

# Tajna kupnja

---

**Morović, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:276639>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

PETRA MOROVIĆ  
TAJNA KUPNJA

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan, 2020.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

TAJNA KUPNJA

ZAVRŠNI RAD

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

Kolegij: Ponašanje potrošača

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Pavlić

Student: Petra Morović

Dubrovnik, rujan, 2020.

## SAŽETAK

Zadovoljni kupci/klijenti su polazna točka gotovo svake tvrtke. Svaka tvrtka pokušava na svojoj razini pružiti najbolje usluge kako bi kupci bili zadovoljni. Kupac/klijent mora biti zadovoljan, a da bi se prilagodili zahtjevima suvremenih potrošača i ispunila njihova očekivanja provode se brojna istraživanja. Ponašanje potrošača obuhvaća aktivnosti prije kupovine, samu kupovinu, te aktivnosti poslije kupovine. Budući da na proces odlučivanja utječu brojni čimbenici i podložno je promjenama, vrlo je bitno konstantno proučavati ponašanje potrošača. Tajna kupnja je vrsta istraživačkog alata za mjerenje nivoa zadovoljstva, iskustva kupca na nepristran način, a cilj joj je poboljšanje kvalitete usluga. Ovaj rad pokušava otkriti konceptualno razumijevanje tajne kupnje, odnosno pokušava objasniti svrsishodnost tajne kupnje na raznim područjima, bilo javnim ili privatnim, te utvrditi kako stvara mogućnosti za poboljšanje performansi tvrtke i zadovoljstva kupaca. U tu svrhu provedeno je istraživanje, odnosno tajna kupnja u trgovinama drogerijskih proizvoda „dm“ i „Müller“. Metodologija je obuhvatila ispitivanje zaposlenih, istraživanje i analizu dobivenih internih materijala od trgovina. Rezultat je da tajna kupnja pomaže u detekciji problema i samim time uistinu utječe na zadovoljstvo potrošača. Također, zaključak je i da su zaposleni ključna kategorija u mjerenju kvalitete usluge.

**KLJUČNE RIJEČI:** *Ponašanje potrošača, Istraživanje tržišta, Tajna kupnja, Zadovoljstvo potrošača, Kvaliteta usluge*

## **ABSTRACT**

Satisfied customers are an important advantage of almost every company. Every company tries to provide the best services to keep customers satisfied. The client must be satisfied, and in order to adapt to the requirements of the modern consumers and meet their expectations, numerous studies are conducted. Consumer behaviour includes pre-purchase activities, the purchase itself, and post-purchase activities. Since the decision-making process is influenced by many factors and it is subject to change, it is very important to constantly study consumer behaviour. Mystery shopping is a type of research tool for measuring satisfaction levels, customer experience in an unbiased way, and its goal is to improve the quality of services. This paper tries to reveal the conceptual understanding of mystery shopping, and it tries to explain the purposefulness of mystery shopping in various areas, whether public or private, and how it creates opportunities to improve company performance and customer satisfaction. For this purpose, a research was conducted in the paper, ie a mystery shopping in drugstore "dm" and "Müller". The methodology includes employee surveys, research and analysis of internal materials obtained from stores. The result confirmed that mystery shopping helps detect problems and truly affects consumer satisfaction. Also, the conclusion is that employees are the key category in measuring service quality.

**KEY WORDS** *Consumer behaviour, Market research, Mystery shopping, Consumer satisfaction, Quality of service*

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
ABSTRACT.....	III
1. UVOD.....	1
1.1. Definicija rada .....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	2
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. ULOGA I VAŽNOST ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA.....	4
2.1. Vrste istraživanja tržišta .....	5
2.2. Izvidajna istraživanja.....	6
2.2.1. Vrste izvidajnih istraživanja .....	6
2.2.2. Pilot studije .....	7
3. TAJNA KUPNJA.....	9
3.1. Udruga pružatelja tajnih usluga -MSPA .....	11
3.2. Uloga tajne kupnje u istraživanju tržišta.....	12
3.3. Prednosti i ograničenja tajne kupnje .....	13
3.4. Metode i faze tajne kupnje.....	15
3.5. Tajni kupci .....	19
4. TAJNA KUPNJA – REZULTAT ISTRAŽIVANJA .....	22
4.1. Predmet i cilj istraživanja.....	22
4.2. Uzorak istraživanja .....	22
4.2.1. Ukratko o drogeriji „dm“ .....	23
4.2.2. Ukratko o drogeriji „Müller“ .....	24
4.3. Rezultat istraživanja tajne kupnje .....	26
4.4. Rezultat istraživanja tajnog poziva i slanje maila.....	32
4.5. Usporedba istraživanja.....	34
4.6. Preporuka .....	40
5. ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA .....	43
Popis dijagrama.....	45
Popis tablica .....	45
Popis slika .....	45

Popis grafikona .....	46
-----------------------	----

## **1. UVOD**

S obzirom na sve veću konkurenciju na tržištu roba i usluga, često je kvaliteta usluge potrošačima glavni element komparativne prednosti pojedine tvrtke. Da bi se unapređivala, kvalitetu usluge je, kao i sve ostalo, bitno mjeriti. Kvaliteta usluge mjeri se brojnim metodama istraživanja, a jedna od njih je i tajna kupnja. Kako sam naziv kaže, to je istraživanje pomoću tajnih kupaca.

Mnoge tvrtke nisu upoznate sa terminom tajne kupnje, odnosno nisu upoznali njene karakteristike, prednosti korištenja, ni način na koji se provodi tajna kupnja. Iz tog razloga nisu sigurni trebaju li koristiti metodu tajne kupnje, kada bi ju koristili, ni što sve mogu dobiti na temelju rezultata dobivenim istraživanjem metodom tajne kupnje.

Tajna kupnja u marketingu služi za napredovanje, odnosno najbolje sredstvo za ranu detekciju problema u poslovanju kao što su na primjer krađe, diskriminacija, provjeravanje je li sve u skladu s zakonom, eventualna potreba za dodatnom edukacijom zaposlenika, te sustav nagrađivanja. Tajna kupnja je naravno korisna i za provjeru lojalnosti zaposlenih, kvalitetu usluge u odnosu na konkurenciju, uspoređivanje cijena i ostalo.

Kvalitetnom uslugom dolazi se do sve većeg broja kupaca, veće prodaje i profita. To je razlog zašto se diljem svijeta koriste nove tehnike istraživanja i poboljšavanja stanja na tržištu. Tajnom kupnjom se gradi ukupna svjesnost o bitnosti odnosa kupac-prodavatelj, motiviraju se zaposlenici za pružanje kvalitetne usluge kupcima, a kvalitetna usluga se treba pružati cijelo vrijeme i svim kupcima. U ovom radu dan je cjeloviti prikaz tajne kupnje i mogućnost njezina korištenja.

### **1.1. Definicija rada**

Tajna kupnja, kao što sam naziv kaže, odnosi se angažiranje tajnih kupaca, koji se pretvaraju da su potencijalni kupci u tvrtki, kako bi ocijenili kvalitetu usluge koja se nudi. Angažirani su od strane tvrtke, a radi se o ljudima koji su prethodno educirani za obavljanje ovog posla. U ovom radu prikazat će se konkretan primjer dvije trgovine koje koriste usluge tajnih kupaca,



te na temelju toga ocijeniti učinkovitost tajne kupnje u cilju poboljšanja performansi tvrtke zadovoljstva kupaca. Dat će se odgovori na pitanja: mogu li se primjenom metode istraživanja tržišta, tajne kupnje, spoznati problemi unutar trgovine, može li se primjenom tajne kupnje unaprijediti kvaliteta usluge, te može li se tajnom kupnjom ukazati na uska grla u poslovanju.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Jedan od ciljeva svakog subjekta na tržištu mora biti zadovoljstvo kupaca, a jedan od načina na koji se mjeri zadovoljstvo i lojalnost kupaca je upravo tajna kupnja. Osim mjerenja kvalitete, za rezultat ima i unapređenje kvalitete usluge kupcima. Cilj ovog rada je istražiti kvalitetu usluga trgovina „dm“ i „Müller“, utvrditi probleme, te sugerirati unapređenje kvalitete radi poboljšati performanse tvrtke i zadovoljstvo potrošača.

Sukladno navedenom predmetu istraživanja, ciljevima i svrsi postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Tajna kupnja je metoda istraživanja kojom se mogu detektirati problemi koji izazivaju nezadovoljstvo kod potrošača.

H2: Tajna kupnja je metoda kojom se može unaprijediti kvaliteta usluge potrošačima.

## **1.3. Metodologija rada**

Za izradu završnog rada provedeno je istraživanje. Provedeno je sekundarno i primarno istraživanje. Za teorijski dio prikupljeni su podatci iz sekundarnih domaćih i stranih izvora. Osim toga provedena je analiza odabranih slučajeva, te primarno istraživanje (izviđajna metoda istraživanja tržišta).

U završnom radu primijenjeno je empirijsko i praktično znanje stečeno tijekom studija te samostalno služenje aktualnom literaturom. Korištene su knjige koje se odnose na temu završnog rada te razni poučni članci i prezentacije objavljene na internetu.

## 1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet dijelova, a prvi dio je uvod u kojem se definira problem istraživanja, ciljevi rada i korištene metode. Postavljene su i hipoteze koje će se u završnom dijelu rada dokazati ili opovrgnuti.

Drugi dio rada, pod nazivom „Uloga i važnost istraživanja tržišta“, daje poseban osvrt na vrste istraživanja tržišta. Istraživanja tržišta mogu biti izviđajna ili eksplorativna istraživanja i zaključna ili konkluzivna istraživanja. Budući da se u radu koristilo izviđajno istraživanje primjenom tajne kupnje u dvije drogerije, „dm“ i „Müller“, iduće podpoglavljje odnosi se na vrste izviđajnih istraživanja, a zatim je poseban osvrt na pilot studijama u koje se ubraja tajna kupnja.

Treći dio rada, pod nazivom „Tajna kupnja“, odnosi na teorijski dio tajne kupnje. Obrađuju se obilježja i specifičnosti tajnog kupca, analizira se uloga tajne kupnje te metode i faze procesa tajne kupnje .

Tajna kupnja – rezultat istraživanja, empirijski je dio rada, a prikazuje se u četvrtom dijelu rada. Prikazuju se rezultati istraživanja primjenom tajne kupnje na dvije drogerije „dm“ i „Müller“. U obje trgovine primijenjena je metoda tajne kupnje. Na osnovu provedenog istraživanja izrađen je izvještaj tajnog kupca na osnovu posjeta tim trgovinama.

U petom dijelu rada, ujedno i posljednjem, iznesen je zaključak koji daje osvrt na cjelokupan rad te se analiziraju hipoteze postavljene u uvodnom dijelu rada. Na kraju rada navedena je korištena literatura, popis tablica i dijagrama.

## 2. ULOGA I VAŽNOST ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Da bi donosili kvalitetne poslovne odluke, potrebno je raspolagati adekvatnim informacijama. Istraživanje tržišta pruža oslonac u donošenju takvih odluka dajući vjerodostojne informacije koje su dobivene istraživanjem, kao i rješenje problema. Istraživanje tržišta je aktivnost koja pomaže tvrtki da dobije informacije o potrošačima, konkurenciji, distribucijskim kanalima, za pronalaženje problema u poslovanju, kao i za kontrolu poslovanja.

Istraživanje tržišta predstavlja standardizirani postupak, zasnovan na načelima znanstvene metode, kojim se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja (marketinga).<sup>1</sup> Istraživački se proces može promatrati preko faza koje je potrebno proći kako bi se došlo do željene informacije:<sup>2</sup>

- definiranje problema i ciljeva istraživanja
- određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
- određivanje metoda i instrumenata za prikupljanje podataka
- određivanje vrste uzorka i prikupljanje primarnih podataka
- analize i interpretacije podataka
- sastavljanje izvještaja.

Istraživanje se sastoji od definiranja problema, postavljanja hipoteza i ciljeva, razrade metoda, primjene istraživačkih metoda i tehnika, što rezultira izvještajem s preporukama za daljnje poslovanje tvrtke. Informacije dobivene istraživanjem koriste se kao baza za donošenje odluka u poslovanju i stoga utječu na smanjenje nesigurnosti poslovanja. Ciljevi istraživanja moraju biti jasno definirani i ne bi smjeli ostavljati prostora za različito interpretiranje.

Kvaliteta poslovnih odluka koje se donose, izravno ovisi o kvaliteti informacija kojima se raspolaže. Rizik se nikada u potpunosti ne može eliminirati, ali zato se prikupljanjem informacija smanjuje rizik donošenja odluka u poslovanju.

---

<sup>1</sup> Marušić, M., Vranešević, T. (2001). Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb, str.7.

<sup>2</sup>Požega, J., *MIS i istraživanje tržišta*, preuzeto s: <https://pozegaev.wordpress.com/projekti/poslovno/mis-i-istrazivanje-trzista/> (dostupno 22.8.2020.)

## 2.1. Vrste istraživanja tržišta

Kada je riječ o vrstama istraživanja, postoje različite podjele u različitoj literaturi. Marušić i Vranešević razlikuju dvije skupine:<sup>3</sup>

- izviđajna ili eksplorativna istraživanja i
- zaključna ili konkluzivna istraživanja. Zaključna istraživanja mogu se podijeliti na opisna i na uzročna istraživanja.

Koja vrsta istraživanja se koristi ovisi o svrsi istraživanja. Izviđajna istraživanja kao što sam naziv govori imaju karakter izviđanja, odnosno otkrivanja. Ona se primjenjuju kada je predmet istraživanja relativno nepoznat, kada nisu definirane hipoteze istraživanja i kada istraživanje treba dati uvid u problem.

