

# MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERIMA TVRTKI KAUFLAND I LIDL

---

Kandrač, Marija

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:145:161556>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-17**



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)

Marija Kandrač

**MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U  
ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERIMA TVRTKI  
KAUFLAND I LIDL**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Marketing)

Marija Kandrač

**MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U  
ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERIMA TVRTKI  
KAUFLAND I LIDL**

Završni rad

**Kolegij: Istraživanje tržišta**

JMBAG:0010227114

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

Mentor: doc. dr. sc. Ana Pap Vorkapić

Osijek, 2023.

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

Marija Kandrač


**MYSTERY SHOPPING AND ITS ROLE IN MARKET  
RESEARCH ON THE EXAMPLE OF COMPANIES  
KAUFLAND AND LIDL**

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  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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: Marija Kandrač

JMBAG: 0010227114

OIB: 54268995955

e-mail za kontakt: marija.kandrac17@gmail.com

Naziv studija: Prijediplomski sveučilišni studij Marketing

Naslov rada: Mystery shopping i njegova uloga u istraživanju tržišta na primjerima tvrtki Kaufland i

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

U Osijeku, 10.07.2023. godine

Potpis Kandrač M.

## **Mystery shopping i njegova uloga u istraživanju tržišta na primjerima tvrtki Kaufland i Lidl**

### **SAŽETAK**

Istraživanje tržišta predstavlja proces prikupljanja, analize te interpretacije informacija o potrošačima, konkurenciji i tržišnim trendovima kako bi se mogle donositi informirane poslovne odluke. To uključuje korištenje različitih metoda istraživanja poput povijesne metode, metode ispitivanja, metode promatranja te eksperimentalne metode. Jedna od vrsta metode promatranja je *mystery shopping*. *Mystery shopping* koristi se posebno za procjenu kvalitete usluge i iskustva kupaca. Ova metoda uključuje tajne kupce, koji se pretvaraju da su stvarni kupci kako bi ocijenili uslugu, prodajne vještine i iskustvo kupaca. On također omogućuje tvrtkama da dobiju neposredne i objektivne povratne informacije o različitim aspektima iskustva kupca, kao što su ljubaznost zaposlenika, brzina usluge, kvaliteta proizvoda i usklađenost s internim standardima. Na temelju rezultata provedenog *mystery shoppinga*, tvrtke mogu identificirati svoje slabosti, poboljšati pružanje usluge i ukupno zadovoljstvo kupaca te motivirati zaposlenike. Istraživanje tržišta je ključni proces za razumijevanje potrošača i tržišnih uvjeta, dok *mystery shopping* predstavlja specifičnu metodu koja pruža neposredne informacije o kvaliteti usluge i iskustvu kupaca. Za potrebe završnog rada proveden je *mystery shopping* u maloprodavaonicama Kauflanda i Lidla. Cilj istraživanja je istražiti kvalitetu usluga koje pružaju spomenute tvrtke te uvidjeti na koji se način iste mogu poboljšati.

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

## **Mystery shopping and its role in market research on the example of companies**

### **Kaufland i Lidl**

#### **ABSTRACT**

Market research is the process of collecting, analyzing and interpreting information about consumers, competitors and market trends in order to make informed business decisions. This includes the use of different research methods such as the historical method, the survey method, the observation method and the experimental method. One of the observation method types is mystery shopping. Mystery shopping is used specifically to evaluate the quality of service and customer experience. This practice involves mystery shoppers, pretending to be real customers, to evaluate customer service, sales skills and experience. It also enables companies to receive immediate and objective feedback on various aspects of the customer experience, such as employee friendliness, speed of service, product quality and compliance with internal standards. Based on the results of mystery shopping, companies can identify their weaknesses, improve service delivery and overall customer satisfaction, and motivate employee. In short, market research is key process for understanding consumers and market conditions, while mystery shopping is a specific method that provides immediate information about service quality and customer experience. For the purposes of this final paper, mystery shopping was carried out in Kaufland and Lidl retail stores. The goal of the research is to investigate the quality of service provided by mentioned companies, and to see how they can be improved.

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

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
3. Pojam cilj i svrha istraživanja tržišta.....	3
3.1. Razvoj istraživanja tržišta .....	4
3.2. Subjekt istraživanja tržišta.....	4
3.3. Vrste istraživanja tržišta.....	5
3.4. Metode istraživanja tržišta .....	6
4. Mystery shopping i njegova uloga.....	9
4.1. Koristi od primjene mytstery shoppinga.....	10
4.2. Tko su tajni kupci?.....	11
5. Metode mystery shoppinga.....	12
5.1. Koraci u provođenju mystery shoppinga .....	13
5.2. Kako provesti mystery shopping?.....	13
5.3. Tko sve koristi mystery shopping? .....	14
5.4. Faze primjene mystery shoppinga .....	15
6. Provedba mystery shoppinga u maloprodavaonicama Kaufland i Lidl.....	17
6.1. Općenito o poduzeću Kaufland .....	17
6.2. Proces provedbe mystery shoppinga u Kauflandu .....	18
6.3. Općenito o poduzeću Lidl .....	19
6.4. Proces provedbe mystery shoppinga u Lidlu.....	19
6.5. Usporedba rezultata istraživanja .....	20
7. Rasprava.....	26
8. Zaključak .....	27
Literatura .....	28
Popis tablica .....	28
Popis slika .....	28



## 1. Uvod

Metoda promatranja može se provesti na različite načine, a jedan od načina je *mystery shopping*. *Mystery shopping* se koristi kako bi se ocijenila kvaliteta usluga i iskustvo kupaca u određenim prodajnim i uslužnim objektima. Ova metoda uključuje angažiranje tajnih kupaca koji posjećuju određeni objekt ili koriste određenu uslugu kako bi ocijenili različite aspekte iskustva. Tajni kupci obično dobivaju određene upute ili kriterije prema kojima trebaju procijeniti svoje iskustvo. To može uključivati ocjene ljubaznosti osoblja, čistoće prostora, brzine usluge ili pravilnosti pružanja usluga. Nakon posjete, tajni kupci pišu izvještaje u kojima opisuju svoje iskustvo pružajući povratne informacije tvrtki ili organizaciji koja je naručila uslugu *mystery shoppinga*. Cilj *mystery shoppinga* je pružiti objektivne informacije o tome kako tvrtka ili organizacija pružaju svoje usluge, to jest identificirati možebitne snage i slabosti te pružiti smjernice za poboljšanje. Dobivene informacije pomažu menadžerima i vlasnicima poslovanja tako što im sugeriraju kako poboljšati kvalitetu usluge, podići zadovoljstvo kupaca te povećati prodaju. Opisana metoda najčešće se koristi u industriji usluga poput maloprodaje, ugostiteljstva, hotela, bankarstva, osiguranja i putovanja. Također se može primijeniti na druge industrije kako bi se provjerile usluge ili prakse. Tvrtke mogu angažirati agencije specijalizirane za *mystery shopping* ili koristiti vlastite interne resurse za provođenje istraživanja. Važno je napomenuti da se *mystery shopping* treba provoditi etički i transparentno. Tajni kupci se predstavljaju kao obični kupci kako bi dobili realno iskustvo. Isto tako, ne bi trebali izazivati štetu, odnosno probleme koji bi mogli kompromitirati poslovanje. Svrha opisane usluge jest pružiti objektivnu povratnu informaciju koja će pomoći poboljšanju kvalitete usluga. Kroz angažiranje tajnih kupaca i pisanje izvještaja, tvrtke dobivaju uvid u svoje poslovanje i mogu poduzeti korake kako bi poboljšale kvalitetu usluge i zadovoljstvo kupaca.

## **2. Metodologija rada**

Za potrebe završnog rada provedeno je prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka. Za teorijski dio rada korišteni su sekundarni podaci domaćih i stranih autora u obliku monografija, članaka, internetskih izvora te znanje stečeno tijekom studija. U praktičnom dijelu rada prikupljaju se primarni podaci provodeći metodu promatranje putem *mystery shoppinga*. Također, komparativnom metodom prikazat će se rezultati provedenog istraživanja.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Istraživanje tržišta može se provesti na različitim područjima ovisno o potrebama i ciljevima istraživanja. Jedan od načina na koji se može provesti istraživanje je putem metode promatranja koja predstavlja proces uočavanja i bilježenja podataka koji su vezani za predmet istraživanja. Zadovoljstvo kupaca smatra se jednim od glavnih ciljeva svake tvrtke koja posluje na tržištu, a jedna od metoda koja se koristi za mjerenje zadovoljstva i lojalnosti kupaca je *mystery shopping*. Svrha ovog istraživanja je istražiti kvalitetu usluga koju pružaju tvrtke Kaufland i Lidl, ukazati na potencijalne manjkavosti te predložiti rješenja istih.

