

# MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERU HERAKLEA d.o.o.

---

**Miketa, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:145:564113>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Nikolina Miketa

**MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U  
ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERU HERAKLEA d.o.o.**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Marketing

Nikolina Miketa

**MYSTERY SHOPPING I NJEGOVA ULOGA U  
ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA NA PRIMJERU HERAKLEA  
D.O.O.**

Završni rad

**Kolegij: Istraživanje tržišta**

JMBAG: 0010222282

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

Mentor: Prof. Dr. Sc. Marija Ham

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University od Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Marketing


Nikolina Miketa

**MYSTERY SHOPPING AND ITS ROLE IN MARKET  
RESEARCH ON THE EXAMPLE OF HERAKLEA D.O.O.**

Final paper

Osijek, 2020.

IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA 1  
ISTOVJETNOSTI DIGITALNE 1 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 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam 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: Nikolina Miketa

JMBAG: 0010222282

OIB: 46807175691

e-mail za kontakt: nikolina.miketa@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, Marketing

Naslov rada: Mystery shopping i njegova uloga u istraživanju tržišta na primjeru Heraklea d.o.o.

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof. Dr. Sc. Marija Ham

U Osijeku, 15.rujna 2020. godine

Potpis Nikolina Miketa

# **Mystery shopping i njegova uloga u istraživanju tržišta na primjeru Heraklea d.o.o.**

## **SAŽETAK**

U vremenu gdje je konkurencija sve nemilosrdnija poduzeća moraju težiti što boljoj kvaliteti usluge kako bi kupci bili što zadovoljniji. Kupac osim dobro upakiranih proizvoda, izuzetno kreativnih marketinških poruka, svoju odluku donosi i u samom kupovnom procesu u kojemu je bitan odnos kupac-zaposlenik. Pojavljivanjem mystery shoppinga poduzeća mogu dobiti neovisne rezultate istraživanja od strane tajnih kupaca kako bi znali u čemu griješe te na taj način unaprijedili svoje poslovanje i kvalitetu usluge koja rezultira povećanjem lojalnosti kupaca, a i profita. Mystery shopping je tehnika u kojemu se tajni kupac predstavlja kao prosječni kupac i prolazi cijeli proces. Može tražiti neke dodatne pogodnosti i uopće se predstaviti kao posebno „težak“ klijent. Cilj mu je uočiti sve ključne trenutke tijekom procesa kupnje. Tajna kupnja ima pozitivne i negativne strane što je i prikazano u radu. Poduzeća u današnje vrijeme sve više posežu za mystery shoppingom kako bi stekli prednost pred konkurencijom te tako angažiraju specijalizirane agencije za takve poslove jedna od njih je Heraklea koja je jedina specijalizirana agencija za mystery shopping na ovom području Balkana, provela mnoštvo istraživanja, a u radu će biti prikazana ona koja su posebno zanimljiva i prikazuju stvarnost u kojoj se nalazi Hrvatska u odnosu na zemlje iz regije, ali i u odnosu na svijet.

**Ključne riječi: mystery shopping, tajni kupac, Heraklea, elementi kvalitete usluge**

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

## **ABSTRACT**

Nowadays, where competition is more ruthless than ever, businesses must reach toward the best quality of service to achieve customer satisfaction. Customers, besides the valuating well-packaged product, creative marketing messages, makes their decision during the buying process where interaction between customer and salesman is really important. By the time mystery shopping was invented, businesses could get independent results of the research thanks to secret consumers so they would know how to fix their business and upgrade the quality of services they are giving, which would result in an increased percentage of loyal consumers, same as profit. Mystery shopping is a technique in which a secret person is acting like a mystery shopper and is going through the whole shopping process itself. A mystery shopper (explorer) can ask for special deals and that way presents itself as a tough customer. Its goal is to view all key moments while going through the process of shopping. Mystery shopping has positive and negative sides which is further explained in more detailed later. Companies, nowadays use Mystery shopping more often in order so they could gain an advantage before their competition, so they hire specialty agencies to perform mystery shopping for them. One of these agencies is Heraklea, which is the only specialized agency for Mystery shopping in the area of Balkan. Heraklea did its fair share of researches and the most intriguing will be further explained later on. Their researches will show the reality in which Croatia is standing in comparison to other countries in this region also in comparison to the whole world when it comes to service quality.

**Key words : mystery shopping, mystery customer, Heraklea, elements of quality of service**

# SADRŽAJ

<b>1.Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mystery shopping .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Pojam mystery shoppinga.....</b>	<b>3</b>
<b>3.2. Mystery shopping jučer, danas, sutra.....</b>	<b>4</b>
<b>3.3. Definicija tajnog kupca .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Metode korištenja, način provođenja i faze primjene mystery shoppinga .....</b>	<b>6</b>
<b>4.1. Metode korištenja mystery shoppinga.....</b>	<b>6</b>
<b>4.2. Način provođenja mystery shoppinga .....</b>	<b>7</b>
<b>4.3. Faze primjene mystery shoppinga .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Pozitivne i negativne strane mystery shoppinga.....</b>	<b>10</b>
<b>5.1. Pozitivne strane.....</b>	<b>10</b>
<b>5.2. Negativne strane .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Heraklea d.o.o.....</b>	<b>12</b>
<b>7. Analiza slučajeva iz prakse.....</b>	<b>13</b>
<b>7.1. Istraživanje o osnovnim elementima kvalitete usluga provedeno od strane Heraklea d.o.o. 2014. godine.....</b>	<b>13</b>
<b>7.2. Istraživanje o osnovnim elementima kvalitete usluga provedeno od strane Heraklea d.o.o. 2018. godine.....</b>	<b>15</b>
<b>7.2.1. Usporedba istraživanja o osnovnim elementima kvalitete usluga 2014. godine i 2018. godine.....</b>	<b>17</b>
<b>7.3. Herakleino istraživanje osmijeha kao elementa kvalitete usluge – Hrvatska u odnosu na svijet 2015. godine .....</b>	<b>18</b>
<b>7.4. Herakleino istraživanje 2019. godine – mjerenje prvog kontakta s kupcima.....</b>	<b>19</b>
<b>8. Zaključak .....</b>	<b>24</b>
<b>9. Literatura.....</b>	<b>25</b>
<b>9.1. Popis tablica .....</b>	<b>26</b>
<b>9.2. Popis slika.....</b>	<b>26</b>
<b>9.3. Popis grafikona .....</b>	<b>26</b>



## 1.Uvod

Posljednjih godina poduzeća se suočavaju s intenzivnim povećanjem globalne konkurencije, ubrzanim razvojem komunikacijske i informatičke tehnologije, gdje su točne i pravodobne informacije vrlo važne za opstanak na tržištu. Kvaliteta usluga je ovdje vrlo bitna jer jedna od sastavnica je diferenciranje od konkurencije. Stoga, upravo mystery shopping pribavlja, analizira te upravlja informacijama koje su bitne organizaciji. Tajna kupovina za cilj ima u što većoj količini uočavanje i mjerenje svih pozitivnih i negativnih strana u cjelokupnom kupovnom procesu. Primjerice postoji mogućnost da kupac ne podijeli vlastito mišljenje o organizaciji s njom samom, tada ona nije u mogućnosti poboljšati svoje poslovanje jer nema povratnu informaciju od kupca. Kupac svoje (ne)zadovoljstvo prenosi dalje, gdje istraživanja pokazuju, kako u više od 90% slučajeva gosti kafića se uopće ne žale na uslugu te izbjegavaju dolazak u taj kafić. Važno je naglasiti kako zadovoljan gost svoje dobro iskustvo podijeli s nekoliko osoba, ali nezadovoljan s duplo više ili kako kaže izreka „Dobar glas daleko se čuje, a loš još dalje“. Stoga, tajni kupci su educirane i obučene osobe koje su nepoznate za prodajno osoblje. Valja naglasiti kako je moguće javljanje subjektivnosti tajanstvenoga kupca, ali zato je bitna dobra edukacija kako bi bio u što većoj mogućnosti zapažati važne stvari, pamtiti ih te nakon obavljenog zadataka evidentirati u odgovarajuće obrasce opažanja.

Proces tajne kupovine u marketingu se koristi za unapređenje marketinga, kao ključan alat za potencijalne probleme kao što su diskriminacije, krađe. Moguća je i dodatna edukacija i sustav nagrađivanja zaposlenika. Koriste ga trgovački lanci, restorani, financijske institucije, autosaloni i mnogi drugi. Najveći tradicionalni korisnici su svakako maloprodajni lanci te banke jer kod njih je najveća konkurencija. Mystery shopping primjenjivat će sve one organizacije kojima je stalo do mjerenja kvalitete poslovnih procesa radi njihova unapređenja. Sve više je značajan u današnje vrijeme, a u Hrvatskoj postoji specijalizirana agencija koja se bavi mystery shoppingom pod nazivom Heraklea d.o.o. koja nosi titulu najveće takve agencije na području Jugoistočne Europe.