Zaključna istraživanja započinju hipotezom istraživanja. Usmjerena su prema određenom pravcu, a dijele se na, kao što je već navedeno na opisna i uzročna. Opisnom vrstom istraživanja dobiva se uvid u neku određenu situaciju. Većina istraživačkih problema se rješava upravo opisnom vrstom istraživanja, i vjerojatno je najčešće primjenjivana vrsta istraživanja. Obično se odnose na istraživanje učestalosti neke pojave. Dobivaju se detaljnija saznanja o tržištu, sa različitih stajališta, ovisno o problemu koji se rješava.

Uzročna istraživanja koriste se kada se želi dobiti objašnjenje uzorka koji su djelovali na neki događaj. Uz pomoć eksperimentalnog postupka, uzročno istraživanje daje odgovor o povezanosti uzroka i posljedice. Neka od pitanja na koje se može odgovoriti uzročnim istraživanjem je: hoće li pojedina akcija imati očekivano djelovanje, kakve su reakcije potrošača ako se promijeni kvaliteta usluge i slično.

Dakle izviđajnim istraživanjima se uočava postojanje određene razine istraživane pojave, opisnim istraživanjem ustanovljava se postojanje veza između pojava, a uzročno-posljedičnim istraživanjem želi se ustanoviti kolika je zavisnost jedne pojave o drugoj. U nastavku rada govorit će se više o izviđajnoj vrsti istraživanja, odnosno o vrstama izviđajnih istraživanja, od kojih će se detaljnije objasniti pilot studija.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

## **2.2. Izvidajna istraživanja**

Izvidajna istraživanja se primjenjuju kada je predmet istraživanja relativno nepoznat, kada nisu definirane hipoteze istraživanja i kada istraživanje treba dati uvid u problem.

Korisna su kada se nastoji dobiti uvid u problem ili bolje razumijevanje problema, događaja i sl., a sve s ciljem lakšeg rješavanja poslovnog izazova. To je neformalno, kvalitativno istraživanje, kojem je svrha dobiti uvid u problem, ili pomoći u razjašnjavanju pojedinih nedovoljno jasnih koncepcija. Koriste se četiri tehnike, a to su ponajprije prikupljanje sekundarnih podataka, zatim istraživanje dosadašnjih iskustava, analiza odabranih slučajeva, te pilot studije, od kojih su najčešće korištene analiza odabranih slučajeva i pilot studije.

Istraživanje dosadašnjih iskustava podrazumijeva prikupljanje ideja, znanja te iskustava.

### **2.2.1. Vrste izvidajnih istraživanja**

Najčešće se koriste se četiri tehnike izvidajnih istraživanja, a to su:<sup>4</sup>

- prikupljanje sekundarnih podataka
- istraživanje dosadašnjih iskustava
- analiza odabranih slučajeva te
- pilot studije.

Prikupljanje sekundarnih podataka podrazumijeva korištenje informacija iz drugih izvora. Istraživanje iz dosadašnjih iskustava podrazumijeva ispitivanje osoba koja posjeduju odgovarajuća znanja o predmetu istraživanja. Prikupljaju se ideje, znanja, iskustva, sve kako bi se dobio što jasniji uvid u problem.

Analiza odabranih slučajeva predstavlja raščlanjivanje određenih slučajeva slične problematike, kako bi se dobio što jasniji uvid u problem. Analiza odabranih slučajeva djelotvornija je efikasnija od prikupljanja sekundarnih podataka i istraživanja dosadašnjih iskustava jer osigurava mnogo točnih i preciznih podataka. Istraživanjem odabranih poslovnih slučajeva se uočavaju prednosti i nedostaci pojedinih opcijskih metoda o kojima se razmišlja za primarno istraživanje. Pilot studije čini više različitih istraživačkih tehnika, a više o tome govorit će se u nastavku rada.

---

<sup>4</sup> Marušić, M., Prebežac, D.: Istraživanje turističkih tržišta, Adeco, Zagreb, 2004., str. 82

### 2.2.2. Pilot studije

Pilot studije, pilot-projekt ili pilot eksperiment je preliminarna studija provedena kako bi se procijenila izvedivost, vrijeme, trošak, nuspojave i veličine učinka (statistička varijabilnost) u pokušaju da se predvide odgovarajuće veličine uzorka i poboljšanja, prije obavljanja istraživačkog projekta širokih razmjera.<sup>5</sup>

Pilot studije daju primarne podatke, a istraživanje se usmjerava na skupinu potrošača koji se smatraju potencijalnim prosječnim potrošačima određenog proizvoda ili usluge. Kao što je već navedeno, postoje tri glavne kategorije pilot studije, a to su:

- skupni intervju
- dubinski intervju i
- projektne tehnike.

Najčešće se primjenjuje je skupni intervju. Na sljedećoj tablici se može jasno vidjeti razlika između skupnog i dubinskog intervjuja.

Tablica 1. Razlika između skupnih i dubinskih intervjuja

<b>SKUPNI INTERVJUI</b>	<b>DUBINSKI INTERVJUI</b>
Zahtjeva znatno veću obučenost voditelja	Tehnika intervjuiranja se lakše nauči
Prikupljanje podataka stoji manje i traje kraće	Veći troškovi, potrebno je više vremena
Interpretacija podataka je teža zbog istodobnog ispitivanja većeg broja ispitanika	Interpretacija pojedinačnih odgovora je lakša
Prikladni za generiranje “širine” istraživanog problema	Prikladniji za otkrivanje “dubine” problema
Dinamičnost skupine može ohrabrivati i obeshrabrivati (povučene osobe) ispitanike	Nema utjecaja dinamičnosti skupine, no može u ispitanika potencirati visoku samosvjesnost
Mogućnost usporedbe različitih stajališta, čak i konflikte, npr. skupina zaposlenika iz različitih odjela	Samo se jedno stajalište može istraživati u intervjuu
Pogrešno stremljenje generaliziraju nalaza na osnovi 1-2 skupine	Manje izražajno stremljenje generaliziraju nalaza na osnovi tek nekoliko intervjuja

Izvor: Požega, J., MIS i istraživanje tržišta, preuzeto s:

<https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mis-i-istrazivanje-trzista/> (dostupno 22.8.2020.)

<sup>5</sup> Softić L., Kako i kada je potrebno istražiti tržište, <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/02/Kada-i-kako-je-potrebno-istraziti-trziste.pdf> (dostupno 22.8.2020.)

Skupni intervju je intervju slobodnog tijeka, najčešće se provodi sa skupinom ljudi od šest do deset ispitanika. Ispitanici su naravno ciljna skupina, odnosno potrošači za koje se smatra da su potencijalni prosječni potrošači proizvoda usluga. Diskusiju vodi moderator, koji potiče ispitanike da izraze svoje stavove i mišljenja, potiče raspravu, postavlja razna pitanja, ali ne izlaže vlastito mišljenje. Skupni intervju se primjenjuje kada tvrtke žele saznati što ciljana skupina potrošača misli o njihovom proizvodu, odnosno usluzi. Provođenje ove vrste intervjuja je relativno brzo i ne zahtjeva visoke troškove obavljanja. Nedostatak može biti nedovoljno dobar uzorak, odnosno slučaj da ispitanici zapravo nisu prosječni potrošači proizvoda li usluge. Također nedostatak može biti nedovoljno dobar moderator.<sup>6</sup>

Što se tiče projektnih tehnika, one mogu biti:<sup>7</sup>

- tehnike asocijacije (test asocijacije na riječi i slike)
- tehnike dovršenja (test dovršenja rečenica i priča, balon–test) i
- tehnike igranja uloga.

One služe da se ljudi, odnosno ispitanici lakše izražavaju putem navedenih tehnika. Cilj je dobiti što više informacija o stavovima, preferencijama i doživljajima potrošača kroz neizravno ispitivanje.

---

<sup>6</sup> Požega, J., op.cit. (dostupno 22.8.2020.)

<sup>7</sup> Ibidem

### 3. TAJNA KUPNJA

Pod tajnom kupnjom se podrazumijeva angažiranje tajnih kupaca, prethodno educiranih, koji se pretvaraju da su potencijalni kupci. Ona se obavlja na zahtjev određene tvrtke, da bi prema određenim kriterijima detaljno izmjerili kvalitetu ili usluge te tvrtke ili konkurenata, a sve s ciljem poboljšanja kvalitete.

Istraživanja već godinama pokazuju da se samo 4% nezadovoljnih kupaca žali, dok ostali jednostavno odlaze kod konkurencije, a njih pak 68% odlazi jer su nezadovoljni ponašanjem prodajnog osoblja. Tu su i pritužbe za koje tvrtke ne znaju, jer svaki nezadovoljan kupac o tome obavijesti drugih devet do 20 osoba, a dobro je poznato da je pet do deset puta skuplje privući novog, nego zadržati postojećeg kupca.<sup>8</sup>

Svaka tvrtka mora znati kako je njeni kupci vide, da bi mogla upravljati kvalitetom usluge i time smanjiti nezadovoljstvo kupaca. Tajnu kupnju koriste tvrtke koje žele postići i zadržati visok nivo kvaliteta usluge. Kvaliteta usluge smatra se jednim od najvažnijih segmenata poslovanja. Tajna kupnja se u razvijenijim tržištima češće koristi, upravo radi velike konkurencije, na primjer u SAD-u se tajna kupnja masovno koristi.

Među svjetski poznatim tvrtkama koje redovno koriste tajnu kupnju su: *McDonalds, Microsoft, Citibank, Sony, Nokia, Levi's, Diesel, Henkel, L'Oreal, Gillette, Samsonite, Danone, Tesco, Nestle, Kodak, Shell, American Express, Mercedes, Honda, BMW, Audi, Peugeot, Air France...* Tajna kupnja je od ogromne važnosti za jednu kompaniju, jer on otkriva zašto tvrtka odstupa od njenog "idealno zacrtanog plana", otkriva šta je uzrok i pruža metodu kako doći do "idealnog".<sup>9</sup>

Pomoću izvještaja tajnih kupaca, tvrtke dobivaju uvid u stvarnost, odnosno imaju priliku vidjeti što se točno dešava na njihovim prodajnim mjestima, kako se djelatnici odnose prema kupcima, kako prezentiraju njihove proizvode i slično.

Tajna kupnja nije isključivo fokusirana na odnos između potrošača i prodavatelja, već na cjelokupno iskustvo potrošača. Osim prodajnog osoblja na iskustvo potrošača utječe i prostor, proizvod, cijena, način pružanja usluge i sl. Dakle, poznavanje tržišta i ponašanja potrošača bitan je preduvjet za uspješno poslovanje tvrtke.

---

<sup>8</sup> Puzić, A. (2011), *Mystery Shopping*, Konferencija studenata industrijskog inženjerstva i menadžmenta, preuzeto s: <http://www.cqm.rs/2011/2/2.html> (dostupno 3.8.2020.)

<sup>9</sup> Ibidem



Sve faze tajne kupnje zahtijevaju visok stupanj stručnosti, a sastoji se od mnogo faza. Pojednostavljeno, prva faza je odluka o tome što će se vrednovati. Zatim se definira potencijalno područje i lokacija, te odabir i angažiranje promatrača, odnosno tajnog kupca. Razvoj smjernica i pravila provođenja projekta su također bitna faza u procesu tajne kupnje. Izrada upitnika koju će popunjavati tajni kupac predstavlja najteži dio posla budući da upitnik mora obuhvatiti sve nužne detalje vezane za analizu prodajnog procesa. Na kraju slijede posjet tajnoj kupca lokaciji, te sastavljanje izvješća u koji tajni kupac detaljno prenosi svoje dojmove.

Međunarodno tijelo za tajnu kupnju je the *Mystery Shopping providers Association* (u daljnjem tekstu MSPA). MSPA ima namjeru poboljšati usluge i promicati vještine u industriji tajne kupnje. Prema Izvadku iz službenih MSPA smjernica za tajno kupovanje, etička načela glase:<sup>10</sup>

- Cilj tajne kupnje treba biti pružanje informacija o kvaliteti usluge, u cilju poboljšanja usluge, a ujedno i povećanja zadovoljstva potrošača.
- Izvješća tajne kupnje ne smiju se koristiti kao jedini izgovor za ukore i/ili otpuštanje.
- Tvrtka za tajnu kupnju mora se pobrinuti da je njezin klijent svjestan odredbi iz smjernica, te ih obje stranke trebaju prihvatiti kao osnovu za projekt.

Ono što bi se iz navedenog trebalo zaključiti je da tajna kupnja nije način špijuniranja zaposlenika. To je vrsta poslovnog instrumenta koji za cilj ima unapređenje kvalitete usluge kupcima, a ne uloviti zaposlenika u greškama ili eventualno otpuštanje zaposlenika. Tajna kupnja ne služi za ocjenjivanje nečijeg rada. To je način da se objektivno mjeri cjelokupno iskustvo kupnje. Razlikuje se od klasičnog istraživanja tržišta, ali su međusobno komplementarni. Cilj tajne kupnje je mjeriti i unaprijediti kvalitetu usluge kupcima.<sup>11</sup>

Tajna kupnja je u početku bila tehnika koji su koristili privatni istražitelji kako bi u bankama i maloprodajnim mjestima spriječili krađe od strane zaposlenika.<sup>12</sup>

- 1940-ih godina kreiran je pojam „tajna kupnja“ od strane trgovca Wilmarka. Tada se počela i koristiti kao metoda mjerenja kvalitete usluge kupcima

---

<sup>10</sup>MSPA Europe/ Africa, Izvadak iz službenih MSPA smjernica za tajno kupovanje, (2018), preuzeto s: [https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines\\_Extract\\_CROATIAN.pdf](https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines_Extract_CROATIAN.pdf) (dostupno 2.8.2020.)

<sup>11</sup>Jelačić- Lončarić, N. (2009), Zaštita potrošača, Zagreb, Agencija za odgoj i obrazovanje

<sup>12</sup>Horbec, K. (2018), Mystery Shopping- mjerenje menadžmenta, Zagreb, Suvremena trgovina 2, str.76-77.

