge svim kupcima te prati cijenu i kvalitetu konkurentskih usluga. Kao rezultat toga, na današnjem nestabilnom tržištu sve više tvrtki prepoznaje važnost tajnog kupovanja i pristupa koji im može dati konkretne rezultate te uočiti pogreške koje treba ispraviti i stvoriti konkurentsku prednost.

## Literatura

### Knjige

1. Bačelić J., Bačelić Z., Gutić D. (2011). „Istraživanje tržišta po marketing konceptu“, Makarska/Šibenik
2. Meler, M. (2005). Istraživanje tržišta, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
3. Horbec, K. (2005). Mystery Shopping- mjerenje Menadzmenta, Suvremena trgovina
4. Horbec, K. (2008), Mystery shopping-karika koja nedostaje, preuzeto s [https://www.heraklea.hr/upload\\_data/site\\_files/106\\_knjizica\\_o\\_mystery\\_shoppingu\\_si\\_jecanj\\_2009.pdf](https://www.heraklea.hr/upload_data/site_files/106_knjizica_o_mystery_shoppingu_si_jecanj_2009.pdf)
5. Vranešević, T. (2014). Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Zagreb : Accent

### Znanstveni članci

1. Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 1(1), 53-56.
2. Renko, S., & Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. Poslovna izvrsnost, 1(1), 157-169.

### Internet izvori

1. Heraklea (2023.), dostupno na : <https://heraklea.hr/hr/> (pristupljeno 25. lipnja 2023.)
2. Pe vex (2023.), dostupno na : <https://pevex.hr/> (pristupljeno 25. lipnja 2023.)

## Popis slika

Slika 1 Prikaz tijeka dijagrama prikupljanja eksternih informacija temeljem originalnog istraživanja.....	10
Slika 2 logo MSPA (MYSTERY SHOPPING PROFESSIONALS ASSOCIATION) .....	12
Slika 3 Vanjski izgled poslovnice .....	25
Slika 4 Uredno izloženi artikli.....	25
Slika 5 Istaknuti proizvodi uz popust s karticom vjernosti .....	26

## Popis tablica

Tablica 1 Metode korištenja mystery shoppinga.....	14
Tablica 2 Sadržaj metoda mystery shoppinga .....	15
Tablica 3 Rezultat mystery shoppinga.....	23

## Popis dijagrama

Dijagram 1 Prednosti mystery shoppinga.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
---------------------------------------------	--------------------------------------------------