

OTKRIVANJE I UNAPREĐIVANJE KVALITETE PRUŽANJA USLUGE PUTEM TAJNE KUPNJE

UDK 339.138
Stručni rad

Igor Dobrača, dipl.oec., struč.spec.inf.
Poslovna i informatička podrška
Maistra d.d., Rovinj
Obala Vladimira Nazora 6, Rovinj, Hrvatska
E-mail: idobrača@rovinj.net

SAŽETAK - U vremenu nemilosrdne konkurencije, potreba da kupac bude zadovoljan pruženom uslugom sve je veća. Kupac osim kvalitetnog i dobro upakiranog proizvoda, primamljivih multimedijalnih marketinških poruka, svoju odluku o kupnji često donosi i u procesu prodaje gdje je bitna interakcija između kupca i zaposlenika. Pojavom tajne kupnje, metode u kojoj osoba glumi ulogu prosječnog kupca, poslovni subjekt može dobiti neovisnu evaluaciju razine pružene usluge. Rezultati dobiveni tom evaluacijom trebaju poslužiti za poboljšanje razine pružanja usluge, koje bi trebalo rezultirati povećanim zadovoljstvom i lojalnošću kupaca, dok se istovremeno mogu koristiti i kao sredstvo za ocjenjivanje, odnosno nagrađivanje zaposlenika. U ovom radu dan je cjeloviti prikaz tajne kupnje i mogućnost njezina korištenja.

Ključne riječi: tajni kupac, mjerenje kvalitete usluge, zadovoljstvo kupaca, educiranje zaposlenika

ABSTRACT - In this time of ruthless competition, the need that the customer is satisfied with the service provided is increasing. Customer makes his/her decision to buy something during the interaction with employee, and this decision is not based only on quality of a product or attractive multimedia marketing messages. With appearance of mystery shopping, methods in which a person plays a role of an average customer, company may obtain an independent evaluation of the quality of the level of services provided to the mystery shopper. The results obtained by this evaluation should serve to improve level of provided service, which should result in increased customer satisfaction and loyalty, while at the same time it can be used as a tool for assessment and rewarding employees. This paper provides a full description of mystery shopping and its possible use.

Key words: mystery shopper, service quality assessment, customer satisfaction, educational training for employees

I. UVOD

U procesu komunikacije između kupaca i zaposlenika u principu nema nadzora, te dobra vjera je ta koju poslovni subjekt ima naspram zaposlenika, u nadi da će on u tom procesu poštovati zakonske norme, definirana pravila, standarde, odnosno poslovnu praksu. Međutim, dobra vjera nije mjerilo putem kojeg je moguće i kvantificirati razinu usluge koja se pruža kupcu, iako je zaposlenik dužan prema svakom klijentu se ophoditi na isti način i pružiti istu razinu usluge. Izvor te informacije za poslovni subjekt može biti uvođenje besplatnog telefona, prikupljanjem pisanih sugestija i pritužbi kojima kupci poslovnom subjektu iznose vlastita mišljenja, a ona mogu biti temelj za promjene u ponašanju poslovnog subjekta i omogućiti mu djelovanje nad prokazanim elementima. Međutim, ukoliko kupac ne podijeli svoje loše mišljenje o poslovnom subjektu s njime, tada ono niti ne može djelovati na sebe samoga jer nedostaje ulazna varijabla koja bi mu to omogućila. U svakom slučaju svoje (ne)zadovoljstvo kupac zasigurno prenosi dalje, te svjesni toga, poslovni subjekti se okreću alternativnim metodama za praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca. Istraživanja pokazuju da primjerice 92% nezadovoljnih gostiju barova se uopće ne žale na uslugu, već da je posljedica izbjegavanje dolaska u taj bar. Bitno je naglasiti i da zadovoljan gost će svoje dobro iskustvo podijeliti s petero osoba, dok nezadovoljan gost će svoje iskustvo prenijeti na dvadeset osoba. Kod online trgovine kupci mogu svoje negativno iskustvo napisati