- 1950-ih godina američka vlada je koristila tajnu kupnju kako bi provjeravala mogu li pripadnici drugih rasa unajmljivati stanove u četvrtima u kojima žive bijelci
- 1970-ih i 1980-ih godina agencija Shop Check, agencija koja se bavila tajnom kupnjom, doprinijela je velikoj popularizaciji tajne kupnje
- 1990-ih godina, osnovana je MSPA (*Mystery Shopping Providers Association*) koja definira stroga etička načela i standarde poslovanja industrije tajne kupnje
- Ulaskom u 21. stoljeće došlo je do razvoja online softverskih rješenja za tajnu kupnju kao što su *Sassie* i *Prophet*, što je u potpunosti promijenilo industriju tajne kupnje.

Danas je tajna kupnja jedna od važnijih aktivnosti u zapadnim zemljama, a njena vrijednost procjenjuje se na 1.5 milijardi dolara. Neke organizacije su se i specijalizirale za tajnu kupnju, to su na primjer *Evaluation Systems for Personnel*, *Michelson & Associates* i *Mystery Shopping Providers Association*.

U Hrvatskoj postoji *Heraklea*, ona je prva agencija koja se specijalizirala za tajnu kupnju, a smatra se i najvećom na Balkanskom području. Međutim, *Heraklea* nije i jedina agencija za tajnu kupnju, tu su i MSA, DEKRA, GfK Croatia i dr. To su organizacije koje su razvile upitnike tajne kupnje za gotovo svaku gospodarsku djelatnost, što znači da skoro svatko može očekivati dolazak tajnog kupca na svoje radno mjesto.

Korištenje tajne kupnje rezultirat povećanjem koristi od prodaje i kvalitetnijom uslugom za potrošače, budući da zaposleni nikada ne znaju tko je tajni kupac i kada će doći. Prema svim kupcima, u svako vrijeme, potrebno je držati uslugu na nivou.

### **3.1. Udruga pružatelja tajnih usluga -MSPA**

U uvodnom dijelu rada već je spomenuto da je međunarodno tijelo za tajnu kupnju MSPA - *the Mystery Shopping providers Association*. MSPA ima cilj poboljšanje usluga i promicanje vještina u industriji tajne kupnje.

To je trgovinsko udruženje za tvrtke koje sudjeluju u industriji tajne kupnje. Udruga djeluje na regionalnoj razini širom svijeta, a podružnice su smještene u Americi, Europi/Africi i Aziji/Tihom oceanu. Tvrtke članice ujedinjuju se kao zajedničko tijelo u svrhu jačanja

industrije tajne kupnje kombiniranim naporima i akcijama. MSPA je osnovala 1998. skupina tajnih vlasnika trgovačkih poduzeća koja su prepoznala pozitivan utjecaj koji trgovačka udruga može imati na industriju. Udruga je započela s oko 70 tvrtki članica, a od tada je prerasla u globalnu organizaciju s više od 450 tvrtki članica. MSPA Europe/Africa nastala je kao regija 2001. i trenutno ima preko 200 tvrtki članica.

Cilj MSPA-e je poboljšati i potaknuti prihvaćanje, performanse, reputaciju i korištenje usluga tajne kupnje širom svijeta.

Primarni ciljevi MSPA su: <sup>13</sup>

- uspostavljanje profesionalnih standarda i etike za industriju
- educiranje davatelja, klijenata i kupaca za poboljšanje kvalitete usluge
- poboljšanje imidža industrije kroz odnose s javnošću i
- promicanje članova u ostalim industrijskim udruženjima.

MSPA-om upravljaju njeni članovi. Svako poglavlje, Sjeverna Amerika, Europa/Afrika i Azija/Pacifik, ima svoj Upravni odbor, pod savjetodavnom kontrolom Globalnog savjetodavnog vijeća. Članovi odbora su volonteri, birani članstvom u Udruzi i obično rade u svom odboru u periodu od pet godina. Osnivači MSPA-e i svih MSPA regija predstavljeni su u MSPA Globalnom savjetodavnom vijeću. Globalno savjetodavno vijeće sadrži predstavnike iz svakog poglavlja, obično predsjednika ili prošloga predsjednika i djeluje kako bi osiguralo kontinuitet između poglavlja, odlučivanje o politici, rješavanje pitanja i po potrebi savjetovao odbore poglavlja.

### **3.2. Uloga tajne kupnje u istraživanju tržišta**

Istraživanje tržišta (*eng. market research*) mjeri subjektivna mišljenja i percepcije kupaca. Uzorak za istraživanje treba biti adekvatan da bi rezultat bio relevantniji. Američka iskustva su pokazala da uzorak od 384 daje 95% pouzdanosti, ali to ipak ovisi o veličini populacije. Tajna kupnja s druge strane pak mjeri izvedbu, odnosno ono što se dogodilo u određenom trenutku, je li se dogodilo ono što je trebalo, poštuju li se standardi i slično. Upravo zato

---

<sup>13</sup> MSPA, O nama, preuzeto s: <https://translate.google.com/translate?hl=hr&sl=en&u=https://www.mspa-ea.org/&prev=search&pto=aue> (dostupno: 2.8.2020.)

veličina uzorka za tajnu kupnju nije bitna jer svaki izvještaj govori za sebe, odnosno daje podlogu za unapređenje.

Tajna kupnja se može primjenjivati u raznim uslužnim djelatnostima, trgovini, turizmu, zdravstvu, bankarstvu, ugostiteljstvu, a najčešća je u mjerenju kvalitete usluge i testiranju da li se zaposlenici odnose jednako prema svim kupcima.

Tajna kupnja se razlikuje od ostalih metoda istraživanja tržišta po tome što ispitanik nije svjestan da se nalazi u procesu istraživanja. Na taj način se od njega mogu dobiti najrealnije i najiskrenije reakcije i na temelju toga donijeti zaključak o kvaliteti usluge koju on zapravo pruža.

Ono što je bitno je da menadžment upozori zaposlenike na dolazak tajanstvenog kupca, iako ne znaju točno vrijeme njegovog dolaska, samo obavještenje o takvom načinu provjere dovest će do boljeg pristupa radu od strane zaposlenika, što će naravno dovesti i do povećanja efikasnosti u poslovanju iako može dovesti do iskrivljivanja slike stvarnosti.

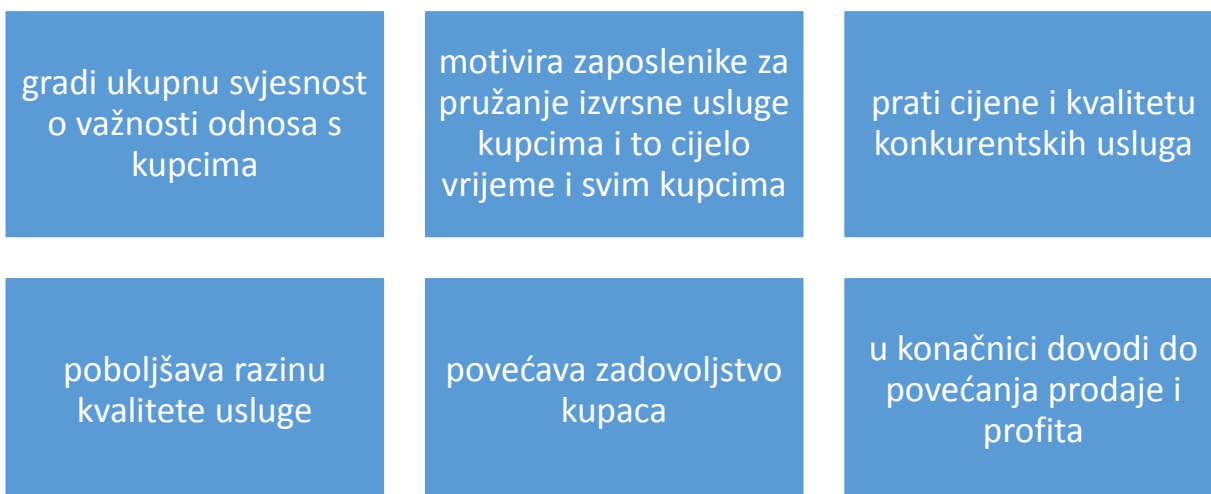
### **3.3. Prednosti i ograničenja tajne kupnje**

Korisnici tajne kupnje navode potrebu za poboljšanjem usluge kao glavni razlog njene uporabe. Svjesni da se očekivanja potrošača moraju ispuniti, postizanje i održavanje visoke kvalitete usluge smatraju glavnim zadatkom, a tajna kupnja im daje odgovor jesu li na pravom putu da to postignu. Znajući da očekivanja potrošača stalno rastu, kao i konkurencija, praćenje zadanih smjernica i definiranih pravila su im od velike pomoći.

Klasičnim metodama istraživanja ne mogu se dobiti svi potrebni odgovori u vezi zadovoljstva potrošača, a tajnom kupnjom dobivaju se konkretni rezultati, dobije se uvid u greške, uočavaju prednosti i mane, te se dobivaju smjernice na koji način unaprijediti pružanje usluge kako bi potrošači bili što zadovoljniji. Za tajnu kupnju se može ukratko reći da nosi sljedeće prednosti:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem.



Dijagram 1. Prednosti tajne kupnje

Izvor: Izrada autora prema Horbec, K. (2008), Mystery shopping- karika koja nedostaje, preuzeto s: [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), (dostupno na 2.8.2020.)

Osim toga, tajna kupnja daje informacije tvrtki iz prve ruke, a to i jesu najkvalitetnije informacije. To je jedini način da tvrtka dobije uvid o ponašanju svojih zaposlenika, te kako to ponašanje djeluje na potrošačevu odluku o kupovini. U fokusu promatrača tajne kupnje je ne samo analiza rada prodavača, već i elementi u prodajnoj okolini.<sup>15</sup>

Ranije je navedeno da se tajna kupnja masovno koristi u zemljama sa razvijenom ekonomijom i tržištem. Tajna kupnja česta je i u zemljama u razvoju, i to uglavnom u maloprodajnom sektoru. Naravno i drugi sektori je primjenjuju za mjerenje zadovoljstva svojih kupaca, konkurencije i dr.

Tajni kupci su profesionalni u ovom području, jer naplaćuju razuman iznos od tvrtki za obavljanje ove usluge provođenja istraživanja. Povratne informacije se pružaju klijentu bilo da se usluge izvode prema očekivanjima ili i ne daju šansu za daljnja poboljšanja koja poduzeće smatra potrebnim za svoj opstanak. S druge strane, kupcima pokušavaju ponuditi

<sup>15</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007), Mystery shopping: Ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, Poslovna izvrsnost, 1(1), str. 157-169. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38528>, (dostupno: 02.08.2020.)

bolju uslugu kako bi bili zadovoljni i tvrtka može privući sve više kupaca ako je učinkovita na tržištu.<sup>16</sup>

Zaposlenici trebaju biti upoznati s činjenicom da će se njihov rad s vremena na vrijeme ocjenjivati, ali u svrhu unapređivanja kvalitete usluge koje pružaju, a ne radi kažnjavanja, što nije nikome u interesu. Dakle zaposlenici, odnosno ispitanici trebaju biti upoznati sa svrhom i ciljem provođenja tajne kupnje. Bez obzira na rezultate istraživanja, odnosno da li su dobri ili loši, imena zaposlenika se ne iznose u rezultatima.

### **3.4. Metode i faze tajne kupnje**

Prvi korak tajne kupnje je identificiranje onoga što je potrošačima uistinu važno i kakva očekivanja imaju. Na temelju tih informacija trebaju se postaviti vlastiti standardi u pružanju usluga, definirati poslovni procesi, te educirati zaposlenici o postavljenim standardima kako bi ih se na što efikasniji način mogli pridržavati.

Postoji nekoliko uobičajenih metoda tajne kupnje, a ovisno o ciljevima, tvrtka odabire onu koja odgovara njenim potrebama. Na idućem dijagramu prikazane su metode tajne kupnje.

---

<sup>16</sup> Shakeel-Ul-Rehman i A. Velsamy. (2013), Mystery shopping- Miracle tool in business research, International Journal od research i commerce, IT and Management, vol. 3. br. 1, Preuzeto s: [file:///C:/Users/WINN/Downloads/MYSTERY\\_SHOPPING\\_THE\\_MIRACLE\\_TOOL\\_IN\\_BUS.pdf](file:///C:/Users/WINN/Downloads/MYSTERY_SHOPPING_THE_MIRACLE_TOOL_IN_BUS.pdf) (dostupno: 3.8.2020.)



Dijagram 2. Metode tajne kupovine

Izvor: Izrada autora prema Horbec, K. (2008). Mystery shopping-karika koja nedostaje, preuzeto s : [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) (dostupno 2.8.2020.)

Tajna kupnja je metoda istraživanja tržišta, koja je najčešće korištena metoda u maloprodaji, bankama, hotelima, i dr. Ostatak metoda navedenih na *Dijagram 2.* objašnjava se ovako:<sup>17</sup>

- *Mystery calls* podrazumjeva telefonske pozive od strane tajnih kupaca. Ovom metodom najčešće se provjeravaju usluge call centara
- *Mystery web*, kako sam naziv govori, mjeri kvalitetu kupnje preko Interneta, dok se na primjer tajni kupac može koristiti e-mailom da bi dobio odgovor na pitanje koliko je vremena potrebno tvrtki da odgovori na potrošačeve upite putem e-maila

<sup>17</sup> Horbec, K., op. cit. (dostupno 2.8.2020.)