## **2. Metodologija rada**

### **2.2. Predmet istraživanja**

U završnom radu se obrađivala tema mystery shoppinga općenito te primjeri iz prakse kao što su istraživanja od strane agencije za mystery shopping Heraklea. Tajanstvena kupovina je pristup u kojemu se tajni kupac predstavlja kao stvarni ili potencijalni kupac. Tajni kupac se dobrovoljno javlja na posao tajnog kupca, a njezin zadatak je objektivno i detaljno mjeriti kvalitetu usluge te tvrtke i njezine konkurencije. Postoje razne metode korištenja mystery shoppinga, a neke od njih su mystery web, mystery email, mystery calls i druge. Tajanstvena kupnja ima neke pozitivne, ali i negativne strane.

U praktičnom djelu su obrađena neka od istraživanja agencije Heraklea. Usporedba istraživanja o osnovnim elementima kvalitete usluge, iz 2014. godine i 2018. godine, govore kako Hrvatska sve više pada na ljestvici. Jedan dio utjecaja ima i svjetska kriza iz 2008. godine gdje je otpuštanje radnika rezultiralo sve slabijom kvalitetom usluge. Dakako, mjesta za napredak uvijek ima. Drugo istraživanje je provedeno 2015. godine – mjerenje osmijeha kao elementa kvalitete usluge u Hrvatskoj u odnosu na svijet. Prema rezultatima Hrvatska se na svim područjima pozicionirala vrlo loše te i ovo istraživanje ukazuje kako treba raditi na svakome elementu usluge kako bi se poboljšali. Posljednje je istraživanje iz 2019. godine – mjerenje prvog kontakta s kupcem. Hrvatska se smjestila na trećem mjestu u odnosu na zemlje iz regije. Ovdje, također, ima mjesta za napredak i unapređivanje kvalitete usluge.

### **2.3. Metode istraživanja**

U završnom radu upotrebljavani su razni izvori kako bi se prikupili relevantni podatci te su prikupljeni podatci analizirani i obrađeni kako bi se mogli koristiti pri pisanju. Korišteni su sekundarni podatci pod kojima se podrazumijevaju stručne knjige domaćih i stranih autora, stručni članci, poslovni magazini te web stranice.

## 3. Mystery shopping

### 3.1. Pojam mystery shoppinga

Horbec (2009) definira tajnu kupovinu kao angažiranje osoba koje su se dobrovoljno javile agenciji za posao tajnog kupca. One se na zahtjev određene tvrtke pretvaraju da su redovni i potencijalni kupci. Prema unaprijed utvrđenim pravilima tajni kupci vrlo detaljno mjere kvalitetu usluge, ali i objektivno radi poboljšanja poslovanja poduzeća. Naposljetku, na konzistentan i odgovarajući način izvještavaju o iskustvu u kupovnom procesu.

Poslovni subjekti pomoću izvještaja tajnih kupaca mogu se suočiti sa realnošću stanja u njihovim poduzećima te saznati kako se njegovi zaposlenici ponašaju prema potencijalnim kupcima, ali i na koji način predstavljaju proizvode. Upravo zbog toga sve više svjesnija budu problema koji je rezultirao nezadovoljstvom klijenata. Dobivenim rezultatima mystery shoppinga postaju svjesna problema unapređujući kvalitetu usluge zajedno povećanjem zadovoljstva kupaca koji rezultiraju povećanjem prodaje, ali i u konačnici rastom profita koji je itekako važan. Tajna kupovina nije usmjerena samo na odnos kupac-zaposlenik nego i na kupčevo ukupno iskustvo koje se naziva *customer experience management*.

Karlsson i Horbec (2006) navode kako je mystery shopping relativno nova tehnika koja se pojavila 40-ih godina prošloga stoljeća. Maloprodavač pod nazivom Wilmark stvorio je i započeo koristiti ovaj pojam za pružanje kvalitete usluge koja se mjeri. U potpunosti je razvijen 80-ih godina 20. stoljeća i prihvaćen u maloprodaji, bankarskoj industriji, hotelima, restoranima i slično. U literaturi se mogu pronaći sinonimi mystery shoppinga kao što su service monitoring, service checks, quality auditing, secret shopping i slično. No, u Republici Hrvatskoj se koriste pojmovi kao što su tajanstveni, tajni, sakriveni ili 'pak pritajeni kupci. Prema Renko i Matošić (2007) tajno kupovanje pruža mogućnost organizaciji za mjerenje poslovanja, ali i rezultata unutar organizacije. Također, daje mogućnost ocjene kvalitete pružene usluge među pojedincima ili poduzećima. Poslovni subjekt je tada u mogućnosti vidjeti na kakvom je položaju u odnosu na konkurenciju, ali i ostale dijelove poduzeća. Tajno kupovanje se upotrebljava u unapređenju marketinga prema kupcima te može biti kao osiguranje za rano otkrivanje problema kao što su krađe, diskriminacije i slično, ali i za dobivanje nepristranih povratnih informacija koje se upotrebljavaju za edukaciju i nagrađivanje menadžmenta i prodajnog osoblja.

### **3.2. Mystery shopping jučer, danas, sutra**

Karlsson i Horbec (2006) navode kako su u početku tajno kupovanje koristili privatni istražitelji na području maloprodaje i banaka radi sprečavanja krađa od strane zaposlenog osoblja. Razvoj je započeo, kako je ranije spomenuto, oko 1940. godine kada je trgovac Wilmark smislio pojam „mystery shopping“ i počeo ga koristiti kao pojam za pružanje kvalitete usluge koja se mjeri prilikom pružanja kupcima. Desetak godina kasnije, nakon što se donio Zakon o zabrani diskriminacije u Sjedinjenim Američki Državama, vlada je počela tajnom kupovinom istraživati mogu li pripadnici drugih rasnih skupina unajmljivati stan u četvrtima u kojima žive bijelci. Par desetljeća kasnije, točnije 70-ih i 80-ih godina, agencija koja se bavila mystery shoppingom pod imenom Shop Check, intezivnim PR aktivnostima promovirala je ovu metodu. 1990-ih godina mystery shopping doživljava nagli rast i prihvaćanje zahvaljujući Internet revoluciji te 1997. godine kao rezultat toga Mark Michelson i Michael Bare potaknuti revolucijom osnivaju Mystery Shopping Providers Association (MSPA). Osnovana je radi strogih etičkih načela i standarda poslovanja mystery shopping industrije. Ona se ulaskom u novo stoljeće u potpunosti promijenila razvojem online softverskih rješenja za njezino provođenje.

U nadolazećim godinama mystery shopping industriju očekuju novi izazovi:

- očuvanje integriteta i kvalitete tajnog kupca
- dostavljanje izvještaja bez umanjavanja kvalitete
- rast broj pružatelja tajne kupovine i vrsta usluge
- educiranje tajnih kupaca, postojećih i potencijalnih korisnika

### **3.3. Definicija tajnog kupca**

Horbec (2005) definira tajnog kupca kao osobu koja je nepoznata za poduzeće kontaktira ga te se pretvara da je potencijalan ili redovan kupac. Ona iz kupčevog stajališta nepristrano mjeri kvalitetu pružene usluge prema unaprijed utvrđenim kriterijima i pravilima gdje naposljetku na odgovarajući način izvještava o kupovnom iskustvu.

Tajni kupci ne traže greške već nepristrano izvještavaju o događajima što su se dogodili prilikom kupovnog procesa. Cilj im je pronalaska u što većoj količini pozitivnih, ali i negativnih strana kako bi poduzeća znala kakvo im je stanje u organizaciji. Upravo zbog toga tajni kupac

mora biti vrlo dobro obučen i educiran kako bi prilikom izvršavanja zadatka zapažao stvari i memorirao, a ne bilježio. Na temelju informacija koje tajni kupac prikuplja, menadžeri donose poslovne odluke koje su sve više važnije i utjecajnije na karijere, te se tako može zaključiti kako tajni kupac ne može biti svatko tko poželi. Kvalitetan tajni kupac treba biti objektivna, pouzdana, odgovorna osoba koja je ujedno pedantna i iskrena, vrlo dobro pamti i poštuje rokove i propise. Osoba mora biti organizirana i ima želju poboljšati kvalitetu usluge. Posao je veoma odgovoran jer u današnje vrijeme rezultati tajne kupovine se sve češće primjenjuju u nagrađivanje zaposlenika jer rezultati istraživanja utječu na njihove karijere, ali i karijere menadžmenta kako je ranije spomenuto.

Posao tajnih kupaca se čini dosta zabavan, ali realnost je drugačija upravo zbog toga što oni ne bi trebali iskazivati svoja mišljenja osim ako ih se ne zatraži. Tijekom kupovnog procesa bilješke koje zapisuju trebaju biti istinite i temeljiti se na istinitim događajima jer potpisivanjem ugovora između osobe i zaposlenika reguliraju se obveze obje strane sa jasnim obostranim poštivanjem etičkih načela te nakon potpisivanja ugovora osobe prolaze edukaciju.