### 3. Pojam cilj i svrha istraživanja tržišta

Marušić i Vranešević (2001:7) navode kako istraživanje tržišta predstavlja standardizirani postupak koji polazi od primjene znanstvene metode. Zahvaljujući potonjoj prikupljaju se te analiziraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije koje su potrebne prilikom donošenja odluka i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja. Meler (2005:47) smatra da svaka znanost mora prilagoditi primjenu općih metoda prirodi svojih predmeta koje ona ispituje. Svaka znanost stvara i posebnu tehniku proučavanja, kao i cijelu proceduru istraživanja, koji trebaju biti maksimalno prilagođeni mogućnostima izučavanja dane vrste pojave koja predstavlja predmet istraživanja.

Također istraživanje tržišta ima svoj cilj, sadržaj, zadaću te svrhu.

Cilj istraživanja tržišta je dobiti informacije za donošenje marketinških odluka na temelju kojih tvrtka može usmjeriti svoje napore kako bi zadovoljili potrošače te kako bi postali konkurentniji na tržištu. Dva temeljna marketinška cilja koja su ostvariva samo na temelju istraživanja i stalnog praćenja tržišta su trajno zadovoljenje potrošačevih potreba i ostvarivanje dobiti.

Sadržaj istraživanja tržišta predstavlja otkrivanje kretanja prošlih, sadašnjih i budućih čimbenika tržišta, dok zadaća istraživanja utvrđuje iste te ih analizira i predviđa buduća kretanja na tržištu. Meler (2005:27) smatra kako se zadaće istraživanja tržišta razlikuju najviše po prirodi djelatnosti koju obavljaju gospodarski subjekti, njihovoj veličini te postavljenim marketinškim ciljevima.

Svrha istraživanja tržišta je smanjenje neizvjesnosti na tržištu i rizika te podići stupanj vjerojatnosti tržišnih prognoza na temelju dobivenih informacija. Previšić (2011) definira informaciju kao obavještenje koje je usmjereno na ostvarenje određenog cilja, a podatak postaje informacija pod uvjetom da se ostvaruje određeni cilj.

Meler (2005:30) navodi kako bi istraživanje tržišta u gospodarskom subjektu bilo uspješnije kada bi bile ispunjenje sljedeće pretpostavke:

- a) postojanje adekvatnih financijskih sredstava,
- b) postojanje raspoloživosti stručnih kadrova,
- c) postojanje odgovarajućeg prostora za djelovanje organizacijske jedinice istraživanja tržišta,
- d) postojanje određene vanjske i unutarnje organizacije unutar gospodarskog subjekta kao i valjanih međuljudskih odnosa između i unutar pojedinih organizacijskih jedinica,

- e) postojanje adekvatno raspoloživog vremena za obavljanje istraživačke djelatnosti i
- f) postojanje adekvatnih informacijskih kanala.

### **3.1. Razvoj istraživanja tržišta**

Prema Meleru (2005:27) istraživanje tržišta pojavilo se neposredno s industrijskom revolucijom. Tada dolazi do masovne proizvodnje te ponuda na tržištu postaje veća od potražnje. Kako bi se izbjeglo gomilanje zaliha u skladištima bilo je potrebno predviđati tržišnu potražnju, ustanoviti njezine osobitosti te u skladu s tim organizirati proizvodnju za koju će tržište biti zainteresirano. Značenje istraživanja tržišta od njegove pojave 1911. godine mijenjalo se s vremenom. Tako se danas razvoj istraživanja tržišta može razlučiti u tri etape. Iako terminologija pokazuje kako i danas u gospodarskim subjektima postoji naivno istraživanje tržišta koje može biti temeljeno na subjektivnim i intuitivnim ocjenama te procjenama pojedinca. Isto tako, postoji i svjesno istraživanje primjenom određene metodologije u pojedinim organizacijskim jedinicama za istraživanje tržišta, dok u najmanjoj mjeri postoji sustavno organizirano kontinuirano istraživanje u pojedinim velikim poslovnim sustavima.

Kotler kako je navedeno u radu Melera (2005:30) piše kako se u prvom desetljeću 20. stoljeća pojavila tehnika neposrednog promatranja, dok se u sljedećem desetljeću pojavljuje analiza troškova poslovanja i analiza prodaje. U trećem se pak desetljeću pojavljuje metoda ispitivanja, a do razvitka različitih statističkih tehnika dolazi sredinom 20. stoljeća. Svojevrсна prekretnica događa se šezdesetih godina 20. stoljeća kada se uvode kvalitativne metode istraživanja tržišta, prvenstveno motivacijskog istraživanja. U praksi istraživanja tržišta nekoliko matematičkih modela, kako normativnih tako i deskriptivnih, uvedeno je na značajan način u drugoj polovici prošloga stoljeća.

### **3.2. Subjekt istraživanja tržišta**

Meler (2005: 31) navodi kako subjekti istraživanja tržišta mogu biti:

- a) gospodarski subjekti iz proizvodne i trgovinske sfere,
- b) specijalizirani gospodarski subjekti/institucije za istraživanje tržišta, odnosno marketing-istraživanja,
- c) mediji,

- d) znanstvene institucije,
- e) tijela uprave te jedinica lokalne i regionalne samouprave i
- f) ostali gospodarski subjekti i njihove asocijacije, stručne i poslovne udruge te institucije.

Bitno je naglasiti kako je važno da osobe ili organizacije koje provode istraživanje tržišta budu stručne, iskusne, da imaju pristup odgovarajućim metodama te alatima za prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka. Također je važno da se istraživači pridržavaju etičkih smjernica i standarda prilikom provođenja istraživanja.

### 3.3. Vrste istraživanja tržišta

Meler (2005:71) navodi kako tržište, posebice u uvjetima kada nema naglašene značajke nesavršenosti, stvara gospodarskom subjektu niz svakodnevnih, međusobno različitih problemski stvorenih situacija. Situacije, kao što su tržišna konkurentnost, slobodnije djelovanje poduzetništva te autonomnost, predstavljaju značajan izazov za gospodarski subjekt. Na njega je potrebno dinamički kontinuirano reagirati provedbom procesa istraživanja tržišta.

Tablica 1. Vrste istraživanja tržišta (Meler 2005: 71)

Eksploratorno (izviđajno) istraživanje tržišta	Koristi se prilikom definiranja problema istraživanja, pogotovo ako je problem kompleksne naravi.
Deskriptivno (opisno) istraživanje tržišta	Služi za utvrđivanje činjenica na tržištu.
Kauzalno (uzročno) istraživanje tržišta	Koristi se prilikom utvrđivanja uzročno-posljedične veze kojom se problem stvara.

Eksploratorno istraživanje tržišta koristi se najčešće kad je problem kompleksne naravi i prilikom definiranja problema istraživanja tržišta. Vranešević (2014:135) navodi kako je svrha eksploratornog istraživanja tržišta dobiti uvid u problem i postići bolje razumijevanje situacije, događaja i pojave, što pomaže i olakšava u rješavanju izazova poslovnog upravljanja. Meler (2005:72) navodi najčešće metode eksploratornih istraživanja. To su analiza odabranih slučajeva (case study), povijesna metoda te intervjuiranje ključnih osoba.

Deskriptivno istraživanje tržišta je vrsta istraživanja tržišta koja se fokusira na prikupljanje, analizu i interpretaciju opisnih informacija o tržištu, potrošačima, proizvodima, to jest uslugama ili drugim relevantnim čimbenicima. Umjesto da istražuje uzročno-posljedične

odnosne i provodi dublje analize, ovo istraživanje za cilj ima opisati trenutno stanje i karakteristike tržišta. Vranešević (2014:159) smatra kako deskriptivna istraživanja opisuju istraživanu pojavu ili populaciju. Meler (2005:72) navodi da deskriptivna istraživanja mogu biti kontinuirana i jednokratna, gdje je u prvom slučaju riječ o istraživanjima koja se ne ponavljaju ili se izvode po zasebnom planu istraživanja. Jednokratnim istraživanjem može se dobiti sadašnja slika postojećeg stanja te se provode isključivo jednom s određenom svrhom. Za razliku od toga, kontinuirana istraživanja provode se tako da se primjenjuje ista metoda prikupljanja podataka na istom ili različitom uzorku. Dakle, deskriptivno istraživanje tržišta može biti korisno za dobivanje šireg uvida u trenutno stanje na tržištu i ključne čimbenike koji utječu na potrošače te poslovne subjekte. Međutim, treba imati na umu da opisno istraživanje ne pruža dublje razumijevanje uzročno-posljedičnih odnosa.