- *Benchmarking* tajna kupnja predstavlja tajnu kupnju nad konkurencijskim tvrtkama. Ono podrazumijeva posjete tajnog kupca, te pozive kako bi se otkrilo što više informacija o ponudi konkurencije.
- *Business to business* tajna kupnja odnosi se na provjeravanje kvalitete usluge preko tajnih kupaca poslovnih osoba. Upute šalju najčešće mali obrtnici koje zanima brzina i kvaliteta odgovora, ponude i sl.

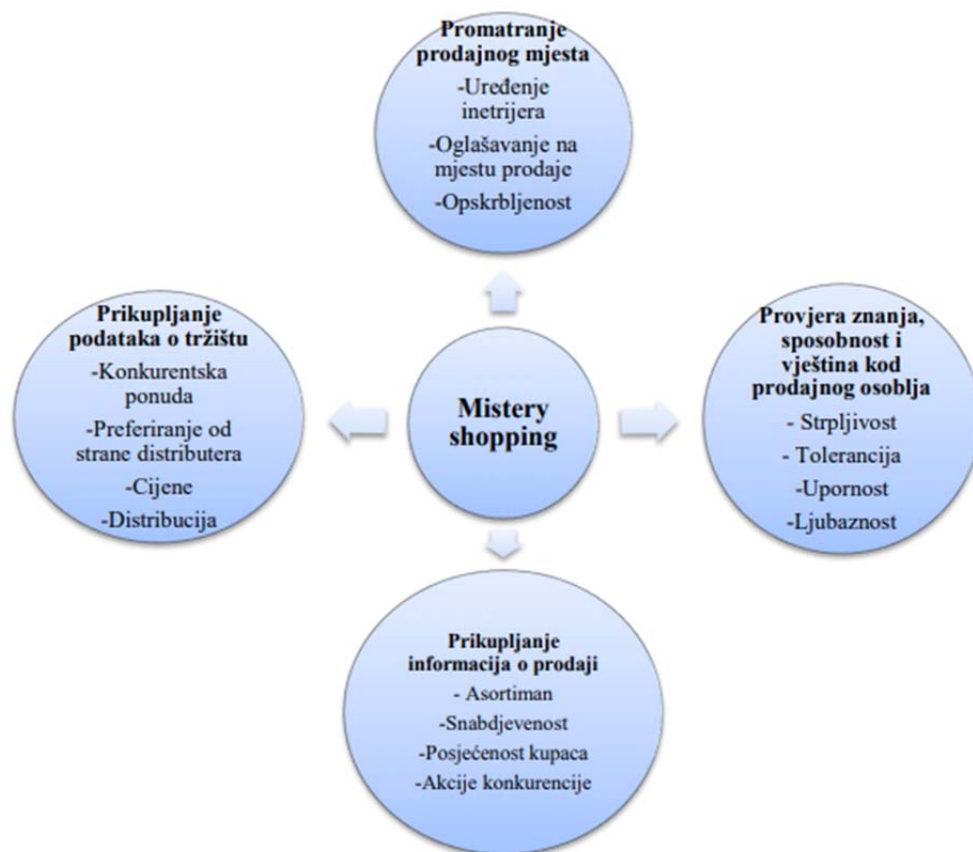
Audio i video metoda su u najvećoj mjeri zastupljene u SAD-u, a one se odnose na snimanje audio i video zapisa skrivenom kamerom ili mikrofonom. Iako je tajna kupnja jako korisna, u dosta zemalja nije zakonski dopuštena. Osim toga, nedostaci ove metode su što tajni kupci za obavljanje ove aktivnosti moraju biti posebno obučeni kako bi znali rukovati opremom, a i sama nabavka opreme je jako skupa, što dosta klijenata nije spremno platiti. Audio zapisi najčešće se koriste za snimanje telefonskih poziva, ali u većini zemalja moraju biti odobreni od strane djelatnika.<sup>18</sup>

Sadržaj metode tajne kupnje sastoji se od promatranja prodajnog mjesta, provjere znanja, sposobnosti i vještina osoblja, prikupljanja informacija o prodaji, te prikupljanje podataka o tržištu. Ono što se podrazumijeva pod te djelatnosti može se vidjeti na *Dijagramu 3*.

---

<sup>18</sup> Ibidem





Dijagram 3. Sadržaj metode tajne kupnje

Izvor: Bačelić, J., Bačelić, Z., Gutić, D. (2011), Istraživanje tržišta po marketing konceptu, Grafika d.o.o. – Osijek, Makarska/Šibenik, str.319.

Nedostatak primjene ovog pristupa je što zahtjeva dobro obučenog tajnog kupca, kao i to što postoji velika mogućnost subjektivnosti pri odlučivanju. Uglavnom se odnosi samo na usluge koje vrše zaposlenici, tako da ne daje kompletan odgovor o tome što potrošači žele. Iz tog razloga se promatra kao dodatak istraživanju zadovoljstva potrošača koje se zasniva na ispitivanju tih potrošača.

Nakon svega navedenog jasno je da metoda tajne kupnje ima budućnosti, tvrtke su prepoznale kvalitetu njenih rezultata, svjesne su važnosti korištenja programa tajne kupnje, i bez obzira na troškove angažiraju tajne kupce kako bi unaprijedili svoje poslovanje.

### 3.5. Tajni kupci

Kao što je ranije spomenuto u ovom radu, tajni kupci su pažljivo odabrani i educirani kupci kojima je posao ocijeniti svaku fazu pružanja usluge određene tvrtke. Iako je često mišljenje da su tajni kupci „teške osobe“, oni nisu nimalo zahtjevni, nego samo odgovaraju profilu ciljanog potrošača klijenta. Njihov posao nije traženje grešaka već objektivno izvještavanje o svemu što se dogodilo tijekom određenoga kupovnog iskustva.<sup>19</sup>

Ne može svatko biti tajni kupac, osoba prije svega mora biti punoljetna, a osim toga mora biti pouzdana, odgovorna osoba, koja pridaje pažnju detaljima i predana je svom poslu. Osoba mora biti uredna, poštivati dane rokove i upute, odnosno biti jako organizirana i imati u cilju poboljšanje kvalitete usluge. Agencija prilikom biranja osobe koja će biti tajni kupac uzima u obzir njene osobne karakteristike.

Nakon selekcije tajnog kupca, slijedi edukacija kojom se tajni kupac priprema za svoj istraživački zadatak. Edukacijom se tajni kupac upoznaje sa scenarijom tajne kupnje i priprema se na sva moguća odstupanja od njega. Prema Renko i Matošić, faze tajne kupnje sastoje se od planiranja, prikupljanja podataka, analize, izvještavanje, te povratne informacije, što možemo vidjeti na *Dijagram 4*.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007), *Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji*, Poslovna izvrsnost, vol. 1, br. 1, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38528> (dostupno: 3.8.2020.)



Dijagram 4. Faze tajne kupnje

Izvor: Izrada autora prema Renko, S. i Matošić, I. (2007), Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, Poslovna izvrsnost, vol. 1, br. 1, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/385288> (dostupno: 3.8.2020.)

Tajni kupci sva svoja zapažanja mogu zapisati tek nakon obavljanja tajne kupnje. Ni u jednom slučaju ne smiju odavati svoju ulogu, scenarij koji kupac slijedi je unaprijed isplaniran, ali mora biti spreman i za nepredviđene okolnosti. Naravno, ilegalne aktivnosti prilikom tajne kupnje nisu dopuštene, tajni kupac se mora ponašati kao i svaki prosječan potrošač kako se ne bi otkrio.

Tajna kupnja se ne bi trebala obavljati prečesto, potrebno je da prođe određeno vremensko razdoblje kako bi se uočili trendovi u razini pružanja usluge. Nakon obavljanja tajne kupnje obavezno se sastavlja izvještaj, u kojem tajni kupac mora što objektivnije iznijeti mišljenje i opisati događaje.

Glavna karakteristika koju mora posjedovati tajni kupac je objektivnost. Mora se ponašati kao prosječan potrošač, odnosno kupac, opažati sve detalje, na primjer ako je došao s autom, mora opaziti i stanje koje ga je dočekalo na parkingu. Kod ulaska u objekt, u zavisnosti od zadatka, potrebno je da zapamti ime koje se primjerice nalazi na pločici s imenom, a ako je

nema tada tajni kupac treba obratiti pozornost na neka njegova obilježja kao što su visina, težina, boja kose, nosi li naočale, ima li brkove i slično.<sup>21</sup>

Subjektivnost nije dopuštena prilikom sastavljanja izvještaja. Tajni kupac ne smije dopustiti da određene greške, koje su uvijek prisutne pri ocjenjivanju utječu na njegov izvještaj. Zato se prilikom odabira tajnog kupca uzima u obzir koliko osoba može biti objektivna prilikom pitanja jednog takvog izvještaja, kako bi rezultati bili što vjerodostojniji.

Kupac dobiva kontrolne liste, pripremljene od strane agencije i tvrtke koja naručuje tajnu kupnju, kako bi što objektivnije odgovorio na postavljena pitanja u vezi procesa kupnje, eventualnih aktivnosti koje se mogu dogoditi i slično.

U kontrolnoj listi tajni kupac u pravilu ima mogućnost da odgovori „Da“, „Ne“ ili „Nije primjenjivo“. Osim toga, tajni kupac će navesti i subjektivni doživljaj, kako bi što bolje pojasnio sve dobro ili loše što je zapazio. Upravo kombiniranjem objektivnog i subjektivnog doživljaja mogu se dobiti najkvalitetniji rezultati.<sup>22</sup>

Razvojem tehnologije svakako dolazi i do novih metoda istraživanja, kao što su online istraživanje preko chata, video poziva ili elektroničke pošte. Neovisno o kojoj metodi se radi, tajni kupac sastavlja izvještaj o svojim zaključcima o kvaliteti usluge koja mu je pružena.

---

<sup>21</sup> Dobrača, I., (2010), Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje, Praktični menadžment, 1 (1), 53-56. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/67841> (dostupno 3.8.2020.)

<sup>22</sup> Ibidem

## **4. TAJNA KUPNJA – REZULTAT ISTRAŽIVANJA**

U suvremenom svijetu, tvrtke se svakodnevno susreću sa sve većom konkurencijom. Posluju u uvjetima gdje dobar i kvalitetan proizvod nije dovoljan kako bi se zadržali postojeći kupci te privukli novi. Ono što tvrtka uvelike izdvaja od konkurencije je ljudski faktor, tj. kvaliteta usluge. Kvalitetna usluga u konačnici rezultira većem brojem kupaca, ponovnim vraćanjem tih istih kupaca, većim profitom te samim time i dugoročnim uspjehom na tržištu.

### **4.1. Predmet i cilj istraživanja**

Jedan od najčešćih razloga nezadovoljstva potrošača je nekvalitetna, needucirana i neljubazna usluga. Polazeći od činjenice da sve više poduzeća ulaže u marketinšku komunikaciju, a sve manje obraćaju pažnju na prodajno osoblje, tajni kupac daje odgovor na pitanje koliko su zaposlenici posvećeni pojedinom kupcu te koliko su spremni pomoći. Mnoge tvrtke nisu upoznate s terminom tajne kupnje ni s prednostima koje ona donosi. Tajni kupac ima ulogu potencijalnog kupca i prolazi cijeli proces kupnje kako bi prikupio što više dojmova o kvaliteti usluge koja mu je pružena. Za prodajno osoblje on je nepoznat, a najčešće je karakterističan kao vrlo zahtjevan kupac kako bi uočio sve detalje koje mogu pomoći poboljšanju procesu prodaje.

Iz navedenog predmeta istraživanja, može se definirati i cilj. Cilj ovog istraživanja je na primjeru dvije drogerije „dm“ i „Müller“ doći do zaključka na koji način tajni kupac može povećati zadovoljstvo kupaca. Sukladno tome, dolazi se do zaključka o samoj važnosti tajne kupnje, tj. može li se pomoću nje otkriti koji problemi izazivaju nezadovoljstvo kod potrošača te može li se pomoću nje unaprijediti kvaliteta usluga potrošača.

### **4.2. Uzorak istraživanja**

„dm“ i „Müller“ su dvije najpoznatije drogerije koje posluju na području Republike Hrvatske. Slična ponuda, gotovo identična ciljana skupina potrošača, gotovo pa jednaka rasprostranjenost poslovnica samo su jedni od razloga zašto su ove dvije konkurentske trgovine izabrane za istraživački dio. Sam proces istraživanja provest će se u tri koraka:

- prvi korak je priprema upitnika prema kojem će se sastaviti konačni izvještaj te donijeti zaključak.
- drugi korak je odlazak u navedene drogerije (27.08.2020.). Tada će se slikati obje poslovnice, kako izvan tako i unutra.
- treći korak će obuhvatiti obradu izvješća te donos zaključka i preporuke.

#### 4.2.1. Ukratko o drogeriji „dm“

„dm“<sup>23</sup> je jedan od najvećih trgovačkih lanaca na području srednje i jugoistočne Europe. Na području Republike Hrvatske posluje do 1996. kada je otvorena prva dm prodavaonica na tržnici u Dubravi u Zagrebu. Prema dostupnim podacima za poslovnu godinu 2018./2019., dm je ostvario 2.216 milijarde kn prometa, a zapošljava 1.565 osoba.<sup>24</sup>



Slika 1: „dm“ u Europi na dan 30.09.2019.

Izvor: dm, brojke i činjenice, dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-105788> ( 26.08.2020. )

<sup>23</sup> Prema: “dm”, o nama, dostupno na: <https://www.dm.hr/o-nama> ( 26.08.2020.)

<sup>24</sup> dm, brojke i činjenice, dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-105788> (26.08.2020.)

Slika broj 1. prikazuje rasprostranjenost dm poslovnica na području Europe. Vidljivo je kako je u RH trenutno 161 poslovnica. „dm“ kupcima nastoji pružiti sve potrebne proizvode i usluge koji oplemenjuju njihov život. Uz veliki broj drogerijskih proizvoda, kupcima su na raspolaganju i stručno obučeni drogeristi i kompetentni prodavači, kao i brojne dodatne usluge s kojima nastoje oplemeniti ugodnu atmosferu kupovine u dm-u.