Dobrača (2010) navodi kako postoje različiti nazivi za tajnog kupca, pa tako primjerice u bankarstvu je tajni klijent, u turizmu tajni gost, u zdravstvu 'pak tajni pacijent. Kada se osoba prijavi anonimno u agenciju, prilikom davanja osobnih podataka i karakteristika, mora vrlo dobro pripaziti da daje podatke provjerenim agencijama kako bi izbjegla mogućnost krađe identiteta. Osobne karakteristike se daju prilikom prijave u agenciju iz razloga što će pomoći agenciji u selektiranju gdje se odabiru osobe koje ispunjavaju sve zahtjeve agencije. Nakon selekcije, slijedi edukacija tajnih kupaca radi pripreme za zadatke koje dolaze pred njega. Cilj edukacije je pripremiti tajnog kupca na moguća odstupanja od scenarija. Zapravo bi edukacija trebala obuhvatiti i vježbe pamćenja iz razloga što tajni kupci svoje opaske mogu zapisati tek nakon obavljenog kupovnog procesa nakon kojeg dobivaju određenu ugovorenu naknadu.

## 4. Metode korištenja, način provođenja i faze primjene mystery shoppinga

### 4.1. Metode korištenja mystery shoppinga

Postoji nekoliko metoda koje su uobičajene, a poduzeće se prilikom naručivanja odlučuje za metodu koja mu najbolje odgovara, a ovisi o njihovim ciljevima korištenja.

Tablica 1. Metode mystery shoppinga (Horbec, 2009)

<i>Naziv metode</i>	<i>Karakteristike</i>
<b>Mystery calls</b>	Telefonski pozivi tajnog kupca koji se koriste za provjeru kvalitete usluge u call centrima.
<b>Mystery shopping</b>	Najčešća metoda u restoranima, maloprodaji, kinima i slično a ona zapravo obuhvaća posjetu tajnih kupaca te ona je općenito najzastupljenija metoda.
<b>Mystery web</b>	Mjeri kvalitetu kupovine preko interneta.
<b>Mystery e-mail</b>	Mjeri vremenski rok koji je potreban organizaciji da odgovore na e-mail.
<b>Benchmarking mystery shopping</b>	Predstavlja posjete i telefonske pozive tajnog kupca konkurentskim tvrtkama te sve što se mjeri u vlastitom poduzeću može se mjeriti i kod konkurencije uz male preinake u pravilima kao što je zadržavanje u direktnom kontaktu s osobljem vremenski je ograničeno. Ovom metodom moguće je prikupiti detaljne informacije o ponudi i kvaliteti usluge. Upotrebljavaju je proizvođači i distributeri kako bi vidjeli na koji način prodavači prezentiraju njihove proizvode u odnosu na konkurenciju, kako ih ističu, preporučuju i slično.
<b>Business to business mystery shopping</b>	Provjera kvalitete usluga na tržištu poslovne potrošnje putem tajnih kupaca. Najčešće obuhvaćaju male poslovne subjekte i obrtnike koji šalju upite, mjere kvalitetu i brzinu odgovora i slično. Koristi se inače u leasing i odgovarajućim kućama te bankama.

<b>Audio mystery shopping</b>	Najviše se koristi za snimanje telefonskih poziva. U velikom broju zemalja mora biti odobrena od strane zaposlenika.
<b>Video mystery shopping</b>	Budući da slika govori više od 1000 riječi vrlo je koristan, no u velikom broju država nije odobren ni zakonom dopušten. Klijenti ga nisu spremni u potpunosti još platiti jer je potrebna skupa oprema.

#### 4.2. Način provođenja mystery shoppinga

Horbec (2009) navodi kako je Mystery Shopping Providers Association (MSPA) dala ključne koordinate i pravila postupanja kojih se svi članovi trebaju pridržavati radi kvalitete provođenja mystery shoppinga. Prvi, ali i najvažniji korak je proces planiranja. Tokom procesa planiranja treba vrlo dobro skrenuti pozornost na etička i pravna pitanja koja se mogu dogoditi tokom samog procesa. Međunarodne zakonske propise je vrlo važno poznavati radi primjerice lažne potražnje za određenim proizvodima i slično. Bitno je da se negativni utjecaj, koji se može odraziti na tajnog kupca koji obavlja kupovni proces, u potpunosti ukloni na način da je potrebno odrediti svrhu i cilj zajedno sa agencijom. Kako je ranije spomenuto, edukacijom tajni kupci su pripremljeni na moguća odstupanja od scenarija koji je planiran. Dakako, poželjno je da se kupovni proces odvija po planiranom scenariju između tajnog kupca koji obavlja proces i agencije te scenarij treba biti vjerodostojan, praktičan, siguran i jednostavan. Treba napomenuti kako se agencija obvezuje na tajnost dobivenih rezultata.

Mystery shopping se može odvijati za konkurente i druga poduzeća, ali i za vlastito poduzeće. Kod konkurencije ne smiju biti dopuštene aktivnosti poput informiranja o ciljevima, svjesnost nadgledanja, povremeno provođenje i drugo. A što se tiče provođenja za vlastite potrebe prodajno osoblje može biti informirano za gore navedene aktivnosti što znači da je situacija upravo suprotna.

Drugi korak, no ne manje bitan, je prikupljanje podataka. Uglavnom se taj korak obavlja opservacijom kako bi se prikupilo što više informacija i podataka na kojima će se temeljiti izvješće tajnog kupca. Wilson (2001) navodi kako se tajni kupac mora ponašati kao pravi kupac kako bi što objektivnije obavio zadatke koji su mu zadani i predani na odgovornost da bi se što detaljnije upoznao sa kvalitetom usluge. On treba biti anonimn, neovisan, relevantan te objektivan, ali i kritičan jer na greškama se najbolje uči.

Nakon procesa prikupljanja podataka slijedi analiza i usporedba rezultata koji su dobiveni u odnosu na prošle rezultate. Tako tajni kupci sastavljaju drugo izvješće koje je temeljeno na novim podacima koji su prikupljeni. On zapisuje vlastita zapažanja, čuva potrebnu dokumentaciju, ocjenjuje određene kategorije, ispunjava kontrolu listu i slično. Kontrolnu listu sastavlja agencija i poduzeće kod kojeg se provodi mystery shopping. Njena svrha sastavljanja je da tajni kupci na što ne pristraniji način predstave prikupljene podatke i ishode njihova prikupljanja, zapravo kako bi minimizirao subjektivni doživljaj koji je moguće imati. Kontrolna lista ima mogućnost dati svoj vlastiti komentar, ali i sadrži aktivnosti koje se moguće gdje tajni kupci imaju za mogućnost odgovora s ne, da ili primjenjivo. Kombinacijom tog dvoje mogu se dobiti daleko kvalitetniji rezultati mystery shoppinga.

Za svakog zaposlenika u organizaciji izvješća trebaju biti pregledna i razumljiva. Menadžeri moraju dobiti što prije rezultate prikupljenih podataka iz toga razloga kako bi na vrijeme ispravili pogreške ako postoje. (Dobrača, 2010)

### **4.3. Faze primjene mystery shoppinga**

Horbec (2009) navodi prolazak poduzeća kroz četiri faze primjene tajne kupnje koje ne ovise o kvaliteti programa koji je pripremljen. Prva faza obuhvaća poricanje što znači da se ishodi u vrlo maloj ili nikakvoj mjeri smatraju istinitima i točnima. Ta faza postoji kod mnogih poduzeća jer su tada česti komentari poput „Prevelika je gužva u prodavaonici“ i slično. Kritike u fazi poricanja baziraju se oko uprave, tajnih kupaca, agencija za tajno kupovanje, scenarija i sadržaja upitnika.

Nadalje, slijedi druga faza koja se naziva prihvaćanje. Tada menadžeri počinju prihvaćati rezultate s obzirom na ponavljanje posjeta u valovima što čini posjete vjerodostojnijima. Prihvaćanje rezultata kao istine zahtijeva provođenje istraživanja u više puta. Menadžerima je lako poreći rezultate pojedinačnog posjeta prodavaonici sa izgovorima „bio je loš dan“ ili je riječ o „prevelikoj gužvi“, ali kada se posjeti ponove nekoliko puta uočavaju se pravilnosti i istina u rezultatima neovisno o vremenu ili danu kada je posjet tajnog kupca obavljen.

Tada se dolazi do iduće faze - faza prihvaćanja. U ovoj fazi ako uprava jasno izražava ciljeve tajne kupovine i ističe ga kao alat za unapređenje kvalitete usluge, a osoblje ima mogućnost dobiti rezultate i njih raspraviti te naposljetku dobiti povratnu informaciju, faza se može ubrzati.



Nakon što se prihvate rezultati i uzmu se kao korisni, tek onda se u prodavaonicama mogu uvoditi rješenja.

U trećoj fazi nalaze se primarne nagrade nakon što se radni efekt krene poboljšavati i početni cilj usmjeri prema unapređenju kvalitete usluge. Stječu se nagrade kao što su zadovoljstvo kupaca (povećani broj pohvala, smanjenje broja pritužbi...), vanjske nagrade za kvalitetu usluge i slično.