Kauzalno istraživanje tržišta usmjereno je na identificiranje uzročnih veza među različitim tržišnim čimbenicima. Primjenjuje se kada se želi istražiti na koji način jedna pojava djeluje na drugu. Meler (2005:72) navodi kako je kauzalno istraživanje najznačajnije jer se pomoću njega ustanovljuje posljedici, koja se pojavila kao istraživački problem, nastoji utvrditi uzrok, odnosno uzročno-posljedična veza koja stvara problem. U pravilu kauzalno istraživanje provodi se pomoću različitih oblika eksperimentiranja za potvrđivanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza. Eksperimentiranje se može provesti u umjetnim ili prirodnim uvjetima.

Vranešević (2014:176) navodi tri značajke koje čine suštinu eksperimenta:

- a) pojava koja se namjerno izaziva,
- b) pojava koja se zbiva u nadgledanim ili kontroliranim uvjetima,
- c) opažaju se i mjere rezultati utjecaja nezavisne varijable na promjenu zavisne.

Zaključno, odabir vrste istraživanja tržišta ovisi o ciljevima istraživanja, dostupnosti resursa i željenom razinom razumijevanja tržišta. Kombinacijom različitih vrsta istraživanja često se pruža bolja slika o potrebama, preferencijama i ponašanju ciljne skupine.

### **3.4. Metode istraživanja tržišta**

Meler (2005:77) smatra kako je proces istraživanja tržišta jedinstveni pojam metode istraživanja tržišta, a ta se metoda, ovisno o svrsi i predmetu istraživanja, bitno razlikuje isključivo u jednoj fazi i to u fazi prikupljanja podataka. To znači da se po metodama

prikupljanja podataka može u svakom pojedinom slučaju metodi istraživanja tržišta dodati atribut koji će ukazati koja je metoda prikupljanja podataka primijenjena.

Metode prikupljanja podataka mogu se podijeliti u dvije skupine. Prva skupina je interna te se odnosi na prikupljanje sekundarnih podataka. Sekundarni podaci predstavljaju podatke koji već postoje u bazi podataka, odnosno unaprijed su prikupljeni. Druga skupina metode prikupljanja podataka je eksterna. Njome se prikupljaju primarni podaci. Primarni podaci prikupljaju se na unaprijed osmišljen način i to za određeni problem poduzeća.

Meler (2005:78) navodi kako se metode istraživanja tržišta mogu podijeliti na:

- a) povijesnu metodu,
- b) metodu promatranja,
- c) metodu ispitivanja i
- d) eksperimentalnu metodu.

Povijesna metoda često se naziva izravna metoda. Ona pripada internoj skupini te se u skladu s tim njome prikupljaju sekundarni podaci. Ova metoda istraživanja najčešće obuhvaća makro-podatke koji se odnose na cjelokupno tržište. Također daje temelj na kojem se mogu nadograđivati rezultati drugih metoda istraživanja, što znači da mora prethoditi upotrebi bilo koje druge metode istraživanja tržišta. Prednosti povijesne metode su brzina i jednostavnost dobivanja rezultata te točnost. Dakako, kako bi ona uspjela korišteni sekundarni podaci moraju biti točni i precizni. Primaran nedostatak ove metode je taj što se temelji na podacima iz prošlosti.

Metoda promatranja je proces uočavanja i bilježenja podataka, činjenica te događaja koji su vezani uz predmet istraživanja. Prema Meleru (2005:83) metoda promatranja može se provesti kroz samoopažanje potrošača, opažanje istraživača, koje može biti jednostruko i višestruko, te kroz upotrebu mehaničkih sredstava. Također, metodu promatranja možemo podijeliti u četiri skupine. Prva skupina se odnosi na primjetno promatranje koje se može provesti putem *peoplemetera*, poligrafa i *tahistoskopa*. Za razliku od toga, neprimjetno promatranje vrši se putem videokamera, optičkog čitača i *website tracking*-a. Tijekom provedbe primjetnog promatranja, ljudi su svjesni da ih se promatra što dovodi do toga da nerijetko mijenjaju način ponašanja. S obzirom na to neprimjetnim uvjetima dobivaju se pouzdanije informacije. Potom se razlikuje promatranje u prirodnoj i umjetno stvorenoj situaciji. U prirodnoj situaciji promatranja promatrač samo bilježi zbivanja i ne utječe na okolinu, dok se u stvorenoj situaciji odvija kada se za potrebe istraživanja stvori umjetna okolina. Osim toga, u literaturi se navodi

skupina strukturiranog i nestrukturiranog promatranja. Strukturirano promatranja provodi se putem unaprijed određenih instrumenta, a nestrukturirano se najčešće odnosi na ponašanje ljudi. Zadnja skupina podjele metode promatranja je metoda osobnog promatranja i promatranje pomoću tehničkih uređaja. Prema Vraneševiću (2014:230) metoda osobnog promatranja može se provesti kroz *mystery shopping*, etnografska istraživanja te audit.

Metoda ispitivanja omogućuje da se saznaju pretežno kvantitativna i kvalitativna obilježja. Ovom metodom prikupljaju se primarni podaci, a objekti ispitivanja mogu biti potrošači, distributeri te drugi objekti kao što su eksperti i instituti. Metode ispitivanja mogu se podijeliti u četiri skupine. Tako se razlikuje obaviještenost mnijenja, neformalno, sondaža (poštom, telefonom, računalom, osobnim i skupnim ispitivanjem) te psihološko ispitivanje.

Zadnja metoda istraživanja tržišta je eksperimentalna metoda koja se najčešće upotrebljava u kauzalnim istraživanjima, a daje odgovor na pitanje kakve će reakcije aktivnosti na tržištu izazvati kod ciljne grupe potrošača. Marušić kako je navedeno u radu Melera (2005:148) definira eksperiment kao postupak kojim se namjerno izaziva pojava u kontroliranim uvjetima kako bi ju opažali i mjerili. Prema Meleru (2005:150) eksperimentalna metoda u istraživanju tržišta koristi se zbog svojih pogodnosti i kvaliteta, i to najviše u situacijama gdje uspješno zamjenjuje ostale metode istraživanja tržišta. Prednosti eksperimentalne metode su mogućnost dobivanja objektivnijih rezultata istraživanja, donošenje valjanijih strateških, taktičkih i operativnih marketinških odluka te ostvarenje općih ciljeva marketinga. Nedostaci eksperimentalne metode su ograničenost broja nezavisnih varijabli koje je moguće istraživati, nedostatak stručno osposobljenih te nedostatak financijskih sredstava za provedbu istraživanja.



#### 4. Mystery shopping i njegova uloga

Horbec smatra da „*mystery shopping* ili tajno kupovanje podrazumijeva angažiranje prethodno educiranih tajnih kupaca, koji se na zahtjev određene tvrtke pretvaraju da su potencijalni i redovni kupci. Pritom prema unaprijed definiranim kriterijima detaljno i objektivno mjere kvalitetu usluge tvrtke i/ili njezinih konkurenata s ciljem njezinog poboljšanja i nakon toga na odgovarajući način izvještavaju o svom iskustvu na usporediv način“ (Horbec,2009:3). Dobrača (2010:53) piše kako se ova metoda istraživanja razlikuje od ostalih metoda istraživanja jer ispitanik nije svjestan da se nalazi u procesu evaluacije jer tajni kupac ne objavljuje svoje prisustvo.

Tehnika *mystery shoppinga* koristi se u različitim industrijama, uključujući maloprodaju, ugostiteljstvo, bankarstvo, telekomunikaciju i druge sektore uslužne industrije. Cilj joj je pružiti objektivne povratne informacije o kvaliteti usluga, performansama osoblja, ispunjavanju standarda i korisničkom iskustvu. Tajni kupci bilježe svoje dojmove, provode interakcije s osobljem, postavljaju pitanja, prate prodajne procese i sve druge relevantne informacije. Nakon posjete, tajni kupci izrađuju izvještaj koji sadrži detalje o njihovim opažanjima, dojmovima i preporukama.