Asortiman dm-a uključuje više 17.000 proizvoda iz područja ljepote, zdravlja, beba, foto-pribora i domaćinstva. Komplementarni asortiman poput hrane za kućne ljubimce i sezone robe zaokružuje široku paletu. Ponuda prirodne kozmetike i osviještene prehrane se sve više proširuje.

Ono što čini „dm“ prepoznatljivim su njihove dobre cijene i robne marke. Dobre cijene su garancija da se cijene određenih proizvoda neće mijenjati minimalno sljedeća četiri mjeseca. Vlastite robne marke impresioniraju širokim rasponom asortimana od preko 30 marki koje obuhvaćaju proizvode iz različitih područja. U pogledu razvoja proizvoda, „dm“ se vodi kvalitetom lidera na tržištu u svom asortimanu, ali je oko 30 posto jeftiniji u cijeni. „dm“ marke proizvode se prema najnovijim tehničkim standardima, a postupak proizvodnje, sastojci i ambalaža podliježu redovitoj strogoj kontroli što jamči kvalitetu na najvišoj razini.

#### **4.2.2. Ukratko o drogeriji „Müller“**

Drogerija „Müller“ osnovana je 1953. u Njemačkoj. Kada je osnovana, nitko nije očekivao da će postati jedna od najzanimljivijih trgovačkih lanaca u Njemačkoj te da će se proširiti na inozemno tržište. Tajna uspjeha leži u širokom asortimanu, ljubaznom osoblju, stručnom savjetovanju i povoljnim cijenama. Ponosni je nositelj oznake „Odabrale mame“ u kategoriji Najbolji drogerijski lanaca za 2019.



Slika 2: Rasprostranjenost poslovnica „Müller-a“ na području Europe

Izvor: Müller, Müller u Europi, dostupno na: <https://www.mueller.hr/tvrtka/mueller-u-europi/> (26.08.2020.)

Iz slike broj 2. vidljiva je rasprostranjenost poslovnica na području Europe. U cijelom koncernu ima 846 poslovnica, a zapošljava oko 35.000 djelatnika u poslovnicama, skladištima i upravi. U „Mülleru“ se mogu pronaći kvalitetni proizvodi po najpovoljnijim cijenama. Postavljajući potrebe kupaca na prvo mjesto i zahvaljujući širokom i raznolikom asortimanu, nude više izbora uz jedinstven doživljaj kupovine.

Müller nudi veliki izbor proizvoda po najpovoljnijim cijenama, odlične ponude i super akcije te stručno savjetovanje u poslovnici koje jednostavno olakšavaju svakodnevicu. U asortimanu



imaju preko 180.000 proizvoda, od toga 4.000 atraktivnih proizvoda iz palete njihovih robnih marki.<sup>25</sup>

### 4.3. Rezultat istraživanja tajne kupnje

Nakon pripremljenih pitanja na koja tajni kupac mora obratiti pažnju, napravljen je izvještaj provedene metode tajne kupnje. Tajna kupnja se odvijala u poslovnicama dm-a i Müllera 27.08.2020 u vremenu od 11:00 do 11:45. Polazeći od činjenice da promatrane drogerije imaju sličnu ponudu te da imaju svoje robne marke, kao predmet kupnje izabran je umetak za cipele. Obe drogerije ovaj proizvod imaju u ponudi kao vlastitu robnu marku, ali imaju i proizvode konkurenata. Ovom kupnjom istražiti će se spremnost djelatnika na pomoć i davanje savjeta oko odabira proizvoda. Obratit će se pažnja na ljubaznost djelatnika, njegovo znanje te spremnost za pomoć.

Prva drogerija u kojoj je provedena tajna kupnja je Müller. Prije samog ulaska u prodavaonicu, veliku pažnju privlači izgled prodavaonice. Izlozi su čisti i uredni. Stakla su oprana, a prašine nije bilo. Veliki plakati u samom izlogu te izložbeni materijal privlači poglede potencijalnih kupaca. Na ulazu u prodavaonicu izložen je prodajni materijal s jasno izraženom cijenom.



Slika 3: Izgled drogerije Muller

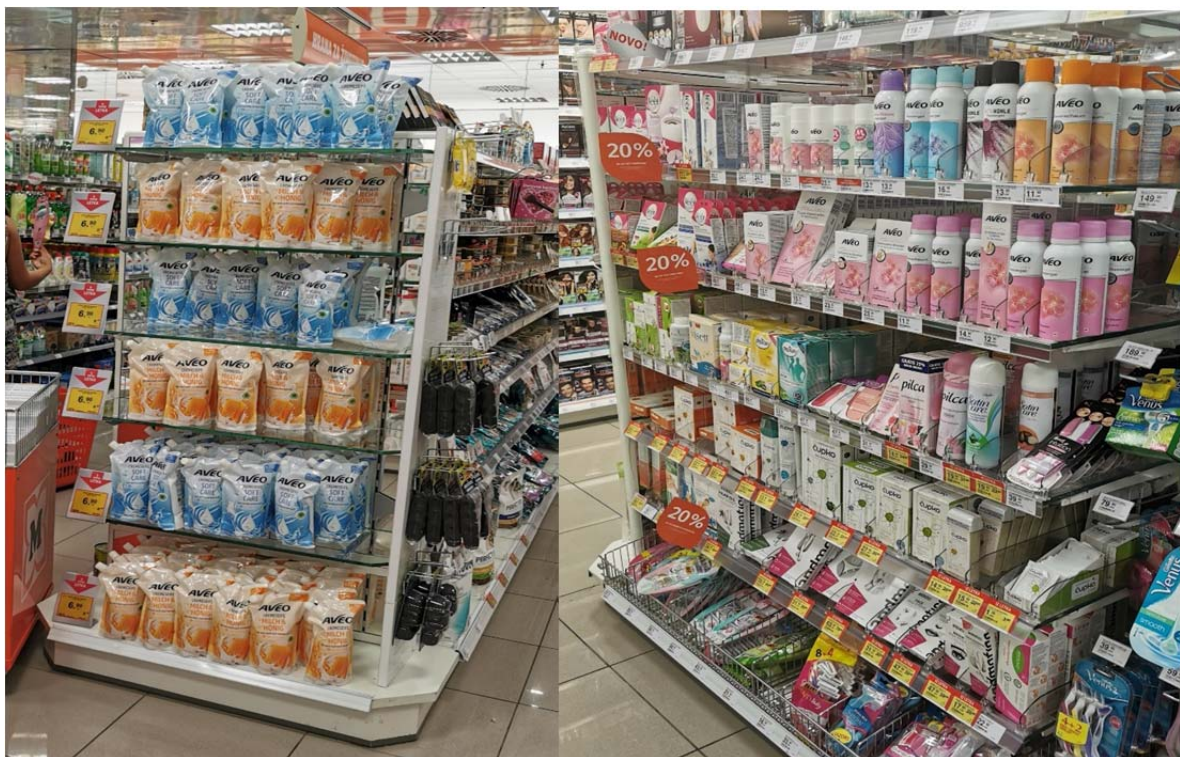
Izvor: Autor

Prilikom ulaska u prodavaonicu, djelatnica je srdačno pozdravila koja je u to vrijeme radila na blagajni. Prodajno osoblje je nosilo uniformu s blago naglašenom šminkom. U prodavaonici je bilo pet djelatnika te četiri osobe koje su zadužene za odjel parfumerije. S

<sup>25</sup> Müller, robne marke, <https://www.mueller.hr/asortiman/nas-asortiman-robne-marke/> (dostupno 26.08.2020.)

obzirom na vrijeme obilaska prodavaonice, veličinu poslovnice te broj kupaca koji su se zatekli u promatranom vremenu, ovaj broj djelatnika je optimalan.

Interijer poslovnice bio je jako uredan. Svjetla u poslovnici nisu bila ni jaka ni slaba. Artikli na policama su bili uredno složeni. Moglo se primijetiti kako na odjelu sa zdravom prehranom nedostaje dio ponude te su artikli rašireni po policama. Skladište nije vidljivo, a po poslovnici nije bilo razbacanih kutija koje je bilo potrebno rasporediti. Cijene su bile jasno istaknute, kao i akcijske cijene. Artikli koji se odnose na trenutnu akciju, istaknuti su s crvenim okvirom oko cijena, kao i sa samim izdvajanjem na kraj reda.



Slika 4: Akcijske cijene

Izvor: Izrada autora na temelju tajne kupnje

Prodavač nije samoinicijativno prišao u pomoć, ali kada sam zatrebala pomoć djelatnika, relativno brzo sam pronašla slobodnu djelatnicu. Pažljivo je poslušala sve zahtjeve, a uz sve obveze koje je trenutno imala, ostavila je dojam da je zainteresirana za kupca. Temeljem zahtjeva, ponudila je određeni proizvod te je usmjerila kupca do reda u kojem se nalazi. Preporučila je robnu marku proizvoda, ali je i naglasila ostalu ponudu koja zadovoljava moju

potrebu. Na samom kraju razgovora, upitala može li mi još može pomoć te ljubazno pozdravila.



Slika 5: Odabrani proizvod

Izvor: obrada autora na temelju tajne kupnje

Nakon izbora odabranog proizvoda, slijedilo je njegovo plaćanje. Prilikom dolaska na blagajnu, nitko nije bio u redu ispred. Djelatnica je ljubazno pozdravila. Prostor oko blagajne, kao i u cijelom dućanu, jako je uredan i čist. Do same blagajne, nalaze se proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju. Djelatnica nije ponudila kupnju istog. Nije preporučila bezgotovinsko plaćanje. Na samom odlasku, pozdravila je te zaželjela ugodan ostatak dana.

Druga promatrana drogerija je „dm“. Prilikom ulaska u prodavaonicu, primijećeno je da ne postoji klasičan ulazak u prodavaonicu. Cijelom dužinom prodavaonice, prostor je otvoren te se stječe dojam otvorenog koncepta. Dio ponude je odmah vidljiv, ali istovremeno ne postoje izlozi koji privlače određenu skupinu potrošača. Na ulazu u prodavaonicu nalazi se velika svjetleći oglas.



Slika 6: Izgled drogerije dm

Izvor: Izrada autora na temelju tajne kupnje

Prilikom ulaska u prodavaonicu, niti jedna djelatnica nije pozdravila. U prodavaonici je bilo samo troje djelatnika koje je nosilo uniformu s blago naglašenom šminkom. Jedva djelatnica bila je na blagajni, jedna po sredini dućana koja je razvrstavala artikle na police, a treća djelatnica je bila na putu prema skladištu. S obzirom na vrijeme obilaska prodavaonice, veličinu poslovnice te broj kupaca koji su se zatekli u promatranom vremenu, ovaj broj djelatnika je uistinu malen.

Interijer poslovnice bio je jako uredan. Svjetla u poslovnici nisu bila ni jaka ni slaba. Artikli na policama su bili uredno složeni. Na niti jednom dijelu prodavaonice nije uočen manjak proizvoda. Ulaz u skladište bio je vidljiv. U vrijeme dolaska u prodavaonicu, jedna djelatnica je taman ulazila u skladište. Iza sebe je zatvorila vrata te se nije mogao vidjeti sadržaj skladišta. Po poslovnici nije bilo razbacanih kutija koje je bilo potrebno rasporediti. Jedna djelatnica je razvrstavala artikle na police, ali ih je uzimala iz kolica za kupnju. Cijene su bile jasno istaknute, kao i akcijske cijene. Artikli koji se odnose na trenutnu akciju, istaknuti su s crvenim okvirom oko cijena, kao i sa samim izdvajanjem na kraj reda. Artikli koji se izdvajaju na kraj reda poznati su kao „Cjenovni bombon“.



Slika 7: Akcijske cijene

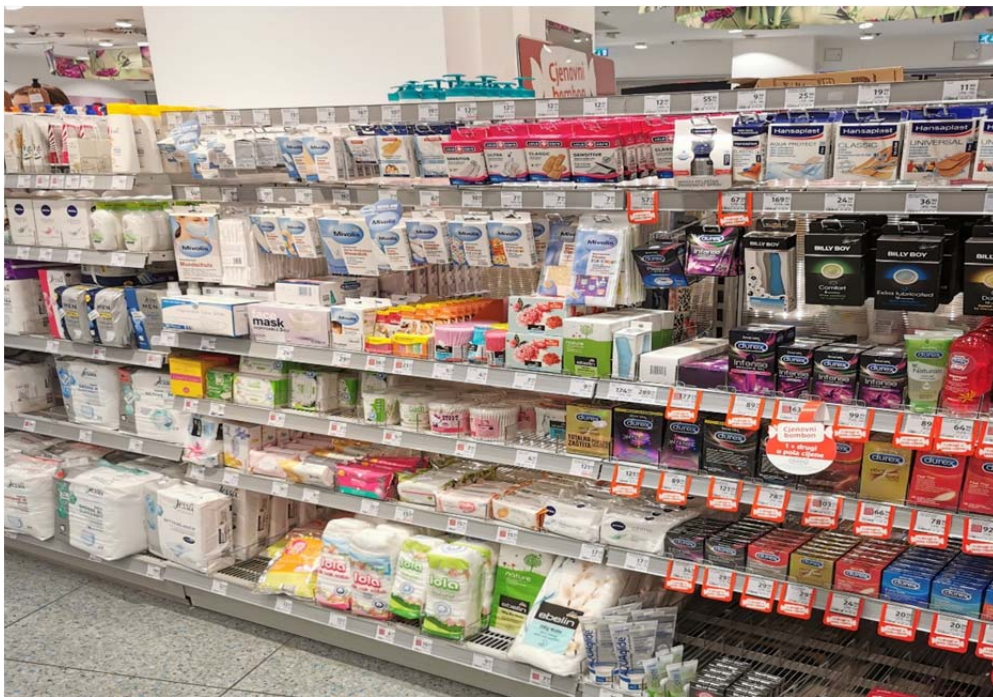
Izvor: Izrada autorice na temelju tajne kupnje



Slika 8: Cjenovni bombon

Izvor: Izrada autora na temelju tajne kupnje

Prodavač nije samoinicijativno prišao u pomoć, ali kada je zatrebala pomoć djelatnika, trebalo je malo vremena da se pronađe djelatnica. S obzirom na broj djelatnika u prodavaonici te broj kupaca, sreća je što djelatnicu u tom trenutku nije bila zaokupljena s drugim kupcima. Pažljivo je poslušala sve zahtjeve, a uz sve obveze koje je trenutno imala, ostavljen je dojam da je zainteresirana za kupca. Temeljem zahtjeva, ponudila je određeni proizvod te je odvela do reda u kojem se nalazi. Preporučila je robnu marku proizvoda, ali je i naglasila ostalu ponudu koja zadovoljava određenu potrebu. Na samom kraju razgovora, upitala može li još pomoći te ljubazno pozdravila.