Zadnja faza primjene zove se kulturna indoktrinacija. Kada poduzeća počnu stjecati spomenute nagrade postoji vidljiva veza između programa tajne kupovine i nagrada koje su dobivene. Poduzeće na svim razinama u poslovanju ne može više zamisliti rad bez mystery shoppinga niti vraćanja na staru razinu. Ponekad poduzeća otkazu ili smanje zbog ograničenja budžeta, ali ih brzo ponovno uspostave.

## **5. Pozitivne i negativne strane mystery shoppinga**

### **5.1. Pozitivne strane**

Renko i Matošić (2007) navode kako zbog užurbanih okolnosti u maloprodajnoj industriji svaki bi maloprodavač trebao mjesečno provoditi proces mystery shoppinga. Provedeno istraživanje zadovoljstva hrvatskih kupaca i njegovi rezultati ukazuju na to da svega vrlo mali postotak kupaca se žali organizaciji kada su nezadovoljni, dok ostali dio kupaca odlazi kod konkurencije već pri sljedećoj kupovini. A razlog tomu je kako kupci vjeruju da njihove žalbe neće utjecati na promjenu. Zato u toj situaciji dolazi do pozitivnih strana mystery shoppinga, koji će osigurati poduzeću vrijedne informacije o njegovim slabim, ali i jakim točkama. Tako poduzeće može utjecati i korigirati slabe točke. Tajno kupovanje je vrlo važno sredstvo za poboljšanje poslovanja maloprodavačima jer im pruža vrijedne i istinite informacije o tijeku odvijanja cjelokupnog kupovnog procesa. On daje poduzeću informacije iz „prve ruke“ što znači da tajni kupac opservacijom dobiva uvid u realnost bez iznošenja mišljenja drugih. Na taj način poslovni subjekt dobiva informacije kako rade njegovi zaposlenici te što misle kupci o njegovim prodavaonicama. Tajni kupac se ne fokusira na sami rad prodavača već i na elemente u prodajnoj okolini.

Guzman (1992) navodi kako mystery shopping omogućava na jednom mjestu u određeno vrijeme brzi snimak kvalitete usluge koja se pruža. Na taj se način istovremeno analizira ponašanje i prodavača i kupaca. Analizu ponašanja prodavača koriste poduzeća koja žele mystery shoppingom ustanoviti stupanj kvalitete koji pružaju njegovi zaposlenici. Dok analizu ponašanja potrošača koriste poslovni subjekti koji su zainteresirani za nove načine kupovine proizvoda te tako mogu vidjeti kako su njihovi potrošači zadovoljni određenim proizvodima i jesu li promijenili stil života i slično.

Programom tajnog kupovanja se želi unaprijediti politika upravljanja ljudskim potencijalima u smislu poticanja zaposlenika da sudjeluju, nagrađivanja, izgradnje timskog duha u poduzeću i slično. Ako se mystery shopping upotrebi u pravo vrijeme tada se može umanjiti izgubljeni tržišni udio jer on promptno pomaže poduzeću u identifikaciji i korigiranju problema.

## 5.2. Negativne strane

Renko i Matošić (2007) navode kako usprkos mnoštvu pozitivnih strana, tajno kupovanje ima i nedostataka. Valja napomenuti kako veličina uzorka koja se istražuje zauzima prvo mjesto jer jedan ili dva istraživanja nisu statistički vrijedan uzorak. Dok znatan broj posjeta tajnog kupca ne čini pothvat jeftinim već naprotiv vrlo skupim. Postoji velika mogućnost da se dogodi kada svatko ima loš dan pa rezultati istraživanja daju lošije rezultate. Kako bi se to spriječilo najbolje je obavijestiti zaposlenika kako će se njegov rad ocijeniti. Važno je da budu upoznati da će se kvaliteta njihovog rada pratiti i s vremena na vrijeme biti ocjenjivana. To zahtijevaju i smjernice MSPA.

Mnogi menadžeri koriste sustav ocjenjivanja za kažnjavanje zaposlenika, što je velika pogreška te na taj način oni zapravo izazivaju ne dobra regiranja kod svojih zaposlenika u smislu provođenja ocjenjivanja u nekoj budućnosti. Izvješće mystery shoppinga bi trebalo poslužiti kao podloga za dobivanje informacija za unapređenje kvalitete usluge i povećanja stupnja zadovoljstva potrošača. U praksi se rezultati objavljuju izostavljanjem imena zaposlenika, pa čak i onih koji su jako dobri, a ako su loši rezultati tada je potrebno raspraviti između uprave i pojedinca.

Najveće ograničenja kod mystery shoppinga predstavlja njegovo usmjerenje na prethodna iskustva i sposobnosti tajnih kupaca gdje zbog poznavanja određenih područja istraživanja ne može ukloniti niti jedan dobar trening. Za tajnog kupca je bitno da se drži dogovorenog scenarija.

## 6. Heraklea d.o.o.

U Republici Hrvatskoj postoji prva agencija specijalizirana upravo za mystery shopping te je i jedina članica u Hrvatskoj međunarodne strukovne organizacije MSPA naziva se Heraklea d.o.o. Posluje od 2002. godine i zapošljava honorarno preko 700 tajnih kupaca svih profila na području cijele Hrvatske gdje se osobe mogu prijaviti putem web aplikacije MARTI 3.1., 24/7/365 klijentima omogućava u 24 sata pratiti rezultate s prodajnih mjesta te tako mogu vidjeti događa li im se na prodajnim mjestima ono što žele da im se dogodi. 2004. i 2005. godine Heraklea je osvojila MSPA Europe Marketing & PR Award, nagradu za najuspješnije promoviranje tajnog kupovanja na području cijele Europe. (Hereaklea, 2020)

Horbec (2009) navodi kako je 2006. godine Heraklea objavila stručnu knjigu koja nosi titulu prve stručne knjige o tajnoj kupovini na čije su autorice Veronica Karlsson i Kristina Horbec, a knjiga se zove *Measuring management and the moment of truth: the book about mystery shopping*.

Kristina Horbec rukovodi prvom i jedinom takvom agencijom na području Jugoistočne Europe. Vrlo je uspješna poslovna žena koja je bila članica Izvršnog odbora europskog ogranka MSPA njezina su zaduženja bila organizacija i edukacija konferencija. Godine 2007. je dobila nagradu za menadžera godine u kategoriji mladi menadžer kao prva žena i najmlađa dosada od strane CROME. A 2008. godine osvojila je nagradu za uspješno promoviranje mystery shoppinga na području Jugoistočne Europe. (Hereaklea, 2020)



*Slika 1. Logo Heraklea*

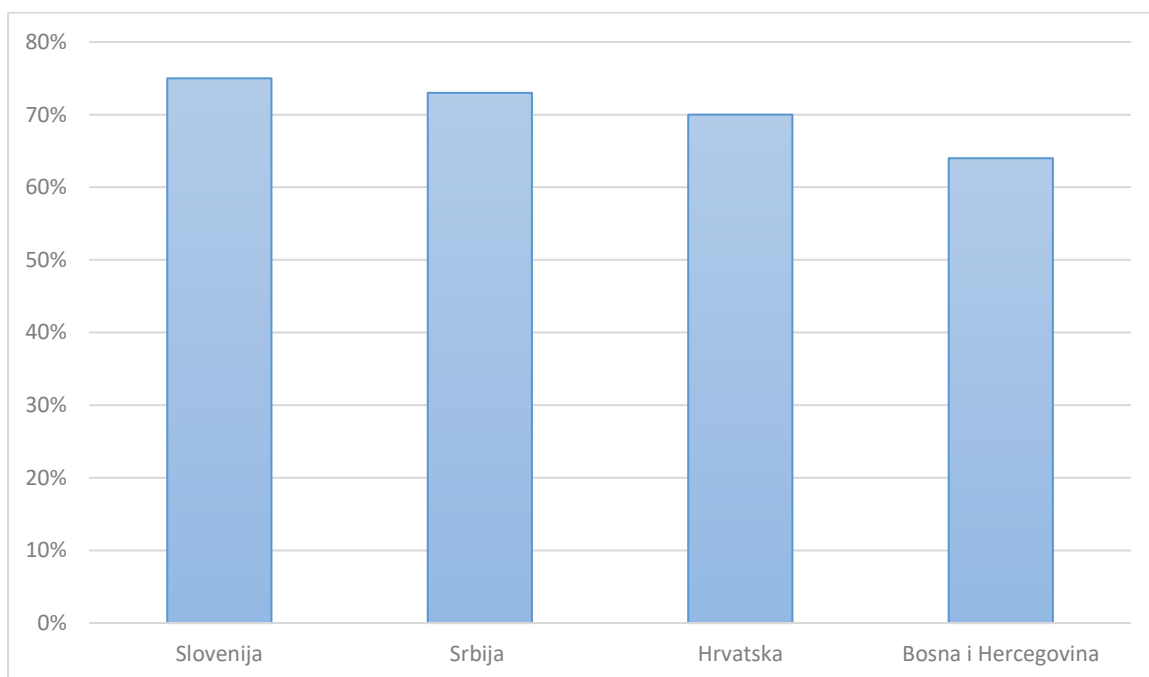
(Izvor: <http://www.heraklea.hr/> , pristupljeno: 4. kolovoza 2020.)