primjerice na Internet forumu, te takav podatak godinama postaje dostupan širokim masama. Ankete predstavljaju alternativnu metodu kod koje se od kupaca traži da odvoje par minuta svojeg vremena ne bi li poslovnom subjektu dali svoje viđenje u kojoj mjeri su zadovoljni pruženom uslugom. I na taj način dobivene informacije postaju temelj za planiranje aktivnosti poboljšanja usluge. No istraživanja pokazuju da broj kupaca koji daju odgovore na ankete predstavlja relativno mali uzorak, što otežava korektivne aktivnosti poslovnog subjekta na polju zadovoljavanja želja i potreba kupaca.

II. TAJNA KUPNJA

Metoda nazvana tajna kupnja, omogućuje poslovnom subjektu provođenje istraživanja na mjestima gdje kupac pokušava zadovoljiti svoje želje i potrebe. Prema definiciji Društva za istraživanje tržišta Sjedinjenih američkih država (Market Research Society) tajna kupnja je: korištenje pojedinaca obučanih doživjeti i mjeriti bilo koji proces usluge kupcima, djelujući kao potencijalni kupac, te na neki način izvijestiti o njihovim iskustvima na detaljan i objektivan način. Ova metoda istraživanja razlikuje se od ostalih metoda po tome što tajni kupac javno ne objavljuje svoje prisustvo, pa stoga ispitanik nije svjestan da se nalazi u procesu evaluacije. Rezultati dobiveni putem ove metode trebali bi se koristiti za planiranje dodatne edukacije i za sustav nagrađivanja, umjesto za sustav kažnjavanja. U

hrvatskoj literaturi (Vranešević, 2000:199) tajnu kupnju definira kao proces gdje se „osoba predstavlja kao potencijalni ili stvarni kupac i prolazi cijeli kupovni proces“.

Tajna kupnja primjenjiva je u raznim uslužnim djelatnostima: trgovini, bankarstvu, turizmu, zdravstvu, a najčešća je primjena u (Hesselink i Wiele, 2003): mjerenju kvalitete usluge koja se pruža klijentu, mjerenju efektivnosti (edukacijskih) programa i testiranju odnose li se zaposlenici prema svim kupcima jednako. Istraživanja (Hesselink i dr., 2005) su pokazala kako je korištenje tajne kupnje korisno u pospješivanju kvalitete pružanja usluge. Treba ipak napomenuti da se u provođenju tajne kupnje mora voditi briga o opravdanosti mjesta i vremena njezina provođenja. Primjer toga je i upozorenje američkog Udruženja medicinskih sestara hitne medicinske pomoći koje je osudilo istraživanje putem tajnog pacijenta sa lažnim ozljedama, odnosno bolestima u cilju mjerenja razine pružanja usluge u hitnoj medicinskoj pomoći, čime se prouzročilo čekanje pacijenata kojima je pomoć stvarno bila potrebna (American Nurse, 2008).

III. TAJNI KUPAC

Osoba koji provodi tajnu kupnju naziva se tajni kupac. Postoje varijacije u nazivlju za tajnog kupca, pa tako primjerice u turizmu on se naziva tajni gost, u bankarstvu tajni klijent, u zdravstvu tajni pacijent. Da bi se postalo tajni kupac potrebno se je prijaviti agenciji za tajnu kupnju, navodeći svoje osobne podatke i karakteristike. U svakom slučaju potencijalni tajni kupci prije davanja bilo kakvih podataka, a naročito osobnih podataka, trebaju obratiti pažnju da ih daju provjerenim agencijama, kako bi izbjegli mogućnost krađe identiteta (Teller Vision, 2010). Osobne karakteristike koje potencijalni tajni kupac prilikom prijave navede imaju za cilj pomoći agenciji u selekciji osobe koja bi bila pogodna za planiranu tajnu kupnju. Po provedenoj selekciji, slijedi edukacija koja će tajnog kupca uspješno pripremiti za njegov istraživački zadatak. Edukacija ima za cilj da ga upozna sa scenarijem tajne kupnje i da ga se pripremi na moguća odstupanja od scenarija. Willson (1998) ističe da edukacija treba obuhvatiti i vježbe pamćenja budući da tajni kupci svoja zapažanja mogu u pravilu bilježiti tek nakon što obave tajnu kupnju. Za obavljanje tajnu kupnju tajni kupac dobiva određenu ugovorenu naknadu.