Prema Karlsson i Horbec, (2006:35) *mystery shopping* poznat je još kao *secret shopping*, *performance evaluation* te *service monitoring*, dok se u Hrvatskoj za njega koriste nazivi tajni, tajanstveni, sakriveni ili pritajeni kupci.

Puzić (2011) navodi kako je *mystery shopping* kvantitativna metoda istraživanja tržišta koja se može realizirati na tri načina:

Tablica 2. Realizacija *mystery shoppinga* (Puzić 2011)

<i>Primary mystery shopping</i>	Tajanstvena osoba, koja je predstavnik agencije, predstavlja se na prodajnom mjestu kao potencijalni ili stvarni kupac proizvoda ili korisnik usluge te prolazi kroz cijeli kupovni proces.
<i>Go shopping</i> metoda	Agencija odabire ciljnu grupu potrošača i dogovara s njima termin kupovine određene grupe proizvoda u trgovinskom centru.

Tajno snimanje	Tajno promatranje kupaca tijekom kupovnog proces pomoću skrivenih uređaja za audio/video snimanje.
----------------	--

#### 4.1.Koristi od primjene mystery shoppinga

Primjena *mystery shoppinga* može donijeti brojne koristi za tvrtke i organizacije. Jedna od njih je poboljšanje kvalitete usluge jer kroz *mystery shopping* tvrtke mogu dobiti uvid u iskustvo kupca iz prve ruke. Nadalje, identifikacijom slabih točaka i problema tvrtke mogu poduzeti konkretne korake za poboljšanje usluge i osigurati da ispunjavaju očekivanja kupaca. Zatim može se koristiti za provjeru usklađenosti s internim standardima, smjernicama i propisima. Na primjer trgovine ili restorani mogu provjeriti primjenjuju li zaposlenici pravilno propisane postupke i koriste li preporučene prodajne tehnike. Time se osigurava dosljednost kvalitete i isporuke usluge. Također kroz redovite tajne kupovine, tvrtke mogu identificirati obrasce i trendove u ponašanju kupaca. To može uključivati preferencije, želje i pritužbe kupaca. Takav uvid tvrtkama omogućuje prilagodbu svojih strategija i praksi kako bi bolje zadovoljile potrebe i očekivanja kupaca. Osim toga može biti koristan alat i za motivaciju zaposlenika. Naime, ako zaposlenici znaju da se provodi tajno ocjenjivanje njihove usluge, bit će dodatno motivirani da zadovolje ispitivane elemente, odnosno da pruže najbolju uslugu. Štoviše, uspješniji pojedinci nerijetko bivaju nagrađivanima čime se potiče proaktivnost drugih. Kroz *mystery shopping* tvrtke mogu saznati kako se rangiraju u usporedbi s konkurencijom te mogu prepoznati svoje prednosti i nedostatke. To im omogućuje prilagodbu konkurentske strategije i poboljšanje konkurentnosti na tržištu.

Prema Horbec (2009:4) može se ukratko reći da *mystery shopping*:

- a) gradi ukupnu svjesnost o važnosti odnosa s kupcima,
- b) motivira zaposlenike za pružanje izvrsne usluge kupcima i to cijelo vrijeme i svim kupcima,
- c) prati cijene i kvalitetu konkurentskih usluga,
- d) poboljšava razinu kvalitete usluge,
- e) povećava zadovoljstvo kupca te
- f) dovodi do povećanja prodaje i profita.

#### **4.2. Tko su tajni kupci?**

Horbec (2009:16) definira tajne kupce kao osobe koje anonimno, pretvarajući se da su potencijalni i redovni kupci, kontaktiraju poduzeća. Iz kupčeve perspektive objektivno mjere kvalitete pružene usluge prema unaprijed definiranim kriterijima te zatim na odgovarajući način izvještavaju o svom kupovnom iskustvu. Dobrača (2010:54) smatra kako bilo koji pojedinac koji posjeduje tražene kvalitete može postati tajni kupac. Poželjno je da osoba posjeduje karakteristike kao što su pouzdanost, pažljivost, organiziranost, objektivnost, temeljitost i iskrenosti. Educiranost tajnih kupaca također je ključna jer osigurava vjerodostojnost, odnosno dovodi zaposlenike u zabludu kako bi se uspješno obavili zadaci. Teller Vision prema Dobrača (2010:54), piše kako je potrebno prijaviti se agenciji za tajnu kupnju. Pri tome je pojedinac dužan navesti svoje podatke te karakteristike. Također, potencijalni tajni kupac prije davanja informacija, pogotovo osobnih podataka, trebaju obratiti pažnju na to da iste daju provjerenim agencijama. Naime, tako će se osoba zaštititi od možebitne krađe identiteta.

Uloga tajnih kupaca je pružiti povratnu informaciju vlasnicima ili menadžerima poslovnih objekata o tome kako mogu poboljšati svoje usluge. Često prate određene kriterije koje treba procijeniti. Navedeno uključuje ljubaznost osoblja, čistoću objekta, brzinu usluge, kvalitetu proizvoda i dr. Tvrtke i organizacije koriste tajne kupce kako bi stekle uvid u kvalitetu svojih usluga i iskustvo kupaca, a prikupljeni podaci pomažu u identifikaciji snaga te slabosti. Važno je naglasiti kako tajni kupci moraju djelovati etično i poštovati pravila poslovnih subjekata. Pored toga, ne smiju ometati te narušavati rad osoblja ili drugih kupaca niti iznositi lažne informacije. Na koncu, transparentnost i povjerljivost su ključne komponente u radu tajnih kupaca, a sve sa svrhom osiguravanja točnosti prikupljenih podataka.

## 5. Metode mystery shoppinga

Ovisno o ciljevima, poduzeće koje naručuje *mystery shopping* odabire metodu koja zadovoljava njihove potrebe. Postoji nekoliko metoda mystery shoppinga:

Tablica 3. Metode mystery shoppinga (Horbec 2009:7)

<i>Mystery shopping</i>	Predstavlja posjete tajnih kupaca, koji se najčešće provode u bankama, hotelima, maloprodaji, kinima, restoranima i dr.
<i>Mystery web</i>	Mjerenje kvalitete kupovine preko Interneta, dok <i>Mystery e-mail</i> mjeri vrijeme koje potrebno da poduzeća odgovori na upite e-mailom i kvalitetu tog odgovora
<i>Mystery calls</i>	Predstavlja telefonske pozive tajnih kupaca, a najčešće se koriste za provjeru kvalitete usluge call centara
<i>Business to business mystery shopping</i>	Putem tajnih kupaca pravnih osoba provjerava se kvaliteta usluge na tržištu poslovne potrošnje
<i>Benchmarking mystery shopping</i>	Odnosi se na posjete i telefonske pozive tajnih kupaca konkurentskim tvrtkama. Ova metoda omogućuje prikupljanje detaljnih informacije o ponudi, a koriste ju proizvođači i distributeri.

Uz navedene metode postoje još dvije, a to su *video* i *audio mystery shopping*. *Video mystery shopping* provodi se malom kamerom skrivenom u dugmadi. Iako je vrlo koristan, u nekim je zemljama zakonom zabranjen. On isto tako zahtijeva posebnu edukaciju tajnih kupaca. Audio zapisi u pojedinim zemljama moraju biti odobreni od strane djelatnika, a najčešće se koriste za snimanje telefonskih poziva.

## 5.1. Koraci u provođenju mystery shoppinga

Kako bismo tajnu kupnju koristili najučinkovitije, potrebno je prvo utvrditi što kupci očekuju od nas i što oni zaista žele. Na temelju tih informacija možemo postaviti vlastite standarde kvalitete usluge i jasno definirane poslovne procese koji su usmjereni na korisničku uslugu te možemo educirati zaposlenike. Dobrača (2010:54) smatra kako je cilj edukacije tajnog kupca upoznati sa scenarijem tajne kupnje te ga pripremiti na sva moguća odstupanja od istoga. Wilson (1998) ističe da edukacija treba obuhvaćati vježbe pamćenja kako bi tajni kupci mogli bilježiti svoja zapažanja nakon što obavještavaju tajnu kupnju.