## 7. Analiza slučajeva iz prakse

### 7.1. Istraživanje o osnovnim elementima kvalitete usluga provedeno od strane Heraklea d.o.o. 2014. godine

Agencija koja je specijalizirana za mystery shopping provela je istraživanje o osnovnim elementima kvalitete usluga u razdoblju od 9. do 22. lipnja 2014. godine. Istraživanje je provedeno u Hrvatskoj, Crnoj Gori, Makedoniji, Sloveniji, Srbiji te Bosni i Hercegovini gdje su tajni kupci posjetili 800 različitih objekata: autosalone, maloprodajne objekte, benzinske, banke, telekomunikacijsku industriju, ugostiteljske objekte te uslužne djelatnosti.

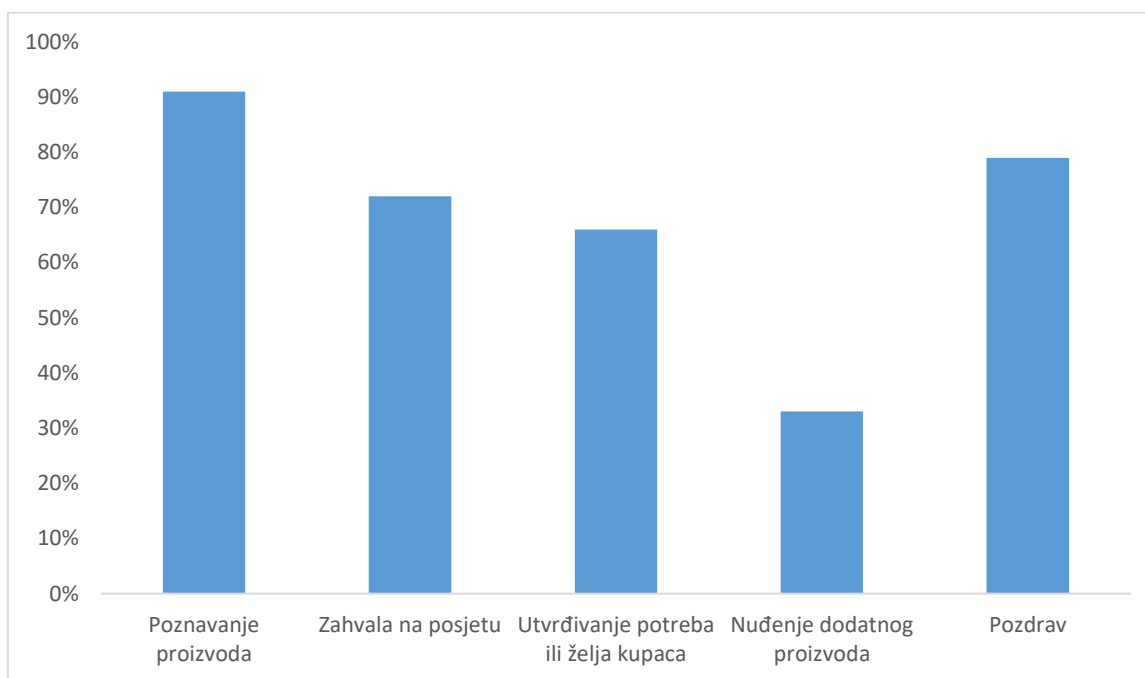
U istraživanju je provedeno mjerenje pet osnovnih elemenata kvalitetne usluge. Ti elementi obuhvaćaju pozdrav, poznavanje proizvoda, utvrđivanje potreba/želja kupaca, nuđenje dodatnog proizvoda te zahvalu na posjetu. Ti elementi su sastavljeni prema engleskoj kratici riječi GUEST što znači gost; Greet, Understand, Explain, Suggest i Thank.



Grafikon 1. Zemlje poredane po rezultatima istraživanja kvalitete usluge

(Izvor: vlastita izrada prema <https://www.jatrgovac.com/kvaliteta-usluge-u-hrvatskoj-u-padu/>, pristupljeno: 4. kolovoza 2020.)

Iz grafikona (1) se može vidjeti kako je Slovenija druge godine za redom na vodećem mjestu s rezultatom od 75%, ali mora se napomenuti kako bilježi neznatan pad u odnosu na prethodno istraživanje kada joj je rezultat bio 2% viši. Iza nje dolazi Srbija koja je zauzela drugo mjesto s rezultatom od 73% te je tako ostvarila porast kvalitete u odnosu na prethodno istraživanje. No, Hrvatska je ostvarila rezultat od 70% gdje je osvojila treće mjesto i time zabilježila pad kvalitete kada je bila na drugom mjestu u regiji s rezultatom od 76%. Bosna i Hercegovina zauzima zaključno mjesto sa rezultatom od 64%.



*Grafikon 2. Rezultati osnovnih elemenata usluge*

(Izvor: vlastita izrada prema <https://www.jatrgovac.com/kvaliteta-usluge-u-hrvatskoj-u-padu/>, pristupljeno: 5. kolovoza 2020.)

U grafikonu (2) je navedeno kako poznavanje proizvoda ima vodeću poziciju gdje Heraklea zaključuje da su svi u istom rangu u toj kategoriji sa 91%. U kategoriji pozdrava Srbija s rezultatom od 85% osvaja titulu prvog mjesta, dok posljednje mjesto je zauzela Crna Gora s rezultatom od 65% te tako bilježi najveće odstupanje. Hrvatska je zauzela treće mjesto sa rezultatom od 82%, dok cjelokupni rezultat u toj kategoriji iznosi 79%. Kategorija pozdrava dobiva drugo mjesto, iako postignuti rezultat nije zadovoljavajući zato što je pozdrav prvi kontakt s kupcem ili gostom što je vrlo važno kod pružanja usluge. Zahvala na posjetu ima ukupni rezultat od 72% gdje se Slovenija izdvojila sa odličnim postotkom od 86%. Crna gora

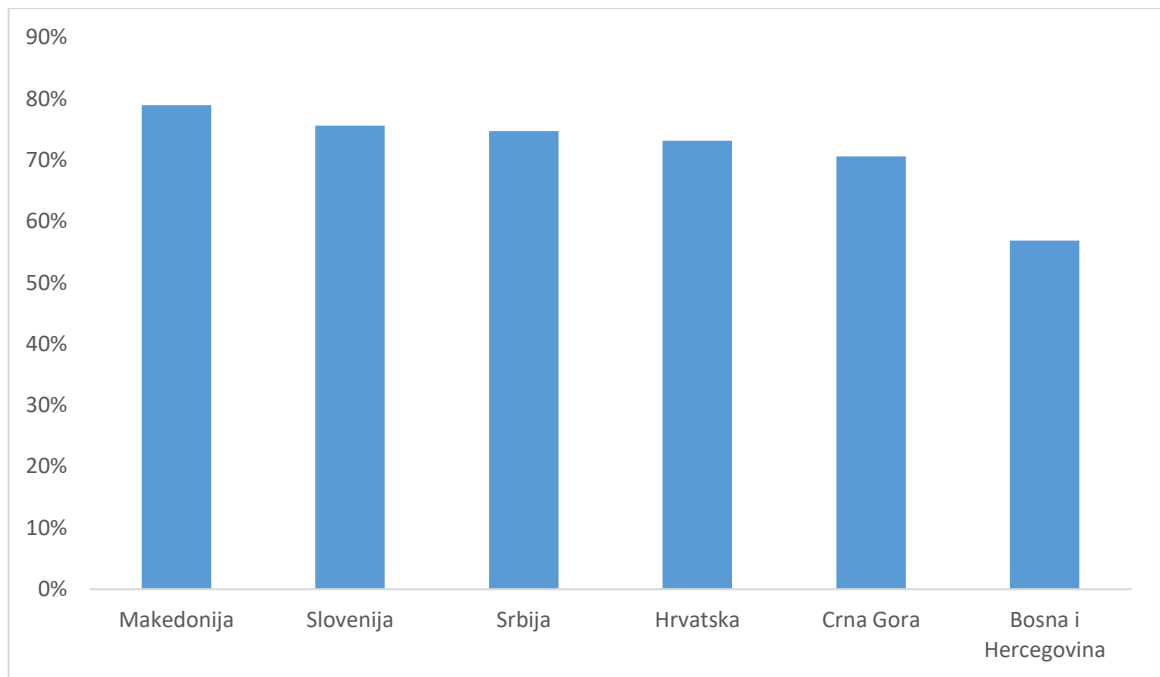
se istaknula u kategoriji utvrđivanja potreba ili želja kupaca s 82%. U ovoj vrsti ukupan rezultat je iznosio 66%. Kao i prethodnih godina najlošija kategorija je nuđenje dodatnog proizvoda s rezultatom od 33% koja također bilježi i pad od 7% u odnosu na prethodno istraživanje.

Može se zaključiti kako je u gotovo kompletnim kategorijama Slovenija na prvom mjestu osim kategorija pozdrava te utvrđivanja žela ili potreba kupaca.