Nedostaci korištenja tajne kupnje se prema Vraneševiću (2000:200) ogledaju u istraživanju isključivo usluga koje pružaju zaposlenici, te samim time ono predstavlja dodatak stvarnom istraživanju zadovoljstva koje bi se trebalo temeljiti na ispitivanju. Istraživanje koje su proveli Finn i Kayandé (1999) pokazalo je kako pouzdanost podataka dobivenih tajnom kupnjom je mnogo veća nego putem anketa, iz razloga što su tajni kupci unaprijed pripremljeni da obrate pažnju na određene detalje dok redovni kupci u anketi se zapravo tek naknadno oslanjaju na detalje, ukoliko su ih zapamtili. U prilog navedenome ide i istraživanje koje je ranije proveo Willson (1998) gdje navodi da četiri od jedanaest poslovnih subjekata koji su učestvovali u njegovom istraživanju ističu kako putem anketa nemaju dovoljno detaljnih informacija koje bi im pomogle u identificiranju i ispravljanju slabosti u procesu pružanja usluga. Iako su uočene određene sklonosti tajnih kupaca na subjektivnije ocjenjivanje kvalitete usluge,

moglo bi se pretpostaviti kako je uzrok tome greška pri odabiru tajnih kupaca, što se može ispraviti edukacijom koja se provodi kod pripreme tajnog kupca.

IV. SMJERNICE ZA TAJNU KUPNJU

Radi standardiziranja, te kvalitetnog i svrhovitog obavljanja istraživanja putem tajne kupnje Društvo za istraživanje tržišta Sjedinjenih američkih država izdalo je smjernice koje su sinteza najbolje prakse i pravila ponašanja pri istraživanju tržišta, a imaju za cilj usmjeravati provedbu ove aktivnosti. Smjernice su podijeljene u četiri skupine:

1. planiranje tajne kupnje
2. organiziranje tajne kupnje za vlastite potrebe, praćenje konkurenata i ostalih poslovnih subjekata
3. kontrola kvalitete
4. odgovornost agencije za tajnu kupnju

Uvijek prilikom planiranja tajne kupnje potrebno je shvaćati etičke, tehničke i pravne probleme koji se mogu dogoditi, te poštivati određena pravila.

Tajna kupnja mora se prilagoditi nacionalnim i međunarodnim zakonskim propisima, a djelovanje mora biti zasnovano na poštenju prema poslovnom subjektu koji je naručio tajnu kupnju, poslodavcu, zaposlenicima i javnosti. Poslovni subjekt kod kojeg se vrši tajna kupnja ne smije biti oštećen niti ta aktivnost na njega smije negativno utjecati, a kako bi se navedeno izbjeglo planiranje istraživanja agencija za tajnu kupnju mora vršiti zajedno sa poslovnim subjektom kako bi se utvrdili kriteriji koje će tajni kupac mjeriti. U svom radu agencija za tajnu kupnju mora jamčiti tajnost i zaštitu dobivenih rezultata istraživanja. S etičkog aspekta poželjno je da zaposlenici znaju kako će se povremeno provoditi aktivnost tajne kupnje po određenom scenariju. Scenarij koji tajni kupac slijedi treba biti relevantan kako bi provjeravao određene situacije koje su predviđene edukacijom ili definirane standardima poslovnog subjekta. Scenarij ne smije omogućiti korištenje ilegalnih aktivnosti već treba biti vjerodostojan odnosno mora oponašati realnu situaciju na što jednostavniji način, dok tajni kupac mora se uklapati u profil prosječnog kupca. Između tajnih kupnji potrebno je da postoji određena vremenska distanca kako bi se lakše mogli uočiti trendovi u razini pružanja usluge. Tajni kupci trebaju zapamtiti dobivene odgovore, kako bi mogli naknadno napraviti izvješće, koje mora biti što objektivnije, a pitanja se moraju bazirati na činjenicama kako bi tajni kupac mogao opisati događaje a ne njegove osjećaje.