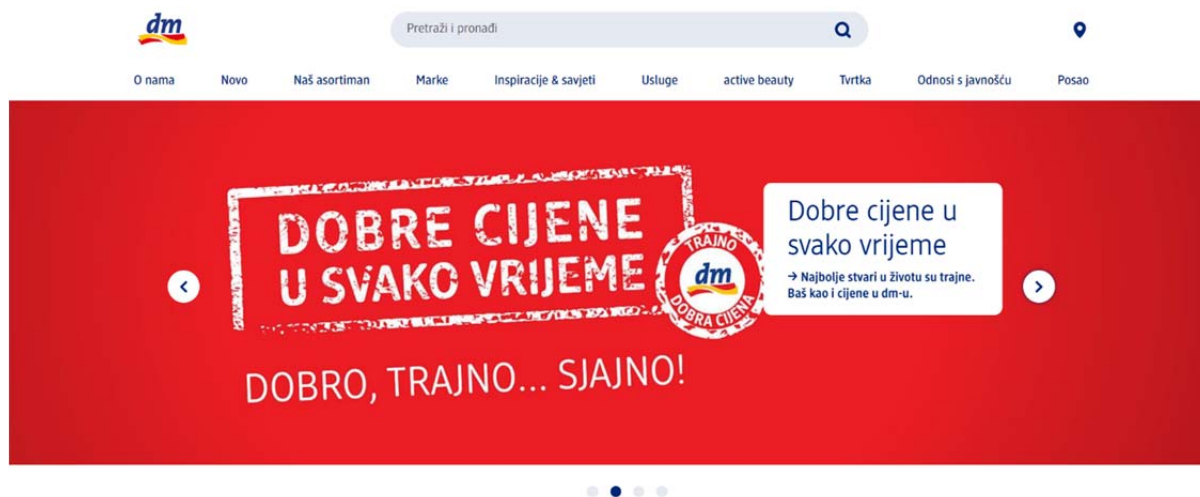
Slika 9: Odabrani proizvod

Izvor: Izrada autora na temelju tajne kupnje

Nakon izbora odabranog proizvoda, slijedilo je njegovo plaćanje. Prilikom dolaska na blagajnu, u redu za naplatu čekao je još jedan kupac. Dolaskom za red za plaćanje, djelatnica je ljubazno pozdravila. Prostor oko blagajne, kao i u cijelom dućanu, jako je uredan i čist. Do same blagajne, nalaze se proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju. Djelatnica nije ponudila kupnju istog. Prije samog plaćanja zatražena je *dm active beauty* kartica te je uputila u bodovno stanje te mogućnost korištenja bodova. Nije preporučila bezgotovinsko plaćanje. Na samom odlasku, pozdravila je te zaželjela ugodan ostatak dana.

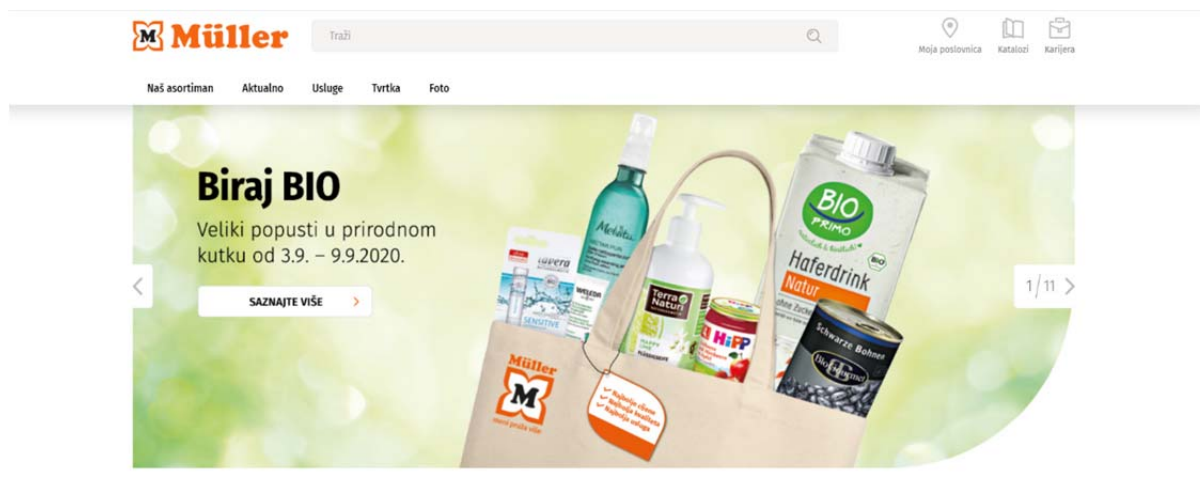
#### 4.4. Rezultat istraživanja tajnog poziva i slanja elektronske pošte

Uzevši u obzir trenutnu situaciju u cijelom svijetu uzrokovanu COVID-om 19 i naglašavajući važnost web trgovine, niti jedna promatrana drogerija nema navedenu mogućnost kupnje. Slikom 10. prikazan je izgled web stranice drogerije „dm“, a slikom 11 prikazan je izgled web stranice drogerije „Muller“. Obje drogerije imaju sličan web preglednik te se jednostavno pronalaze traženi podaci.



Slika 10. Izgled web stranice drogerije „dm“

Izvor: dm.hr, dostupno na: <https://www.dm.hr/> ( 09.09.2020.)



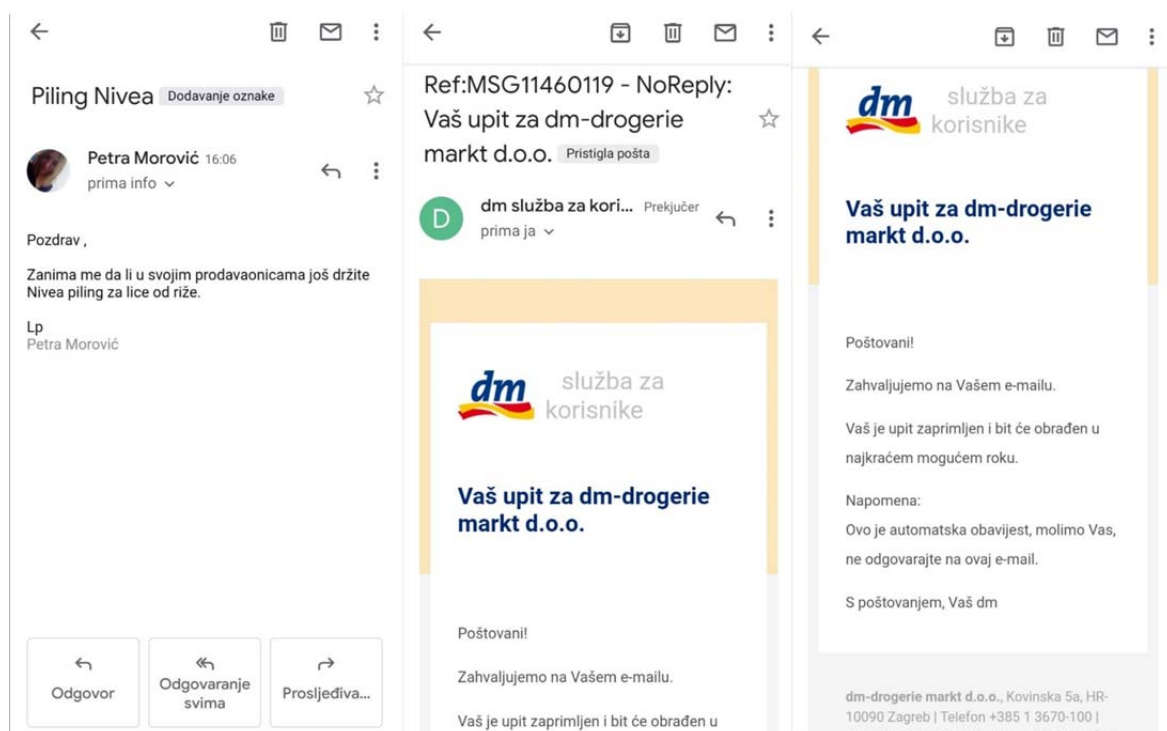
Slika 11. Izgled web stranice drogerije „Muller“

Izvor: Muller.hr, dostupno na: <https://www.mueller.hr/> ( 09.09.2020.)

Pretražujući web stranice obje drogerije, jedan od proizvoda, koji su prije imali u ponudi, nije pronađen. Kao rezultat ne pronalaska proizvoda, poslani su *mailovi* s upitom te je proveden tajni poziv. Nažalost, niti jedan način provedbe tajnog istraživanja nije bio uspješan.

Tri poziva su upućena u obje drogerije u različitom vremenskom periodu. Prvi poziv bio je tokom jutra u 07.09.2020. u 10:00 sati. Drugi poziv bio je isti dan kroz popodne u 16:00 sati. Treći poziv bio je upućen 08.09.2020. u 19:00. Na niti jedan poziv odgovor nije dobiven.

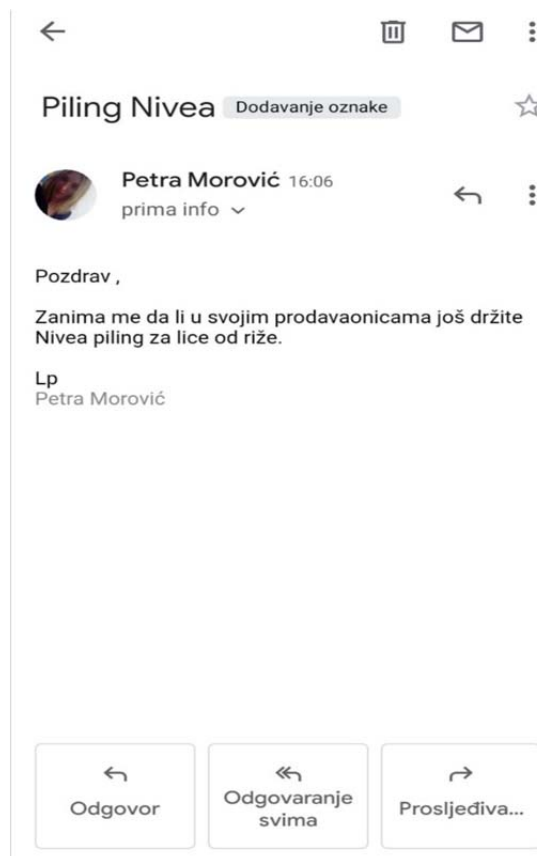
Slikom 12 prikazan je poslan mail drogeriji „dm“, a slikom 13 drogeriji „Muller“. Drogerija Muller, ni tri dana nakon poslanog maila nije odgovorila na isti. Slična situacija je i kod drogerije „dm“. Osim automatskog odgovora, nikakva povratna informacija nije dobivena.



Slika 12. Slanje maila drogeriji „dm“ i automatski odgovor

Izvor: privatni mail autorice





Slika 13. Poslan mail drogeriji „Muller“

Izvor: privatni mail autorice

#### 4.5. Usporedba istraživanja

Usporedbu promatranih drogerija najjednostavnije je prikazati pomoću tablice i grafikona. Izvještaj tajnog kupca prikazan je tablicom broj 2 te grafikonom broj 1.