Rezultati po djelatnostima dovode do zaključka kako su se najviše ovaj put istaknuli autosaloni gdje su ostvarili rezultat od 89%, čime bilježe i blagi porast u kvaliteti usluge. Supermarketi su kao i ranije na zadnjem mjestu s rezultatom od 59%. (Ja trgovac, 2020)

## **7.2. Istraživanje o osnovnim elementima kvalitete usluga provedeno od strane Heraklea d.o.o. 2018. godine**

U periodu od 15. svibnja do 15. lipnja 2018. godine agencija za tajno kupovanje Heraklea izvršila je istraživanje o osnovnim elementima kvalitete usluge u čijem su istraživanju sudjelovale Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija, Hrvatska, Crna Gora te Srbija. Tajni kupci su posjetili 800 različitih objekata koji su obuhvatili banke, autosalone, maloprodajne objekte, telekomunikacijska poduzeća, benzinske postaje, ugostiteljske objekte i uslužne djelatnosti. Izmjereno je 5 osnovnih elemenata kvalitete usluge kao što su zahvala na posjetu, pozdrav, nuđenje dodatnog proizvoda, utvrđivanje potreba ili želja kupaca, poznavanje proizvoda.



Grafikon 3. Zemlje poredane po rezultatima istraživanja kvalitete usluge

(Izvor: vlastita izrada prema <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/heraklea-hrvatska-na-4-mjestu-po-kvaliteti-usluge-u-regiji-makedonija-prva-10020>, pristupljeno: 8. kolovoza 2020.)

Iz grafikona (3) se može vidjeti da je Hrvatska zauzela četvrto mjesto u kvaliteti usluga u zemljama regije. A prvo mjesto zauzela je Makedonija. Hrvatska je u istraživanju zauzela četvrto mjesto s rezultatom od 73,16% gdje bilježi pad u odnosu na prošlogodišnje rezultate. Najbolji rezultat je ostvarila Makedonija sa osvojena 78,96 postotna boda, iza nje dolazi Slovenija s rezultatom od 75,60% koja je realizirala pad od 3,43% u odnosu na prethodnu godinu. Srbija je uzela treće mjesto s rezultatom od 74,73% te je bolja za 1,33 postotna boda naspram prošle godine. Bosna i Hercegovina se izdvojila kao država s najviše područja za unapređenje s rezultatom od 56,89% i padom od 2,17% te se s Crnom gorom koja ima 70,59% našla ispod prosjeka za ovu godinu, koji iznosi 71,34%.

U kategoriji poznavanja proizvoda sve države su ostvarile podjednako dobar rezultat iznad 90%, osim Hrvatske s rezultatom od 87,61% i Bosne i Hercegovine koja je imala rezultat od 80,67% gdje je ponovno otvorila prostor za najviše unapređenja. Kategorija je postigla najbolji rezultat od 91,68%, no valja napomenuti kako bilježi pad od 0,58 postotna boda u odnosu na prošlu godinu.



Kategorija pozdrava ima rezultat od 77,78% s kojim je zauzela drugo mjesto. U njoj je Srbija na prvo mjestu s rezultatom od 83,16%, dok je Bosna i Hercegovina na zadnjem mjestu s rezultatom od 57%.

Što se tiče kategorije zahvale na posjetu, Slovenija već petu godinu zauzima titulu prvog mjesta s rezultatom od 87%. Na kraju se smjestila Bosna i Hercegovina s rezultatom od 60,67%, dok je Hrvatska zauzela vrlo dobro i visoko drugo mjesto s rezultatom od 81,76%. Kategorija bilježi ukupni rezultat od 72,65 postotna boda, ali bilježi pad od 2,63 postotna boda.

Makedonija se istaknula kao država s vodećim rezultatom od 83% u kategoriji utvrđivanja želja ili potreba kupaca. Država koja ima mjesta za najviše unapređenja je i dalje Bosna i Hercegovina sa 55,33 postotna boda.

Kategorija nuđenja proizvoda je kao i prošlih godina najlošije rangirana s rezultatom od 40,76% u kojoj je kategoriji Slovenija osvojila prvo mjesto. Bosna i Hercegovina i u ovoj kategoriji također ima najviše mjesta za unapređenje, ali valja napomenuti kako je ostvarila rezultat od 30,67% gdje bilježi porast od 10% u odnosu na prošlu godinu.

Makedonija je ostvarila vodeću poziciju u kategoriji utvrđivanju potreba ili želja kupaca, dok je drugorangirana Slovenija osvojila prvo mjesto u kategoriji nuđenja dodatnog proizvoda i u kategoriji zahvale. Bosna i Hercegovina je ostvarila najlošiji rezultat u svim osnovnim elementima kvalitete usluge.

Što se tiče rezultata po djelatnostima dolazi se do zaključka kako su se autosaloni najviše istaknuli sa 93,10%, a supermarketi su se istaknuli kao i prošle godine kao djelatnost s najviše područja za unapređenje s rezultatom od 56,75%. Treba napomenuti da pozdrav predstavlja prvi kontakt s kupcem stoga je vrlo važno raditi na kontinuirano unapređenju. (Agrobiz, 2020)

### **7.2.1. Usporedba istraživanja o osnovnim elementima kvalitete usluga 2014. godine i 2018. godine**

Prema istraživanjima koje je provela agencija za mystery shopping Heraklea o osnovnim elementima kvalitete usluga u razdoblju od 2014. do 2018. godine zaključuje se kako Hrvatska sve više pada na ljestvici. 2014. godine Hrvatska je zauzela treće mjesto s rezultatom od 70% čime je već tada bilježila pad kvalitete usluge u odnosu na prethodnu godinu. U niti jednoj kategoriji Hrvatska nije zauzela prvo mjesto. Nešto značajnije postignuto je treće mjesto

u kategoriji pozdrava s ishodom od 82% čiji je cjelokupni rezultat u toj kategoriji iznosio 79%. Zapravo, postignuti rezultat i nije zadovoljavajući ako se uzme u obzir da je pozdrav prvi kontakt s kupcem.

Istraživanjem koje je provedeno 2018. godine Hrvatska je sve više pri dnu ljestvice. Vrlo loš rezultat je ostvarila u kategoriji poznavanja proizvoda gdje su sve države podjednako dobar rezultat ostvarile, osim Hrvatske i Bosne i Hercegovine, što je poražavajuće. No, nije sve tako crno, Hrvatska je zauzela drugo mjesto u kategoriji zahvale na posjetu s 81,76%.

Može se zaključiti kako na ovakve poražavajuće rezultate utječu i tržišni uvjeti. Od 2008. godine Hrvatska po istraživanjima je sve lošija za što je zaslužna recesija koja je rezultirala otpuštanjem zaposlenika. To je utjecalo na nezadovoljstvo radne snage koja je rezultirala sve slabijom kvalitetom usluge. Na svakom pojedinom elementu usluge valja poraditi, gdje mjesta za napredak ima i uvijek će ga biti. Unapređivanjem kvalitete usluge postiže se i veće zadovoljstvo kupaca te manja vjerojatnost odlaska konkurenciji, a veća vjerojatnost lojalnost poduzeću.

### **7.3. Herakleino istraživanje osmijeha kao elementa kvalitete usluge – Hrvatska u odnosu na svijet 2015. godine**

„Smiling Report“ 2015. godine je pokazao kako je Hrvatska prema osmijehu kao elementu kvalitete usluge rangirana na 35. mjesto od 37 zemalja s rezultatom od 59 postotna boda, što pokazuje da je poprilično manje od svjetskog prosjeka koji je 83 postotna boda. Heraklea je u tom istraživanju dugi niz godina za redom s mnogim drugim agencijama mystery shoppinga u Europi, Aziji, Sjevernoj i Južnoj Americi.

„Smiling Report“ obuhvaća podatke o kvaliteti usluge koje su tvrtke za mystery shopping prikupile iz širokog industrijskog spektra. Te tvrtke su ujedno i članice međunarodne strukovne udruge MSPA. Rezultati iz 2015. godine obuhvaćaju više od 1,1 milijun pitanja iz 61 države. Pri čemu su se ocjenjivali dodatna prodaja, osmijeh te pozdrav kao tri osnovna elementa kvalitete usluga. Rezultati pokazuju da je 87% pozdravilo kupca, samo 56% kupcu ponudilo dodatni proizvoda, a više od 83% djelatnika osmjehnulo kupcu. Osmijeh je kao i prethodnih godina ostvario dobar rezultat te je tako zabilježen blagi porast. Što se tiče pozdrava rezultat stagnira već dosta godina, a nuđenje proizvoda, kao i u svim prijašnjim rezultatima, ostvarilo je znatno niži rezultat od ostale dvije kategorije.

U svijetu su Irci pokupili 100-tni rezultat u kategoriji osmijeha, a Gvatemala prednjači u dodatnoj prodaji i pozdravu. Irsku po najvećem rezultatu u osmijesima slijede Španjolska, Švicarska te Grčka sa rezultatima od 94%, a pri samom dnu su Hong Kong sa 48% i Macao s 53%. Najveće unapređenje su ostvarile Rumunjska, Bugarska i Sjeverna Koreja. Što se tiče rezultata po kontinentima u kategoriji osmijeha, Sjeverna Amerika i Europa imaju najbolje rezultate, nakon njih Južna Amerika, a pri samom dnu je Azija. Analizirajući industriju najbolje rezultate su ostvarile automobilska industrija, hotelijerstvo, te financijska industrija, a najlošije transportna industrija.