Horbec (2009:9) navodi bitne korake koje je potrebno uzeti u obzir prilikom pripreme *mystery shoppinga*:

- a) informiranje djelatnika o svrsi i ciljevima provođenja *mystery shoppinga*,
- b) izrada i testiranje upitnika i scenarija za provođenje posjete telefonskih poziva tajnih kupaca,
- c) izbor i *briefing* tajnih kupaca,
- d) organizacija, provođenje i kontrola kvalitete dogovorenih posjeta i telefonskih poziva tajnih kupaca te
- e) izvještavanje i komunikacija rezultata.

## 5.2. Kako provesti mystery shopping?

U tablici 4. prikazat će se važni elementi na koje je potrebno obratiti pažnju prije provođenja *mystery shoppinga*.

Tablica 4. Provedba *mystery shoppinga* (Horbec 2009:10)

Raditi sami ili s agencijom?	Važno je pažljivo odabrati partnera za njegovo provođenje
Minimalni zahtjevi za kvalitetan <i>mystery shopping</i>	Potrebno je znati obveze klijenta, obveze agencije prema klijentu
Ponuda i cijene	Potrebno je znati količinu željenih posjeta, a cijena ovisi o složenosti i trajanju projekta, kako bi agencija mogla pripremiti ponudu
Informacije za djelatnike	Profesionalne agencije pomažu pri informiranju djelatnika
Ugovor	Definiranje međusobne obveze agencije i klijenta
Upitnik za <i>mystery shopping</i>	Često se sastoje od nekoliko dijelova, a pitanja su zatvorenog tipa

Izvještavanje	Obično obuhvaća pregled metodologije i cilja, ukupne rezultate, te rezultate po prodajnim mjestima, aktivnostima, djelatnicima ili regijama
Savjeti za komunikaciju rezultata	Važno je objasniti što pojedini rezultati znače, osobito upravi i srednjem menadžmentu
Pravilna upotreba rezultata	Bitno je osigurati asertivnu povratnu informaciju, <i>coaching</i> i edukaciju kao i motivaciju djelatnika

### 5.3. Tko sve koristi *mystery shopping*?

Prema Horbec (2009:7) možemo korištenje *mystery shoppinga* podijeliti u tri skupine:

- a) tradicionalno mišljenje,
- b) *mystery shopping* za prodavače te
- c) *mystery shopping* i 7P marketing miksa.

Prema tradicionalnom mišljenju najveći korisnici *mystery shoppinga* su hoteli, maloprodaja, telekomunikacije, banke i autoindustrija jer se upravo tamo nalazi najveća konkurencija. Često postoji pogrešna predodžba o tome kako ga koriste samo oni koji su u direktnom kontaktu s krajnjim kupcima, a sve tvrtke kojima je stalo do njihovih kupaca trebale bi koristiti *mystery shopping* kako bi poboljšale kvalitetu usluga.

*Mystery shopping* za proizvođače koristi se za sve one koji nemaju vlastita prodajna mjesta kao što su uvoznici, distributeri i zastupnici. Kako bi kupci mogli isprobati i testirati njihove proizvode ulažu mnogo vremena, truda i novca u osiguravanje dovoljne količine pripremljenih modela proizvoda. Da bi uspostavili kvalitetan program edukacije zaposlenika koji predstavljaju i prodaju njihov proizvod proizvođači ulažu veliku količinu kapitala. No jedini način na koji mogu saznati koliko njihov trud i ulaganje ima pozitivan učinak je kroz *mystery shopping*. Naime, upravo im on daje odgovor na pitanja kao što su sljedeća: „Koliko su prodavači stručni i informirani pri demonstriranju njihovih proizvoda?“, „U kojoj mjeri ih preporučuju i kako ih pozicioniraju u odnosu na konkurenciju?“ te „Ima li proizvoda uopće na zalihama?“

Levinson, kako navodi Horbec (2009:8), tvrdi kako marketing predstavljaju svi oblici kontakata tvrtke s vanjskim svijetu, a upravo *mystery shopping* u tim trenucima mjeri što se događa. U

pregledu 7P marketing miksa, možemo vidjeti kako *mystery shopping* mjeri sljedeće karakteristike za svaki element:

- a) Proizvod ili uslugu – dostupnost, pozicioniranje u odnosu na konkurenciju,
- b) Cijenu – postojanje popusta,
- c) Promocija – promotivne akcije,
- d) Distribucija – dostupnost na zalihama,
- e) Ljudi – komunikacijske i prodajne vještine,
- f) Proces – brzina i kvaliteta sustava za dostavu i
- g) Prodajno mjesto – čistoća i urednost.

Važno je znati da iako neka tvrtka nije naručila *mystery shopping*, to ne znači da tajni kupci ne dolaze u provjeru. Naime, oni mogu biti poslani od strane konkurencije ili proizvođača.

#### **5.4. Faze primjene *mystery shoppinga***

Horbec (2009:10) navodi kako poduzeća prolaze kroz četiri faze primjene, neovisno o kvaliteti pripreme *mystery shopping* programa.

Prva faza predstavlja fazu poricanja koja prati pokretanje *mystery shopping* programa. Njezini se rezultati smatraju točnima u maloj ili nikakvoj mjeri. Kritike u ovoj fazi usmjerene su na sadržaj upitnika, menadžment, tajne kupce te *mystery shopping* agencije. Neki od nedostataka prve faze su: opća sumnja u korporativne programe, bacanje krivnje na loše rezultate ili pak loša komunikacija koja je vezana uz korištenje *mystery shopping* rezultata.

Druga faza je faza prihvaćanja. Drži se kako su posjeti prodajnim mjestima učestaliji te da sve više djelatnika počinje primjećivati i prihvaćati uzorke koji se ponavljaju. Menadžeri mogu lako negirati rezultate posjeta prodajnom mjestu putem izgovora da je „zaposlenik loš“. Kada se posjeta ponovi, tada se mogu uočiti pravilnosti u rezultatima i postaje očigledno da se rezultati ne mogu pripisati pojedinom zaposleniku te je prihvaćanje sljedeća faza koja je također ključ uspjeha. Nakon što se rezultati prihvate kao značajni i korisni, mogu se početi provoditi rješenja.

Primarna nagrada predstavlja treću fazu koja prati provođenje rješenja za poboljšanje *mystery shopping* rezultata i kvalitete usluge. Povećana prodaja, vanjske nagrade za kvalitetu usluge i poboljšano iskustvo kupaca predstavljaju primarne nagrade koje se ostvaruju kada se početni cilj usmjeri prema poboljšanju usluge.

Četvrta i zadnja faza naziva se kulturna indoktrinacija. Poduzeća više ne mogu zamisliti rad bez *mystery shoppinga*, a postoje i situacije u kojima klijenti otkazuju *mystery shopping* zbog ograničenog budžeta, ali ga ubrzo ponovno uspostave.

*Mystery shopping* će se provoditi s većim i bržim uspjehom, ako poduzeća postanu svjesna da su faze primjene nužne.



## **6. Provedba mystery shoppinga u maloprodavaonicama Kaufland i Lidl**

Nakon pripremljenih pitanja na koja treba obratiti pažnju, tajni kupac odlazi u maloprodavaonicu Kauflanda i Lidla. Kako u Osijeku postoje tri lokacije poduzeća Lidl, odlučeno je da će se *mystery shopping* provesti na adresi Zeleno polje 8A, dok će se u maloprodavaonici Kauflanda provoditi na adresi Josipa Reihla Kira. Istraživanje se provodi nestrukturirano. Nakon provedenog *mystery shoppinga* cilj je savjetovati na koji način se može poboljšati kvaliteta pružanje usluge i zadovoljstvo kupca te ukazati na nedostatke poslovanja.

Prije provedbe *mystery shoppinga* u maloprodavaonicama Kauflanda i Lidla postavljeni su ciljevi promatranja na koje tajni kupac treba obratiti pažnju:

- a) broj djelatnika i broj kupaca u prodavaonici;
- b) prostor prodavaonice (urednost prodavaonice, jesu li proizvodi uredno složeni na policama te jesu li cijene jasno istaknute);
- c) pristup djelatnika prema kupcu;
- d) izgled prodavača (je li je prodajno osoblje uredno i odjeveno u uniforme) i
- e) prezentacijske vještine prodavača

### **6.1. Općenito o poduzeću Kaufland**

Kako navodi portal Kaufland (n.d.), Josef Schwarz 1930. godine spaja svoje trgovačko poduzeće s veletrgovinom „A Lidl & Comp“ u tvrtku „Lidl & Schwarz KG“ koja trguje kolonijalnom i mješovitom robom te južnim voćem. Tvrtka se s vremenom razvila u veletrgovinu prehrambenih proizvoda. Svoju prvu poslovnicu pod imenom „Handelshof“ u otvorio je 1968. godine u njemačkom gradu *Backnang*. U Hrvatskoj prvi Kaufland se otvara u Karlovcu 2001. godine. Trenutno u Hrvatskoj ima poslovnice na 39 lokacija, a u središtu poslovanja ima preko 1270 poslovnica diljem svijeta. Kaufland razvija standarde i koncept koji su za sve trgovine jednaki. Cilj Kauflanda je stvaranje dodatnih vrijednosti za kupce, zaposlenike, društvo i okoliš.