Tablica 2: Rezultat tajne kupnje

	MULLER	BROJ BODOVA	DM	BROJ BODOVA
<b>INFORMATIVNA PITANJA</b>		<b>4</b>		<b>4</b>
Broj djelatnika u prodavaonici	U vrijeme dolaska u prodavaonici je bilo 5 djelatnika i 4 osobe koje su bile zadužene za prostor parfumerije.	2/2	U vrijeme dolaska u prodavaonici je bilo troje djelatnika.	2/2
Broj djelatnika koji su zaduženi za promociju određenog proizvoda	U vremenu dolaska, niti jedna promocija nije bila u tijeku.	0/2	U vremenu dolaska, niti jedna promocija nije bila u tijeku.	0/2
Broj kupaca u prodavaonici	Prilikom ulaska u prodavaonicu, bilo je oko dvadeset kupaca.	2/2	Prilikom ulaska u prodavaonicu, bilo je šest kupaca.	2/2
<b>PROSTOR DUĆANA</b>				

<b>IZLOG:</b>		<b>9</b>		<b>2</b>
Jesu li izlozi uredni i čisti?	Izlozi su bili uredni i čisti. Stakla su bila oprana, a prašine nije bilo.	3/3	Promatrani dućan nema izlog – cijelom dužinom prodavaonice je otvorena strana kako bi klijenti nesmetano mogli ulaziti.	2/3
Privlači li izložbeni materijal pažnju potencijalnih kupaca?	Da, veliki plakati te izložbeni materijal privlači poglede potencijalnih kupaca.	3/3		0/3
Postoji li izložen asortiman na ulazu uz jasno izraženu cijenu?	Na ulazu u dućan postoji izloženi asortiman, s jasno naglašenom cijenom.	3/3	Ne postoji izložen asortiman na samom ulazu.	0/3
<b>PRODAVAONICA:</b>		<b>12</b>		<b>12</b>
Je li prodavaonica čista i uredna?	Da, prodavaonica je uredna i čista, nema vidljive prljavštine.	3/3	Da, prodavaonica je uredna i čista, nema vidljive prljavštine.	3/3
Jesu li upaljena sva svjetla u prodavaonici kao i na samoj vanjskoj reklami?	Upaljena su sva svjetla u prodavaonici, vanjske reklame su jasno osvijetljenje s rasvjetom iz centra.	3/3	Upaljena su sva svjetla u prodavaonici, vanjske reklame su jasno osvijetljenje s rasvjetom iz centra.	3/3
Imate li uvid u skladište?	Ne.	3/3	Poznata su vrata koja vode u skladište, ali ništa nije vidljivo.	3/3
Postoje li razbacane kutije s proizvodima po prodavaonici?	Ne, sve je uredno i na svom mjestu.	3/3	Ne, u slučaju punjenja policica, djelatnica napuni dućanska kolica.	3/3
<b>PROIZVOD</b>		<b>14</b>		<b>16</b>
Jesu li artikli na policama bili uredno izloženi?	Jesu, artikli su bili uredno složeni.	4/4	Jesu, artikli su bili uredno složeni.	4/4
Je li nedostajalo pojedinog artikla?	U dijelu sa zdravom prehranom, dio policica je bio sa "raširenim" proizvodima.	2/4	Ne.	4/4
Jesu li cijene bile jasno istaknute?	Jesu, cijene su bile jasno istaknute.	4/4	Jesu, cijene su bile jasno istaknute.	4/4
Jesu li istaknuti artikli koji se odnose na trenutnu akciju?	Jesu, istaknuti su s crvenim okvirom na policama oko cijene, kao i sa samim izdvajanjem na kraj reda.	4/4	Jesu, istaknuti su s crvenim okvirom na policama oko cijene. Također postoji posebna policica s natpisom "cjenovni bombon".	4/4
<b>PRISTUP DJELATNIKA</b>		<b>3</b>		<b>0</b>
Je li Vas netko od prodavača pozdravio ili Vam je na drugi način dao do znanja da Vas je primijetio u roku od 2 minute od Vašeg ulaska u prodajni prostor?	Da, pozdravila me djelatnica koja je u tom trenutku radila na blagajni.	3/3	Nije me nitko pozdravio.	0/3
Je li Vam prodavač samoinicijativno prišao i ponudio pomoć?	Prodavač nije prišao samoinicijativno kako bi ponudio pomoć.	0/3	Prodavač nije prišao samoinicijativno kako bi ponudio pomoć.	0/3
<b>IZGLED</b>		<b>6</b>		<b>6</b>

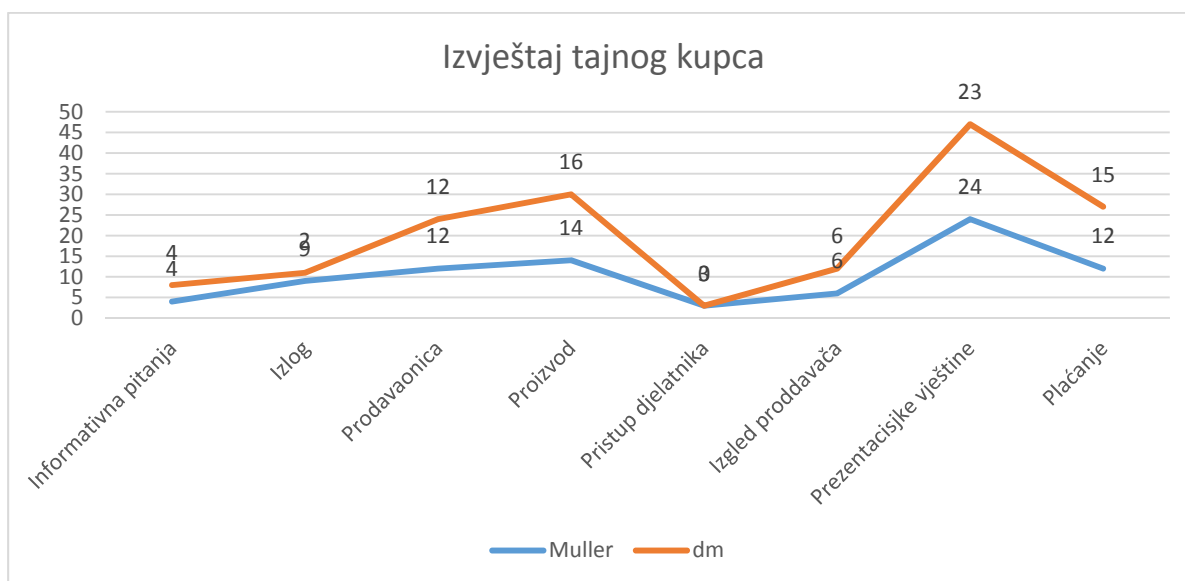
<b>PRODAVAČA:</b>				
Je li prodajno osoblje bilo odjeveno u uniformu?	Da, prodajno osoblje je imalo uniformu.	2/2	Da, prodajno osoblje je imalo uniformu.	2/2
Je li prodajno osoblje bilo uredno?	Da, prodajno osoblje je bilo uredno.	2/2	Da, prodajno osoblje je bilo uredno.	2/2
Je li prodajno osoblje bilo previše našminkano?	Ne, prodajno osoblje nije bilo previše našminkano.	2/2	Ne, prodajno osoblje nije bilo previše našminkano.	2/2
<b>PREZENTACIJSKE VJEŠTINE:</b>		<b>24</b>		<b>23</b>
Koliko brzo ste pronašli slobodnog djelatnika u prodavaonici?	Relativno brzo sam pronašla slobodnog djelatnika u prodavaonici.	3/3	Trebalo mi je malo vremena da pronađem slobodnog djelatnika u prodavaonici.	2/3
Je li Vas pažljivo poslušao?	Da, djelatnica me pažljivo poslušala.	3/3	Da, djelatnica me pažljivo poslušala.	3/3
Jeste li stekli dojam da je djelatnica zainteresirana za Vas kao kupca?	Da, uz sve obaveze koje je djelatnica tada obavljala ( punjenje polica ), stekla sam dojam da je zainteresirana za mene kao za kupca.	3/3	Da, uz sve obaveze koje je djelatnica tada obavljala ( punjenje polica ), stekla sam dojam da je zainteresirana za mene kao za kupca.	3/3
Na temelju zahtjeva, je li Vam ponuđen odgovarajući artikl?	Da, djelatnica mi je ponudila odgovarajući artikl.	3/3	Da, djelatnica mi je ponudila odgovarajući artikl.	3/3
Jeste li otišli sami do određenog proizvoda ili ste slijedili djelatnika?	Do potrebne police sam otišla u pratnji djelatnice.	3/3	Do potrebne police sam otišla u pratnji djelatnice.	3/3
Je li vam ponuđena robna marka ili neka druga?	Prvo mi je ponuđena robna marka, a tek onda preporučena neka druga.	3/3	Prvo mi je ponuđena robna marka, a tek onda preporučena neka druga.	3/3
Je li djelatnica sposobna komunicirati s više kupaca u isto vrijeme?	U vrijeme zahtjeva, djelatnica nije imala dodatnih upita.	3/3	U vrijeme zahtjeva, djelatnica nije imala dodatnih upita.	3/3
Je li Vas djelatnica pozdravila na odlasku?	Da, upitala me da li mi može još pomoć i na odlasku se pozdravila .	3/3	Da, upitala me da li mi može još pomoć i na odlasku se pozdravila .	3/3
<b>PLAĆANJE:</b>		<b>12</b>		<b>15</b>
Je li Vas djelatnik pozdravio na dolasku?	Da, djelatnik me pozdravio na dolasku na blagajnu.	3/3	Da, djelatnik me pozdravio na dolasku na blagajnu.	3/3
Je li prostor oko blagajne bio uredan i čist?	Da, prostor oko blagajne je bio uredan i čist.	3/3	Da, prostor oko blagajne je bio uredan i čist.	3/3
Postoje li proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju, a izloženi su kod blagajne.	Da, postoje proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju, a izloženi su kod blagajne.	3/3	Da, postoje proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju, a izloženi su kod blagajne.	3/3
Jeste li upoznati od strane djelatnika za navedenu akciju?	Ne, djelatnica me nije uputila u trenutnu akciju niti ponudila kupnju istog.	0/3	Ne, djelatnica me nije uputila u trenutnu akciju niti ponudila kupnju istog.	0/3
Prije plaćanja, je li	Ne.( osobno nisam upoznata	0/3	Da, zatražena je dm	3/3

tražena od vas kartica vjernosti?	s njihovom karticom vjernosti )		active beauty kartica.	
Je li Vam preporučeno bezgotovinsko plaćanje?	Prije samog plaćanja, nije preporučena vrsta plaćanja.	0/3	Prije samog plaćanja, nije preporučena vrsta plaćanja.	0/3
Je li Vas djelatnik pozdravio na odlasku?	Da, djelatnica me pozdravila prilikom odlaska.	3/3	Da, djelatnica me pozdravila prilikom odlaska.	3/3
<b>ZAVRŠNI KOMETAR</b>				
Postoje li neki drugi detalji koji su se dogodili prilikom posjeta, a koji nisu pokriveni pitanjima iz upitnika?	Ne.		Ne.	
<b>UKUPNO</b>		<b>84/100</b>		<b>77/100</b>

Izvor: Izrada autora nakon provedenog istraživanja

Iz tablice broj 2 vidljivi su rezultati provedene tajne kupnje, koje ćemo detaljnije objasniti pomoću grafikona broj 1.

Grafikon 1: Izvještaj tajnog kupca



Izvor: obrada autorice na temelju tajne kupnje

Iz tablice broj 2 grafikona 1. vidljivo je kako drogerija „Müller“ uspješno zadovoljava veći broj promatranih točki u odnosu na „dm“. Promatrajući informativna pitanja, obje prodavaonice imaju isti koeficijent 4.<sup>26</sup> U vrijeme dolaska u obje prodavaonice, u prodavaonici „Muller“ bilo je veći broj zaposlenika i kupaca u odnosu na prodavaonicu „dm“. Uzme li se u obzir vrijeme dolaska, „Müller“ uspješno zadovoljava optimalan broj

<sup>26</sup> Koeficijenti su određeni slobodnom procjenom autorice temeljem obavljene tajne kupovine.

djelatnika. Prema procjeni tajnog kupca, u prodavaonici „dm“ se nalazi mali broj dostupnih djelatnika.

Izlog ove dvije drogerije nije moguće pravovaljano komentirati. Dobiveni koeficijent nakon provedene tajne kupnje za drogeriju „Muller“ je 9, a za „dm“ je 2. Politika poslovanja određuje drugačiji koncept ulaza i izlaza. „Müller“ ima klasičan ulaz, s izlozima koji privlače pažnju i pozivaju na kupnju. „dm“ posluje na način otvorenog koncepta. Ne postoji klasični izlog. Cijelom dužinom trgovine je moguće ući u nju, a dio ponude je vidljiv.

Urednost prodavaonice određena je sljedećim koeficijentom, te za obje prodavaonice iznosi 12. U oba slučaja, trgovine su jako uredne i čiste. Nema vidljive prašine. Upaljena su sva svjetla u prodavaonici, a vanjski oglasi su jasno osvijetljeni i primjetni. U drogeriji „Müller“ nije vidljiv ulaz u skladište, dok je vidljiv kod drogerije „dm“. Poznata su vrata koja vode u skladište, ali sadržaj skladišta nije vidljiv.

Popunjenost dostupnih proizvoda je prednost drogerije „dm“. Nakon provedenog istraživanja, koeficijent za prodavaonicu „Muller“ iznosi 14, a za „dm“ 16. U obje drogerije su svi artikli bili uredno složeni na police. Cijene su bile jasno istaknute. Artikli koji se odnose na trenutne akcije su bili dodatno istaknuti s crvenim okvirom na policama oko cijene. Ono što razlikuje ove dvije drogerije je činjenica da u „dm-u“ nije nedostajao niti jedan artikl. U „Mülleru“, na odjelu zdrave prehrane, dio artikla je nedostajao te su preostali artikli bili rašireni po policama.

Što se tiče pristupa djelatnika, koeficijent za prodavaonicu „Muller“ iznosi maksimalnih 3, dok je za „dm“ nula. U „Müller-u“ djelatnica je odmah pozdravila i to ona koja je u tom trenutku radila na blagajni. U „dm-u“ nitko nije pozdravio, što je i bilo za očekivati ako se uzme u obzir položaj blagajne te broj trenutnih djelatnika u prodavaonici. Blagajna se nalazi na suprotnom dijelu u odnosu na ulaz, a u vrijeme obavljanja tajne kupnje, samo je dvoje radnika bilo u prodavaonici ( treća radnica bila je u skladištu ).

Izgled prodavača kao i prezentacijske vještine, gotovo su podjednake u obje prodavaonice. Koeficijent koji određuje izgled prodavača u obje prodavaonice je 6, a prezentacijske vještine su slične. Za „Muller“ ona iznos 24, dok za „dm“ 23. U obje drogerije, djelatnici nose uniformiranu odjeću s blago naglašenom šminkom. Ni u jednoj drogeriji, prodavač nije samoinicijativno prišao u pomoć. Kad je zatrebala pomoć djelatnika, u prodavaonici „Müller“ je ostvarena puno brže nego u prodavaonici „dm“. Objе djelatnice su pažljivo saslušale sve zahtjeve, a uz sve obveze koje su trenutno imale, ostavljen je dojam da su zainteresirane za

kupca. Temeljem zahtjeva, ponudile su određeni proizvod te odvele do reda u kojem se nalazi. Preporučena je robna marka proizvoda, ali je i naglašena ostala ponuda koja zadovoljava potrebe kupca.