U kategoriji pozdrava kao elementa kvalitete usluge, najbolje rezultate imaju Irsko, Gvatemala, Paragvaj te Venezuela s rezultatom od 100%. U industriji na globalnoj razini, područja s najboljim rezultatom u ovoj kategoriji imaju javna uprava, industrija zdravlja i ljepote, maloprodaja, a najlošije rezultate ima industrija prijevoza. 2015. godine Hrvatska se smjestila na 45. mjestu od 53 zemlje s rezultatom od 81%, što je niže od svjetskog prosjeka koji je 87%.

Što se tiče kategorije dodatne prodaje, Hrvatska se ovdje pozicionirala na dnu ljestvice, na 36. mjestu od 41 zemlje, s rezultatom od 36% od ukupnog rezultata od 56%.

Istraživanje koje je provedeno ukazuje na to da je kvaliteta usluge u Hrvatskoj nešto niža od prosjeka što znači da pojedine elemente poput dodatne prodaje treba podići na višu razinu. Kvaliteta usluge je ključna kako postojeći kupci ne bi odlazili konkurenciji. Samim time organizacija bi trebala sve napore uložiti u pojedine elemente za unapređenje kvalitete usluge. (Lider, 2020)

#### **7.4. Herakleino istraživanje 2019. godine – mjerenje prvog kontakta s kupcima**

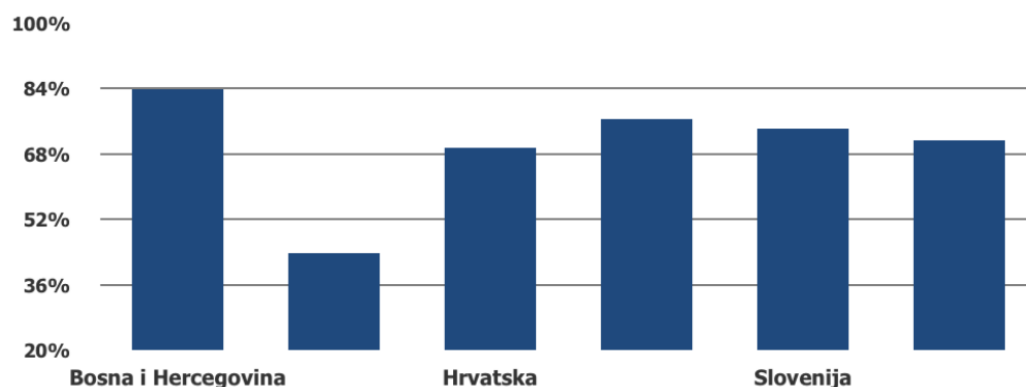
U periodu od 1. do 31. listopada 2019. godine, agencija za mystery shopping Heraklea obavila je istraživanje kvalitete usluga mjereći prvi kontakt s kupcem tj. pozdrav na dolasku, pogled u oči i osmijeh. Cilj samog istraživanja bio je provjeriti pozdravljaju li djelatnici u Hrvatskoj i zemljama regije svoje goste te jesu li ih pri tome pogledali u oči i osmjehnuli se. Herakleini tajni kupci su u Hrvatskoj posjetili 800 maloprodajnih mjesta, ugostiteljskih objekata i financijskih institucija te se istraživanje proširilo na zemlje regije kao što su Crnu Goru, Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju te Srbiju.

U kategoriji pozdrava na dolasku, 86% zaposlenika u Hrvatskoj je pozdravilo kupca, što je pad od 0,93% u odnosu na prethodnu godinu. Ugostiteljski objekti su ostvarili najbolji rezultat od 91,11%, iza kojih slijede financijske institucije s rezultatom od 90%, a s najviše mjesta za unapređenje istaknula se maloprodaja gdje je 81,33% djelatnika pozdravilo kupce.

Što se tiče kategorije pogleda u oči, najviše djelatnika iz financijske industrije je pogledalo klijenata u oči i to s rezultatom od 83,33 postotna boda, a najlošiji rezultat su ostvarili djelatnici ugostiteljskih objekata sa 71,11 postotna boda.

Kategorija osmijeha i dalje ima vrlo loše rezultate i tek svakom drugom klijentu se djelatnici osmjehnu i to u ugostiteljskim objektima njih 55,56%, maloprodaji 41,89% te financijskim institucijama njih 43,33%.

**Grafikon 1. Rezultati po državama regije – UKUPNI REZULTATI**

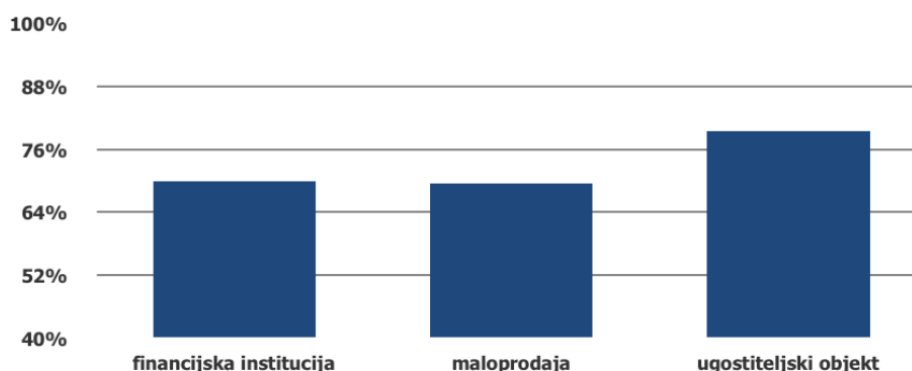


*Slika 2. Rezultati po državama regije – ukupni rezultati*

(Izvor: <https://hrturizam.hr/tajni-kupci-provjerili-pozdravljaju-li-djelatnici-u-hrvatskoj-goste/>, pristupljeno: 12. kolovoza 2020.)

U ukupnom rezultatu po kategorijama i regijama iz slike (2) se može vidjeti da se Bosna i Hercegovina ističe te je zauzela vodeću poziciju s rezultatom od 83,64%, a najviše mjesta za unapređenje ima Crna Gora s rezultatom od 43,81%.

**Grafikon 2. Rezultati po djelatnostima – UKUPNI REZULTATI**



*Slika 3. Rezultati po djelatnostima – ukupni rezultati*

(Izvor: <https://hrturizam.hr/tajni-kupci-provjerili-pozdravljaju-li-djelatnici-u-hrvatskoj-goste/>, pristupljeno: 17. kolovoza 2020.)

Iz slike (3) se može vidjeti kako najbolji rezultat za pozdrav na dolasku, pogled u oči i osmijeh ostvaren je u ugostiteljskim objektima s rezultatom od 79,42%, dok u financijskim institucijama ostvaren sveukupni rezultat od 69,89%, a najviše mjesta za unapređenje ima maloprodaja s rezultatom od 69,57%.

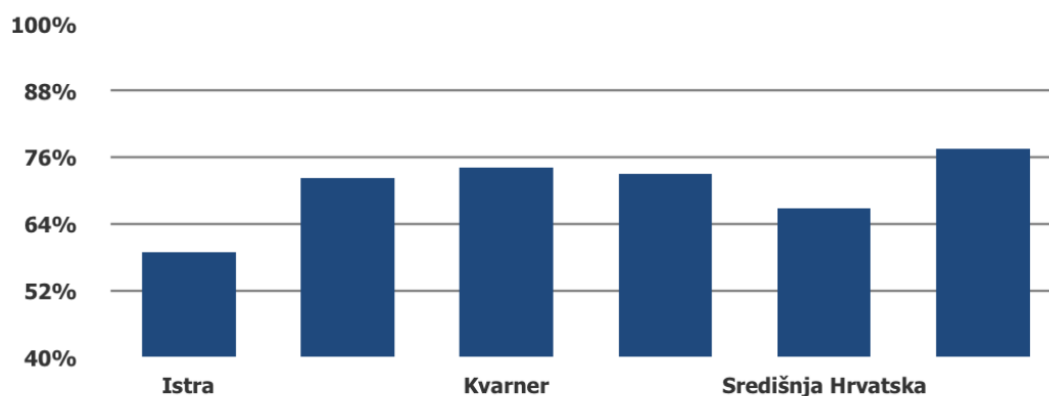
Što se tiče ukupnih rezultata po djelatnostima i državama regije, Bosna i Hercegovina je zauzela prvo mjesto u pozdravima u financijskim institucijama, s ostvarenih 100%. Crna Gora se istaknula s najviše područja za unapređenje s ostvarenih 50%. Što se tiče Hrvatske, zauzela je drugo mjesto s ostvarenih 90% te je tako zabilježila porast u odnosu na prethodnu godinu od 0,95%. Iza nje dolazi Makedonija s 88%, Srbija s rezultatom od 83,60% te Slovenija sa 78%.