Slika 1. Logo Kauflanda (Kaufland, n.d.)

## 6.2. Proces provedbe mystery shoppinga u Kauflandu

Tajni kupac provodi *mystery shopping* u prodavaonici Kauflanda 20. 06. 2023. godine od 16:25 do 16:50. Za vrijeme odvijanja *mystery shoppinga* u prodavaonici se nalazilo oko 60 kupaca i 15 djelatnika. U trenutku ulaska u Kaufland na info pultu nalaze se dvije djelatnice koje ljubazno pozdravljaju, dok jedna od djelatnica obavlja povrat od kupca. Nakon toga tajni kupac odlazi na odjel voća i povrća gdje se nalaze 3 djelatnika koji nadopunjavaju police svježim povrćem. Prodavaonica je čista i uredna, upaljena su sva svjetla te su svi proizvodi uredno složeni. Na odjelu gdje se nalaze akcije, nalaze se dvije djelatnice koje mijenjaju cijene te se oko njih nalazi nekoliko kutija s proizvodima koje je potrebno složiti. Cijene su jasno istaknute, štoviše proizvodi koji su na akciji označeni su s crvenom bojom. Kako je i dalje prisutno dvojno iskazivanje cijena na nekim proizvodima se različito prikazuju cijene. Tako je na jednom dijelu proizvoda cijena u eurima prikazana velikim fontom, dok je cijena u kunama prikazana manjim fontom. Na drugom je dijelu proizvoda pak prikazano obrnuto. Proizvodi na akciji nalaze se kroz sredinu cijele prodavaonice i u blizini blagajni. Bilo je potrebno oko 3 minute da se pronađe slobodna djelatnica koja je pažljivo poslušala pitanje te detaljno objasnila gdje se traženi proizvod može pronaći, što znači da je tajni kupac sam morao otići do određenog proizvoda. Nakon pronađenog proizvoda tajni kupac odlazi na blagajnu. U trenutku njegova dolaska radilo je ukupno pet blagajni. Na blagajni broj jedan nalazilo se osam kupaca, na blagajni tri nalazilo se pet kupaca, na blagajni četiri nalazilo se također pet kupaca, na blagajni sedam nalazilo se sedam kupaca dok se na blagajni osam nalazilo četiri kupca. Vrijeme čekanja na blagajni broj sedam na kojoj se nalazio tajni kupac iznosilo je pet minuta. Također u Kauflandu postoji šest samoposlužnih blagajni gdje se nalazi djelatnik koji pomaže kupcima koji se ne snalaze na istima. Prilikom dolaska na blagajnu radi studentica koja je minimalno našminkana, kulturno pozdravlja pri dolasku, a iako je tajni kupac upoznat s Kaufland karticom ista nije tražena prilikom kupnje, nego je bilo potrebno naglasiti da ju posjeduje. Nakon kupnje

nije ponuđeno kartično plaćanje, a djelatnica isto kao na dolasku pozdravlja te je poželjela ugodan ostatak dana.

### 6.3. Općenito o poduzeću Lidl

Kako navodi portal Lidl (n.d.), u *Neckarsulmu* u Njemačkoj 1930. godine osnovana je tvrtka za veleprodaju prehrambenih namirnica Lidl & Schwarz KG. Prva Lidlova trgovina otvorena je 1973. godine u njemačkom mjestu *Ludwigshafen-Mundenheim*. U Hrvatskoj Lidl svojih 13 prodavaonica otvara 2006. godine. Od tada Lidl kontinuirano provodi strategiju ulaganja i širenja svoje prodajne mreže. Danas u Hrvatskoj Lidl ima 107 trgovina i dva logističko distributivna centra i oko 3200 zaposlenih. Uzimajući u obzir sve zahtjeve tržišta drže se svog osnovnog načela: ponuditi najbolji omjer cijene i kvalitete u svim segmentima asortimana. Temelj rada je djelovati s kupcem u središtu pažnje, odgovorno upotrebljavati sredstva te se prema kupcima, zaposlenicima i poslovnim partnerima odnositi s poštovanjem.



Slika 2. Logo Lidl (Lidl, n.d.)

### 6.4. Proces provedbe mystery shoppinga u Lidlu

Tajni kupac provodi *mystery shopping* u prodavaonici Lidla 21.06.2023. godine od 15:10 do 15:35. Za vrijeme odvijanja *mystery shoppinga* u prodavaonici se nalazilo oko 20 kupaca i 8 djelatnika. U trenutku ulaska u Lidl nitko od djelatnika nije bio u blizini ulaza tako da nije uputio pozdrav. Prodavaonica je čista i uredna, lijepo osvijetljena, proizvodi uredno složeni na policama, a nigdje na vidljivom mjestu nisu bile razbacane kutije. Cijene su jasno istaknute, a akcijske cijene istaknute su crvenom bojom. Cijene u eurima i kunama istaknute se jednakom veličinom fonta jedna uz drugu. Također proizvodi koji su na akciji nalaze se u središnjem dijelu prodavaonice, a najveći dio proizvoda na akciji izložen je uz blagajnu. Dvije djelatnice

slazu proizvode na odjelu mliječnih proizvoda. Nitko od djelatnika nije samoinicijativno prišao pružiti pomoć, nego je bilo potrebno da tajni kupac sam pronade slobodnog djelatnika. Bilo je potrebno oko 5 minuta da tajni kupac pronade djelatnika. Tijekom objašnjavanja koji je proizvod potreban tajnom kupcu, djelatnik je slagao proizvode na policu te tako nije pružio svu svoju pažnju na potencijalnog kupca. Do određenog proizvoda koji tajni kupac namjerava kupiti nakon uputa djelatnika, bilo je potrebno otići samostalno, a nakon što je proizvod pronađen odlazi na blagajnu. Prilikom dolaska otvorene su dvije blagajne. Na blagajni broj jedan nalazilo se pet kupaca, dok se na blagajni dva nalazilo tri kupca. Prosječno vrijeme čekanja iznosilo je 2 minute. Djelatnica koja radi na blagajni nije napadno našminkana, ne pokazuje veću zainteresiranost za kupca, ali mu upućuje pozdrav. Iako je tajni kupac upoznat s karticom Lidla djelatnica ju nije zatražila, nego je bilo potrebno naglasiti da ju se posjeduje. Kartica je u digitalnom obliku te je potrebno na mobilni uređaj preuzeti Lidlovu aplikaciju, koja nudi brojne pogodnosti. Tajni kupac dobiva na poklon mirisne štapiće nakon što je potrošio 50 eura. Kartično plaćanje nije ponuđeno, a djelatnica pozdravlja prilikom odlaska.

### 6.5. Usporedba rezultata istraživanja

Kako bi se lakše prikazao proces provedbe mystery shoppinga, putem tablice prikazat će se usporedba rezultata istraživanja.