Nakon izbora odabranog proizvoda, slijedilo je njegovo plaćanje. Koeficijent koji je rezultat ovog dijela istraživanja je Dolaskom za red za plaćanje, obje djelatnice su ljubazno pozdravile. Za „dm“ te 12 za prodavaonicu „Muller“. Prostor oko blagajne, kao i u cijelom dućanu, jako je uredan i čist. Do same blagajne, nalaze se proizvodi koji se odnose na trenutnu akciju. Ni u jednom slučaju, djelatnica nije ponudila kupnju istog. Prije samog plaćanja, u prodavaonici „dm“, zatražena je dm *active beauty* kartica te uputila u bodovno stanje te mogućnost korištenja bodova. Niti jedna djelatnica nije preporučila bezgotovinsko plaćanje. Na samom odlasku, pozdravile su te zaželjele ugodan ostatak dana.



Slika 14. dm active beauty kartica

Izvor: dm active beauty kartica, dostupno na: <https://www.dm.hr/dm-active-beauty> (09.09.2020.)

Rezultat tajnog poziva i maila je negativan. Nažalost, niti jedna drogerija nije odgovorila ni na upućene pozive niti na mailove. Kako bi kupci dobili potpunu sliku o dostupnosti određenog proizvoda, ove dvije stavke se moraju promijeniti.

#### 4.6. Preporuka

Proučavajući obje drogerije, dolazi se do zaključka kako sam uspjeh kupnje, čime se ostvaruje što veći profit, kao i sam udio na tržištu, uvelike ovisi o preferenciji kupaca. Slična ponuda, urednost prostora, identičan pristup djelatnika prema kupcu, ljubaznost i educiranost osoblja te jako male nijanse koje čine razliku između promatranih poduzeća, stavljaju kupce u nezavidan položaj. Obje drogerije imaju jako velik broj poslovnica po Republici Hrvatskoj, lako su dostupni svima. Niti manjak djelatnika u prodavaonici „dm“ kao ni nedostatak određenog proizvoda u prodavaonici „Muller“, ne bi trebao utjecati na prestanak kupnje određene skupine potrošača.

Preporuka za kupnju se odnosi na obje promatrane drogerije. Jesu li akcijske cijene, cjenovni bombon ili kartica za vjernost kupaca nešto treće čime se privlače kupci, ne zna se. Obje drogerije imaju sličnu ponudu te zadovoljavaju potrebe većine kupaca. Ni u jednoj prodavaonici nije bilo nelagodno niti su djelatnice odbile za pomoć. Svakako se kupac vraća u obje drogerije kako bi ponovio veću kupnju, čime se dolazi i do zaključka istraživanja: primjermom metode istraživanja, tj. tajnom kupnjom, se pomoću nje unaprjeđuje kvaliteta usluge. Kao nedostatak obavljanja tajne kupnje u drogeriji „dm“ istaknuo bi se manjak osoblja. Bez obzira što se kupnja obavljala u prijedodnevničkim satima, nezgodno je bilo tražiti djelatnika za pomoć. Preraspodjelom djelatnika među poslovnicama ili zapošljavanjem studenta, sezonskog radnika, ili radnika na određeno vrijeme, ovaj problem se može riješiti. Nedostatak određenih artikala u prodavaonici „Muller“ je jedina negativna ocjena nakon provedenog istraživanja. Bez obzira što se u tom trenutku nije trebao određeni proizvod, moguće je da bi se kupio da je bio izložen na policama. Ovaj nedostatak se rješava boljom evidencijom zaliha te pravovaljanom nabavom istih.

Nažalost, niti jedna drogerija nije odgovorila na upućen poziv ni na poslan mail. Kako bi kupci bili što bolje upućeni u potreban asortiman, drogerije moraju aktivnije odgovarati na tražene upite.

## 5. ZAKLJUČAK

Jedan od najčešćih razloga nezadovoljstva kupaca je nekvalitetna, needucirana i neljubazna usluga. Svaki poslovni subjekt mora težiti zadovoljstvu potrošača, a tajna kupnja je jedno od sredstava u postizanju tog cilja i s njime se može mjeriti i unaprijediti kvaliteta pružanja usluge kupcima. Što je potrošač zadovoljniji, veća je vjerojatnost da će ponovo kupiti, odnosno koristiti uslugu od iste tvrtke. Samim time se ostvaruje veći profit te se zadržava ili poboljšava pozicija na tržištu. Zbog današnjeg turbulentnog tržišta, za očekivati je da se očekivanja kupaca i tržišna konkurencija stalno mijenja. Polazeći od činjenice da sve više poduzeća ulaže u promociju, a sve manje obraćaju pažnju na prodajno osoblje, tajni kupac daje odgovor na pitanje koliko su zaposlenici posvećeni pojedinom kupcu te koliko su spremni pomoći. Mnoge tvrtke nisu upoznate s terminom tajne kupnje ni s prednostima koje ona donosi. Za povećanje kvalitete jako je važno primjenjivati metodu tajne kupnje. Tajnom kupnjom dobivaju se konkretni rezultati u vezi zadovoljstva potrošača, s obzirom na sve veće želje potrošača važno je biti u korak s konkurencijom.

U teorijskom dijelu rada prikazana je uloga i važnost istraživanja tržišta. Određivanjem pojmova tajne kupnje te njene uloge u istraživanju tržišta, određene su njene prednosti i ograničenja. Tajni kupci moraju biti objektivni te svoja zapažanja zapisati tek nakon obavljanja tajne kupnje. Tijekom kupnje se ponašaju kao zahtjevni potrošači, odnosno kupac, koji opažaju sve detalje, na primjer ako je došao s autom, mora opaziti i stanje koje ga je dočekalo na parking (eksterni čimbenici). Nakon provedene kupnje, izlažu svoj zaključak pomoću kojeg se popravljaju eventualni nedostaci te unaprjeđuje kvaliteta djelatnika.

Postavljene su dvije hipoteze od kojih je jedna potvrđena, a druga opovrgnuta. Tajna kupnja je metoda kojom se mogu detektirati problemi koji izazivaju nezadovoljstvo kod potrošača. Tajna kupnja je metoda kojom se može unaprijediti kvaliteta usluge potrošačima.

Rezultatom istraživanja, dolazi se do zaključka kako se tajnom kupnjom može unaprijediti kvalitetna usluga potrošačima. U istraživačkom dijelu rada, donesen je zaključak o provedenoj tajnoj kupnji u drogerijama „dm“ i „Müller“. Proučavajući obje drogerije, došlo se do zaključka kako uspjeh kupnje, čime se ostvaruje što veći profit, kao i sam udio na tržištu, uvelike ovisi o preferenciji i zadovoljstvu kupaca. Slična ponuda, urednost prostora, identičan pristup djelatnika prema kupcu, ljubaznost i educiranost osoblja te jako male nijanse koje čine razliku između promatranih poduzeća, stavljaju kupce u nezavidan položaj.



Preporuka za kupnju se odnosi na obje promatrane drogerije. Obje drogerije imaju sličnu ponudu, zadovoljavaju potrebe većine kupaca, manjak osoblja nadoknađuju ljubaznošću te educiranošću.

Manjak djelatnika u prodavaonici „dm“ kao i nedostatak određenog proizvoda u prodavaonici „Müller“ ne bi trebalo utjecati na prestanak kupnje određene skupine potrošača. Ova dva nedostatka se mogu riješiti na jednostavan način. Preraspodjelom djelatnika među poslovnica ili zapošljavanjem studenta, sezonskog radnika, ili radnika na određeno vrijeme, drogerija „dm“ može riješiti problem manjka djelatnika. S druge strane, nedostatak proizvoda u drogeriji „Müller“ može se riješiti boljom evidencijom zaliha te pravovaljanom nabavom istih. Također, niti jedna drogerija nije odgovorila na pozive ni na mail. Aktivnije odgovaranje na pozive i na mailove pomoglo bi kupcima da budu upućeniji u dostupnost proizvoda.

Radom se dokazalo da je provođenje različitih oblika istraživanja vrlo važno za unaprjeđenje kvalitete usluga koje se nude u trgovinama s jedne strane i za povećanje razine zadovoljstva potrošača s druge strane. Tajna kupnja jedan od oblika izviđajnog istraživanja koji se zasad u RH nedovoljno primjenjuje u odnosu na SAD i zemlje zapadne Europe, a koji može jako doprinijeti kvaliteti usluga i zadovoljstvu potrošača.

## LITERATURA

1. Bačelić, J., Bačelić, Z., Gutić, D. (2011), Istraživanje tržišta po marketing konceptu, Grafika d.o.o. – Osijek, Makarska/Šibenik
2. Dobrača, I. (2010), Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupnje, Praktični menadžment, 1 (1), preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/67841> (dostupno 3.8.2020.)
3. dm active beauty kartica, dostupno na: <https://www.dm.hr/dm-active-beauty> (09.09.2020.)
4. dm.hr, dostupno na: <https://www.dm.hr/> (09.09.2020.)
5. dm, o nama, dostupno na: <https://www.dm.hr/o-nama> (26.08.2020.)
6. dm, brojke i činjenice, dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-105788> (26.08.2020.)
7. Horbec, K. (2008), Mystery shopping-karika koja nedostaje, preuzeto s : [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) (dostupno 2.8.2020.)
8. Horbec, K. (2018), Mystery Shopping- mjerenje menadžmenta, Zagreb, Suvremena trgovina 2
9. Jelačić- Lončarić, N. (2009), Zaštita potrošača, Zagreb, Agencija za odgoj i obrazovanje
10. Marušić, M., Vranešević, T. (2001)., Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb
11. Marušić, M., Prebežac, D. (2004)., Istraživanje turističkih tržišta, Adeco, Zagreb
12. MSPA Europe/Africa, Izvadak iz službenih MSPA smjernica za tajno kupovanje (2018), preuzeto s: [https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines\\_Extract\\_CROATIAN.pdf](https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines_Extract_CROATIAN.pdf) (dostupno 2.8.2020.)
13. Muller.hr, dostupno na: <https://www.mueller.hr/> (09.09.2020.)
14. MSPA, O nama, preuzeto s: <https://translate.google.com/translate?hl=hr&sl=en&u=https://www.mspa-ea.org/&prev=search&pto=aue> (dostupno: 2.8.2020.)
15. Müller, Müller u Europi, <https://www.mueller.hr/tvrtka/mueller-u-europi/> (dostupno 26.08.2020.)

16. Muller, robne marke, dostupno na <https://www.mueller.hr/asortiman/nas-asortiman-robne-marke/> ( dostupno 26.08.202.)
17. Požega, J., MIS i istraživanje tržišta, preuzeto s:  
<https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mis-i-istrazivanje-trzista/>  
(dostupno 22.8.2020.)
18. Puzić, A. (2011) Mystery Shopping, Konferencija studenata industrijskog inženjerstva i menadžmenta, preuzeto s: <http://www.cqm.rs/2011/2/2.html> (dostupno 3.8.2020.)
19. Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mysteryshopping: ključan čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji, Poslovna izvrsnost, vol. 1, br. 1, str. 157-169.  
preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38528> (dostupno: 3.8.2020.)
20. Softić L., Kako i kada je potrebno istražiti tržište, <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/02/Kada-i-kako-je-potrebno-istraziti-trziste.pdf> (dostupno 22.8.2020.)
21. Shakeel-UI-Rehman i A. Velsamy (2013), Mystery shopping- Miracle tool in business research, Interantional Journal of research in Commerce, IT and Management ,vol. 3., br. 1., Preuzeto s:  
[file:///C:/Users/WINN/Downloads/MYSTERY\\_SHOPPING\\_THE\\_MIRACLE\\_TOOL\\_IN\\_BUS.pdf](file:///C:/Users/WINN/Downloads/MYSTERY_SHOPPING_THE_MIRACLE_TOOL_IN_BUS.pdf) (dostupno: 3.8.2020.)
22. Vranešević, T. (2014). Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent, Zagreb

## **Popis dijagrama**

Dijagram 1. Prednosti tajne kupnje.....	14
Dijagram 2. Metode tajne kupnje.....	16
Dijagram 3. Sadržaj metode tajne kupnje .....	18
Dijagram 4. Faze tajne kupnje .....	20

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razlika između skupnih i dubinskih intervjua.....	7
Tablica 2: Rezultat tajne kupnje .....	34

## **Popis slika**

Slika 1: „dm“ u Europi na dan 30.09.2019. ....	23
Slika 2: Rasprostranjenost poslovnica „Muller-a“ na području Europe .....	25
Slika 3: Izgled drogerije Muller.....	26
Slika 4: Akcijske cijene .....	27
Slika 5: Odabrani proizvod.....	28
Slika 6: Izgled drogerije dm.....	29
Slika 7: Akcijske cijene .....	30
Slika 8: Cjenovni bombon .....	30
Slika 9: Odabrani proizvod.....	31
Slika 10. Izgled web stranice drogerije „dm“ .....	32
Slika 11. Izgled web stranice drogerije „Muller“ .....	32
Slika 12. Slanje maila drogeriji „dm“ i automatski odgovor.....	33
Slika 13. Poslan mail drogeriji „Muller“ .....	34
Slika 14. dm active beauty kartica .....	39

## **Popis grafikona**

Grafikon 1: Izvještaj tajnog kupca.....	37
-----------------------------------------	----

**Izjava:**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice prof. dr. sc. Ivana Pavlić, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Studentica:

---

( potpis )