93,33% djelatnika u Bosni i Hercegovini je pozdravilo tajne kupce prilikom dolaska u prodavaonicu tako je ona ostvarila prvo mjesto u maloprodaji. Iza nje slijedi Srbija s 89,60%, a treće mjesto zauzima Slovenija s rezultatom od 83,20%. Hrvatska je ostvarila četvrto mjesto s 81,33% te je tako zabilježila pad od 3,52% u odnosu na prethodnu godinu. Na petom mjestu se nalazi Makedonija sa 76,80%, a iza nje posljednje mjesto zauzima Crna Gora s 45,83%.

Hrvatska je ostvarila prvo mjesto u pozdravima u ugostiteljskim objektima s rezultatom od 91,11% te zabilježila pad od 0,53%. Najviše prostora za unapređenje i ovdje ima Crna Gora s ostvarenih 82,67%.

Rezultati istraživanja pokazuju da je najbolji rezultat u kategorijama pozdrava na dolasku, pogleda u oči i osmijeha ostvaren u ugostiteljskim objektima s rezultatom od 79,42%. U financijskoj industriji je ostvareno 69,89%, a najviše mjesta za unapređenje ima maloprodaja s rezultatom od 69,57%.

**Grafikon 3. Rezultati po regijama u Hrvatskoj – UKUPNI REZULTATI**



*Slika 4. Rezultati po regijama u Hrvatskoj – ukupni rezultati*

(Izvor: <https://hrturizam.hr/tajni-kupci-provjerili-pozdravljaju-li-djelatnici-u-hrvatskoj-goste/>, pristupljeno: 17. kolovoza 2020.)

Što se tiče rezultata po regijama u Hrvatskoj, Južna Dalmacija ostvarila je prvo mjesto u kategoriji pozdrava s rezultatom od 100% te tako zabilježila porast od 23,08% u odnosu na prošlu godinu. Posljednje mjesto pripalo je Istri s ostvarenih 76,67% te je tako zabilježen pad od 23,33%. Kvarner je zauzeo drugo mjesto s 94,40%, a treće mjesto pripalo je Slavoniji s 90,48% koja bilježi nešto manji pad od 0,05%. Srednja Dalmacija zauzela je četvrto mjesto s 82,50%, dok na petom mjestu je Središnja Hrvatska s rezultatom od 82,38% što je vidljivo na slici (4).

U kategoriji pogleda u oči prilikom pozdrava, Kvarner je ostvario prvo mjesto s rezultatom od 84%, dok posljednje mjesto su zauzele Južna Dalmacija i Istra s rezultatom od 66,67%. Drugo mjesto pripalo je Slavoniji s ostvarenih 80,95% dok je Srednja Dalmacija zauzela treće mjesto sa 75%. Središnja Hrvatska nalazi se na četvrtom mjestu sa 73,49%.

Srednja Dalmacija je zauzela prvo mjesto u kategoriji osmijeha gdje je ostvarila rezultat od 75%, dok s najviše područja za unapređenje ima Istra s 33,33%. Na drugom mjestu je Južna Dalmacija s 50%, dok treće mjesto pripalo je Slavoniji sa 47,62%. Četvrto mjesto zauzima Središnja Hrvatska sa 44,58%, a posljednje Kvarner s ostvarenih 44%.

Može se zaključiti kako kvaliteta usluge predstavlja najvažniji faktor u pozicioniranju na tržištu, posebice u turizmu te je iznimno važno posvetiti se mjerenju kvalitete usluge, ali i njenom unapređenju. Kontinuirano ulaganje u kvalitetu usluge neophodno je za svaku tvrtku jer istraživanja pokazuju kako 75% kupaca se vraća upravo zbog zaposlenika i njihovog odnosa prema kupcima. (HR Turizam, 2020)

## 8. Zaključak

Neizostavni dio svakog poduzeća je kontinuirano praćenje i unapređivanje kvalitete usluge gdje poduzeća ulažu ogromne napore kako bi se stvorila konkurentna prednost u vremenu gdje je ona nemilosrdna. Lojalnost, ali i zadovoljstvo kupaca pripadaju glavnim ciljevima koje poduzeće stavlja pred sebe, a upravo mystery shopping može biti jedan od alata postizanja tog cilja budući da on prati i mjeri kvalitetu usluge. Prema istraživanjima koja su provedena jedan od razloga nezadovoljstva kupaca je neprimjereno ponašanje zaposlenika prilikom kupovnog procesa gdje kupci ne izražavaju svoje nezadovoljstvo direktno organizaciji nego oni odlaze kod konkurencije te se na taj način gubi lojalnost kupaca, a tajna kupnja pomaže organizaciji saznati koji se to problemi javljaju s njihovim poslovanjem. Ona ne mjeri uspješnost prodaje što je vrlo bitno naglasiti, već ona mjeri koliko se prodajno osoblje drži pravila i propisa. Uz korištenje mystery shoppinga postoji mnoštvo predrasude jer se misli da se na taj način kažnjavaju zaposlenici, ali ne treba to tako shvaćati, ono služi da bi se motiviralo zaposlenike kako bi oni u budućnosti radili što manje grešaka, ali uz to i napredovali. U radu je prikazano nekoliko istraživanja koje je provela Heraklea. Usporedbom istraživanja mjerenja pet osnovnih elemenata kvalitete usluge iz 2014. i 2018. godine došlo se do zaključka kako Hrvatska iz godine u godinu pada niz ljestvicu. U kategoriji pozdrava ona je zauzela treće mjesto što nije dobro s obzirom da je pozdrav prvi kontakt s kupcem. Istraživanje koje je provedeno 2015. godine uspoređuje Hrvatsku sa svijetom te se dolazi do zaključka kako je Hrvatska na ljestvici niža od prosjeka te mjesta za unapređenje itekako ima gdje je naglasak na unapređenje pojedinih elemenata kvalitete usluge. Mjerenje prvog kontakta s kupcem – istraživanje iz 2019. godine govori kako Hrvatska kontinuirano treba nastaviti unaprjeđivati elemente kvalitete usluge jer jedino tako će se izdici na ljestvici u odnosu na susjedne zemlje. Zbog ovakvih rezultata sve više se poduzeća odlučuje na mystery shopping upravo zbog ovakvih poražavajućih rezultata koji govore realnost stanja poduzeća. Korištenjem ovog sredstva slobodno se može reći da poduzeće ima mogućnost da evaluira i evoluira razinu pružanja vlastite usluge.



## 9.Literatura

### Knjige:

1. Guzman, I. (1992.). „Using shopper studies to evaluate service quality“, Marketing News
2. Horbec, K. (2005.). *Mystery Shopping- mjerenje Menadžmenta!*, Suvremena trgovina
3. Karlsson, V. B. i Horbec, K. (2006.). *Measuring management and the moment of truth: the book about mystery shopping*, Heraklea

### Znanstveni članci:

1. Wilson, A.M. (2001). *Mystery shopping: Using deception to measure service performance*, *Psychology and Marketing*, 18(7), str. 721-734.

### Internet izvori:

1. Heraklea, <http://www.heraklea.hr/> [pristupljeno: 4. kolovoza 2020.]
2. Renko, S. i Matošić, I. (2007.). *Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji*
3. Horbec, K. (2009.). *Mystery shopping-karika koja nedostaje*, [http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf) [pristupljeno: 1. kolovoza 2020.]
4. Dubrača, I. (2010.). *Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje*, stručni rad
5. Kvaliteta usluge u Hrvatskoj u padu, <https://www.jatrgovac.com/kvaliteta-usluge-u-hrvatskoj-u-padu/> [pristupljeno: 4. kolovoza 2020.]
6. Heraklea: Hrvatska na 4. mjestu po kvalitetu usluge u regiji, Makedonija prva, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/heraklea-hrvatska-na-4-mjestu-po-kvaliteti-usluge-u-regiji-makedonija-prva-10020> [pristupljeno: 8. kolovoza 2020.]
7. Hrvatska vrlo nisko prema osmijehu kao elementu kvalitete usluge, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/hrvatska-vrlo-nisko-prema-osmijehu-ka-elementu-kvalitete-usluga-51791> [pristupljeno: 10. kolovoza 2020.]
8. Tajni kupci provjerili pozdravljaju li djelatnici u Hrvatskoj goste, <https://hrturizam.hr/tajni-kupci-provjerili-pozdravljaju-li-djelatnici-u-hrvatskoj-goste/> [pristupljeno: 18. kolovoza 2020.]

## **9.1. Popis tablica**

Tablica 1. Metode mystery shoppinga (Horbec, 2009).....	6
---	---

## **9.2. Popis slika**

Slika 1. Logo Heraklea.....	12
Slika 2. Rezultati po državama regije – ukupni rezultati .....	20
Slika 3. Rezultati po djelatnostima – ukupni rezultati .....	21
Slika 4. Rezultati po regijama u Hrvatskoj – ukupni rezultati .....	22

## **9.3. Popis grafikona**

Grafikon 1. Zemlje poredane po rezultatima istraživanja kvalitete usluge.....	13
Grafikon 2. Rezultati osnovnih elemenata usluge.....	14
Grafikon 3. Zemlje poredane po rezultatima istraživanja kvalitete usluge .....	16