*Tablica 5. izrada tablice pitanja za provedbu mystery shoppinga autora prema (Morović 2020:34)*

	Kaufland	Broj bodova	Lidl	Broj bodova
<b>INFORMATIVNA PITANJA</b>		<b>2/2</b>		<b>2/2</b>
Broj djelatnika u prodavaonici	U trenutku dolaska u prodavaonicu 15 djelatnika	1/1	U trenutku dolaska u prodavaonicu bilo je 8 djelatnika	1/1
Broj kupaca u prodavaonici	U trenutku dolaska u prodavaonicu bilo je oko 60 kupaca	1/1	U trenutku dolaska u prodavaonicu bilo je oko 20 kupaca	1/1
PROSTOR DUĆANA				
<b>PRODAVAONICA</b>		<b>4/7</b>		<b>4/7</b>

Je li prodavaonica čista i uredna?	Prodavaonica je bila čista i uredna	2/2	Prodavaonica je bila čista i uredna	2/2
Jesu li upaljena sva svjetla u prodavaonici kao i na vanjskoj reklami?	Upaljena su sva svjetla u prodavaonici, a vanjske reklame su također osvijetljene	2/2	Upaljena su sva svjetla u prodavaonici, a vanjske reklame su također osvijetljene	2/2
Imate li uvid u skladište?	Skladište je vidljivo, ali ne postoji mogućnost uvida u isto	0/1	Skladište je vidljivo, ali ne postoji mogućnost uvida u isto	0/1
Postoje li razbacane kutije s proizvodima po prodavaonici ?	Postoje kutije s artiklima koje je potrebno složiti na police	0/2	Ne	2/2
<b>PROIZVOD</b>		<b>12/14</b>		<b>14/14</b>
Jesu li artikli na policama bili uredno složeni?	Artikli su uredno složeni na policama	3/3	Artikli su uredno složeni na policama	3/3
Je li nedostajalo pojedinog artikla?	Ne	3/3	Ne	3/3
Jesu li cijene bile jasno istaknute?	Cijene su jasno istaknute	2/4	Cijene su jasno istaknute	4/4
Jesu li istaknuti artikli koji se odnose na trenutnu akciju?	Artikli koji su na akciji istaknuti su tako da se nalaze na sredini prodavaonice, između polica	4/4	Artikli koji su akciji istaknuti su tako da se nalaze bliže blagajni	4/4
<b>PRISTUP DJELATNIKA</b>		<b>3/6</b>		<b>0/6</b>
Da li je netko od prodavača pozdravio ili je na drugi način dao do znanja da Vas je primijetio u roku od 2 minute od ulaska u prodajni prostor?	Prilikom ulaska u trgovinu, djelatnice na info pultu se pozdravile	3/3	Ne	0/3
Je li Vam prodavač samoinicijativno prišao i ponudio pomoć?	Ne	0/3	Ne	0/3
<b>IZGLED</b>				
<b>PRODAVAČA:</b>		<b>9/9</b>		<b>9/9</b>
Je li prodajno osoblje bilo odjeveno u uniformu?	Prodajno osoblje bilo je	3/3	Prodajno osoblje bilo je	3/3

	odjeveno u uniforme		odjeveno u uniforme	
Je li prodajno osoblje bilo uredno?	Prodajno osoblje je bilo uredno	3/3	Prodajno osoblje je bilo uredno	3/3
Je li prodajno osoblje bilo previše našminkano?	Prodajno osoblje nije bilo previše našminkano	3/3	Prodajno osoblje nije bilo previše našminkano	3/3
<b>PREZENTACIJSKE VJEŠTINE:</b>		<b>14/21</b>		<b>8/21</b>
Koliko brzo ste pronašli slobodnog djelatnika u prodavaonici?	Bilo je potrebno oko 3 minute da se pronađe slobodan djelatnik	3/3	Bilo je potrebno 5 minuta da se nađe slobodan djelatnik	2/3
Je li Vas pažljivo poslušao?	Djelatnik je pažljivo slušao	3/3	Djelatnik je slagao artikle na policu dok je slušao pitanje	0/3
Jeste li stekli dojam da je djelatnik zainteresiran za Vas kao kupca?	Djelatnik je dao dojam da je zainteresiran za kupca	3/3	Djelatnik nije dao dojam da je zainteresiran za kupca, jer obavlja drugi posao dok mu se postavlja pitanje	0/3
Na temelju zahtjeva, je li Vam ponuđen odgovarajući artikl?	Na temelju zahtjeva ponuđen je odgovarajući artikl	3/3	Na temelju zahtjeva ponuđen je odgovarajući artikl	3/3
Jeste li sami otišli do određenog proizvoda ili ste slijedili djelatnika?	Do određenog proizvoda bilo je potrebno otići sam	0/3	Do određenog proizvoda bilo je potrebno otići sam	0/3
Je li Vam ponuđena robna marka ili neka druga?	Nije ponuđena druga robna marka	0/1	Nije ponuđena druga robna marka	0/1
Je li djelatnik sposoban komunicirati s više kupaca u isto vrijeme?	Djelatnik nije imao drugih upita	0/2	Djelatnik nije imao drugih upita	0/2
Je li Vas djelatnik pozdravio na odlasku?	Djelatnik je pozdravio na odlasku	3/3	Djelatnik je pozdravio na odlasku	3/3
<b>PLAĆANJE:</b>		<b>10/17</b>		<b>10/17</b>

Je li Vas djelatnik pozdravio na dolasku?	Djelatnica je pozdravila na dolasku	3/3	Djelatnica je pozdravila na dolasku	3/3
Je li prostor oko blagajne bio uredan i čist?	Na prostoru oko blagajne nalazilo se nekoliko vraćenih artikala	2/3	Prostor oko blagajne je bio čist i uredan, osim nekoliko bačenih računa	2/3
Postoje li proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju, a izloženi su do blagajne?	Proizvodi na akciji nalazili su se u blizini blagajne	2/2	Proizvodi na akciji nalazili su se u blizini blagajne	2/2
Jeste li upoznati od strane djelatnika za navedenu akciju?	Ne	0/2	Ne	0/2
Prije plaćanja, je li tražena kartica vjernosti?	Ne	0/2	Ne	0/2
Da li je preporučeno bezgotovinsko plaćanje?	Nije preporučeno bezgotovinsko plaćanje	0/2	Nije preporučeno bezgotovinsko plaćanje	0/2
Da li je djelatnik pozdravio na odlasku?	Djelatnica je pozdravila na odlasku	3/3	Djelatnica je pozdravila na odlasku	3/3

Nakon provedenog *mystery shoppinga* i zapisanog izvještaja tajnog kupca, došlo se do sljedećih zaključaka.

U trenutku dolaska u prodavaonicu Kauflanda nalazilo se 15 djelatnika i 60 kupaca, dok se u Lidlu nalazilo 8 djelatnika i 20 kupaca. Razlika djelatnika nije velika, a i razlog se može pronaći u tome što na području Osijeka postoji samo jedan Kaufland, dok se na istom području nalaze tri Lidla. Veći broj kupaca posjetit će Kaufland te zato postoji potreba za većim brojem zaposlenika, dok kupci u Lidl mogu odlaziti na tri različite lokacije te se tako smanjuje potreba za većim brojem zaposlenika u jednoj maloprodavaonici.

Prilikom ulaska u Kaufland nalazi se info pult na kojem se nalaze dvije djelatnice koje ljubazno pozdravljaju, dok jedna od djelatnica u to vrijeme obavlja povrat proizvoda od kupca. U Lidlu nitko nije primijetio ulazak novog kupca jer u njemu ne postoji info pult, a blagajne su odvojene u ulaza.

Obje maloprodavaonice su bile čiste i uredne, lijepo osvijetljene, proizvodi uredno složeni, a jedina razlika se može pronaći u tome što se na odjelu akcija u Kauflandu nalazilo nekoliko kutija s proizvodima koje je potrebno složiti. Također u obje su maloprodavaonice vidljiva skladišta, ali ni u jednoj od maloprodavaonica ne postoji mogućnost uvida u isto.

Cijene su jasno istaknute, tako da su u obje maloprodavonice proizvodi koji su na akciji označeni crvenom bojom. Jedina zamjerka može se pripisati Kauflandu zbog načina prikazivanja dvojnih cijena. Naime, na jednom dijelu proizvoda cijene u eurima su prikazane većim fontom, a cijene u kunama manjim fontom, dok je na drugom dijelu proizvoda bilo obrnuto. Navedeno može dovesti do zbunjenosti kupaca. Također proizvodi na akciji nalaze se kroz sredinu u obje maloprodavaonice, a isto tako se nalaze i u blizini blagajne. U Kauflandu je bilo potrebno oko 3 minute da se pronađe slobodna djelatnica koja je pažljivo poslušala pitanje te detaljno objasnila gdje se traženi proizvod nalazi. Za razliku od toga, u Lidlu je bilo potrebno 5 minuta da se pronađe slobodni djelatnik. Tijekom objašnjavanja koji proizvod je potreban tajnom kupcu, djelatnik je slagao proizvode na policu te je tako dao do znanja kako nije dovoljno zainteresiran za potencijalnog kupca. Isto tako, u Lidlu je bilo potrebno da tajni kupac sam pronađe traženi proizvod uz djelatnikove upute.

Prodajno osoblje u obje maloprodavaonice bilo uredno, minimalno našminkano te odjeveno u uniforme. U Kauflandu djelatnici kao uniformu nose crvene majice s logom tvrtke, dok u Lidlu nose plave majice.

Prilikom dolaska na blagajnu u Kauflandu na njoj se nalazi studentica koja je također minimalno našminkana i kulturno pozdravlja pri dolasku tajnog kupca. S druge se pak strane u Lidlu na blagajni nalazi djelatnica koja je nezainteresirana, ali jednako kao i djelatnica Kauflanda upućuje pozdrav. Niti u jednoj od maloprodavaonica nisu tražene kartice vrijednosti, iako je tajni kupac upoznat s istima. Također nije bilo ponuđeno ni kartično plaćanje. Nakon kupnje tajni kupac nakon prikupljenih bodova na kartici vrijednosti dobiva na dar mirisne štapiće.

Dakle može se zaključiti kako postoje minimalne razlike u poslovanjima ovih dviju maloprodavaonica. Od ukupnih 76 bodova koje su maloprodavaonice mogle ostvariti, Kaufland je ostvario 51 bod, dok je Lidl ostvario 47 bodova. Lidl je osvojio maksimalni broj bodova u pitanjima koji se odnose na proizvode i izgled djelatnika, dok niti jedan bod nije ostvario u pristupu djelatnika prema potencijalnim kupcima. Kaufland je ostvario maksimalan broj



bodova u pitanjima koja su se odnosila na izgled djelatnika, a također možemo zaključiti kako je ostvario minimalno polovicu bodova u svakoj kategoriji.

## 7. Rasprava

*Mystery shopping* predstavlja proces koji obuhvaća angažiranje anonimnih osoba koje se predstavljaju kao obični kupci kako bi procijenili kvalitetu usluge, prodajne tehnike i druge aspekte poslovanja određene tvrtke. Postoji nekoliko argumenata koji su za i protiv korištenja *mystery shoppinga*. Neki od argumenata koji su za korištenje *mystery shoppinga* su poboljšanje kvalitete usluge jer pruža objektivnu perspektivu o tome kako tvrtke pružaju uslugu svojim klijentima. Tvrtke kroz ocjene tajnog kupca mogu identificirati slabosti i nedostatke te ih ispraviti kako bi poboljšale svoju uslugu. Zatim imamo povećanje konkurentnosti jer kroz praćenje i usporedbu usluga različitih tvrtki potiče poboljšanje usluge kako bi se zadržali postojeći klijenti i privukli novi. Zadnji se argument odnosi na praćenje usklađenosti propisima jer je *mystery shopping* koristan alat koji može služiti za provjeru usklađenosti tvrtki s propisima i standardima. Argumenti koji su protiv *mystery shoppinga* su etika i povreda pravednosti. Neki kritičari tvrde kako je *mystery shopping* etički upitan jer se tajni kupci pretvaraju da su potencijalni kupci te na taj način štete privatnosti zaposlenika koji nisu svjesni da ih se promatra. Zatim imamo i iskrivljenje rezultata jer se tvrtke mogu prilagoditi kada su svjesne da je u tijeku procjena tajnog kupca, što može rezultirati iskrivljenim rezultatima i nepouzdanim podacima o stvarnoj kvaliteti usluge. Trošak i vrijeme predstavljaju zadnji argument protiv jer *mystery shopping* zahtjeva vrijeme, resurse i novac, a neke tvrtke možda nemaju dovoljno sredstava za njegovo provođenje ili smatraju da je to nepotrebno opterećenje za njihovo poslovanje. Nakon pripremljenih pitanja za provedbu *mystery shoppinga*, tajni kupac odlazi u maloprodavaonice Kauflanda i Lidla. Provedenim istraživanjem dolazi se do zaključka kako od ukupno 76 bodova koje su tvrtke mogle prikupiti, Kaufland prikuplja 51 bod, a Lidl 47 bodova. Kaufland je ostvario u svakoj kategoriji pitanja minimalno 50% bodova, a Lidl ostvara maksimalne bodove u kategorijama izgled djelatnika i proizvod, dok u kategoriji pristup djelatnika prema kupcu nije ostvario niti jedan bod. U poslovanju ove dvije maloprodavaonice postoje minimalne razlike, a kako bi i dalje imale uspješno poslovanje, preporuka je da i dalje nastave poslovati prema istom konceptu poslovanja. Preporuka za zaposlenike Lidla je da bi trebali više usmjeriti svoju pažnju na potencijalne kupce i dati im do znanja da su zainteresirani za njih.

## 8. Zaključak

*Mystery shopping* je vrijedan alat koji pruža organizacijama korisne uvide o kvaliteti usluge i iskustvu kupca. Kroz njega tvrtke mogu dobiti objektivne povratne informacije o različitim aspektima svoje usluge, uključujući ljubaznost zaposlenika, brzinu usluge, kvalitetu proizvoda i usklađenost s internim standardima. Također *mystery shopping* omogućuje identificiranje slabosti i područja za poboljšanje te poduzimanje konkretnih koraka za unaprjeđenje usluge. Uz to, može motivirati zaposlenike da pruže izvrsnu uslugu i potaknuti razvoj njihovih vještina. Važno je provoditi *mystery shopping* etički i odgovorno, poštujući privatnost zaposlenika i propisane smjernice. U kombinaciji s drugim metodama istraživanja tržišta *mystery shopping* pruža vrijedan uvid u iskustvo kupaca i pomaže organizacijama da postignu visoku razinu usluge, zadovolje potrebe svojih kupaca te da postanu konkurentniji. Nakon provedenog istraživanja putem metode *mystery shoppinga* u maloprodavaonicama Kaufland i Lidl došlo se do zaključka kako postoje minimalne razlike u poslovanju ovih dviju tvrtki. Jedna i druga maloprodavaonica u poslovanju ima pozitivne, ali i negativne strane. Dakako, potonje se sustavnim radom mogu poboljšati.

## Literatura

1. Dobrača, I. (2010). *Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluga putem tajne kupnje*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/101248> [ pristupljeno 19.06.2023. ]
2. Horbec, K. (2009) *Mystery shopping – karika koja nedostaje*. Dostupno na: [https://www.heraklea.hr/upload\\_data/site\\_files/106\\_knjizica\\_o\\_mystery\\_shoppingu\\_sijec\\_anj\\_2009.pdf](https://www.heraklea.hr/upload_data/site_files/106_knjizica_o_mystery_shoppingu_sijec_anj_2009.pdf) [ pristupljeno 19.06.2023. ]
3. Karlsson, V. B., Horbec, K. (2006). *Measuring management and the moment of truth: the book about mystery shopping: Heraklea*.
4. Kaufland (n.d.) dostupno na: [www.kaufland.hr](http://www.kaufland.hr) [pristupljeno 25.06.2023. ]
5. Lidl (n.d.) dostupno na: <https://www.lidl.hr/> [ pristupljeno 25.06.2023. ]
6. Marušić, M., Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco.
7. Meler, M. (2005). *Istraživanje tržišta*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Morović, P. (2020). *Tajna kupnja*. Završni rad Sveučilište u Dubrovniku. Dostupno na: <https://repozitorij.unidu.hr/islandora/object/unidu%3A1468/datastream/PDF/view> [pristupljeno 03.07.2023. ]
9. Previšić, J. (2011). *Leksikon marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
10. Puzić, A. (2011). *Mystery shopping*. Dostupno na: <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/06.pdf> [pristupljeno 26.06.2023. ]
11. Vranešević, T. (2014). *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*. Zagreb: Accent,
12. Wilson, A. M. (2001). *Mystery shopping: Using deception to measure service performance, Psychology and Marketing*.

## Popis tablica

Tablica 1. Vrste istraživanja tržišta (Meler 2005: 71).....	5
Tablica 2. Realizacija mystery shoppinga (Puzić 2011).....	9
Tablica 3. Metode mystery shoppinga (Horbec 2009:7) .....	12
Tablica 4. Provedba mystery shoppinga (Horbec 2009:10) .....	13
Tablica 5. izrada tablice pitanja za provedbu mystery shoppinga autora prema (Morović 2020:34)....	20

## Popis slika

Slika 1. Logo Kauflanda (Kaufland, n.d.) .....	18
Slika 2. Logo Lidl (Lidl, n.d.) .....	19