Ukoliko se tajna kupnja planira provoditi za vlastite potrebe zaposlenici imaju pravo da bude informirani da će se povremeno provoditi tajna kupnja, trebaju razumjeti njezine ciljeve, znati postoji li njezina povezanost sa pravilima i uvjetima zaposlenja, te biti svjesni mogućnosti da se tijekom tajne kupnje vrši snimanje, nadgledanje ili promatranje. Ukoliko se tajna kupnja odvija kod agenta poslovnog subjekta ili autoriziranog distributera tada i njihovi zaposlenici trebaju znati kako će se povremeno provoditi tajna kupnja, razumjeti njegove ciljeve i znati postoji li njegova povezanost sa pravilima i uvjetima zaposlenja. U svakom slučaju poslovni subjekt treba zaposlenicima objasniti prednosti korištenja tajne kupnje.

Kod konkurentskih i ostalih poslovnih subjekata, budući da njihovi zaposlenici ne mogu biti informirani o tome da bi mogli učestvovati u tajnoj kupnji, njihovi identiteti ne smiju biti poznati, a niti oni mogu biti snimani tijekom tajne kupnje. Svi osobni podaci do kojeg su tajni kupci došli ne smiju biti zloupotrebjavani.

U cilju kontrole kvalitete, agencija za tajnu kupnju ne smije iznositi lažne tvrdnje o svojim vještinama i iskustvu, moraju osigurati poštivanje pravila tajne kupnje od strane svih sudionika, te prava i odgovornosti moraju biti definirana ugovorom (profili tajnog kupca, zahtjevi za edukaciju, očekivana vrsta izvješća i slično).

Agencija za tajnu kupnju, mora informirati tajne kupce da postoji mogućnost da se otkrije njihova aktivnost, ali također moraju ih zaštititi od eventualnih negativnih posljedica koje mogu nastati provođenjem tajne kupnje.

V. PRIPREMA I PROVOĐENJE TAJNE KUPNJE

Tajni kupac može postati bilo koja osoba koja posjeduje određene kvalitete i koja odgovara profilu ciljanog kupca, a koja će osigurati uspješnost u obavljanju zadatka tajne kupnje. Neke od poželjnih karakteristika bile bi: pouzdan, pažljiv, organiziran, objektivan, fleksibilan, iskren, temeljit i educiran. Educiranost je ključna kod tajnih kupaca budući da im osigurava vjerodostojnost, odnosno omogućuje im dovođenje zaposlenika u zabludu kako bi uspješno obavili svoj zadatak, a to dovođenje zaposlenika u zabludu omogućuje im da se predstave kao stvarni, odnosno potencijalni kupci. Premda se dovođenje zaposlenika u zabludu može smatrati kršenjem određenih etičkih normi, treba imati na umu da nije svrha tajne kupnje njegovo korištenje kao oruđa za kažnjavanje zaposlenika, već kao oruđe za korekciju interakcije između zaposlenika i kupca, kako bi ona bila kvalitetnija, a samim time i uspješnija za poslovni subjekt. Poštujući etička načela tajne kupnje, treba još jednom naglasiti da zaposlenici moraju biti informirani o mogućnosti da njihov rad nadzire tajni kupac kako se ne bi utjecalo na njihov moral (Berry i Parasuraman, 1997:67), bez obzira što su informacije koje tajni kupac prikuplja zapravo javno dostupne (Shing i Spence, 2002:350).

Zadaća tajnog kupca svodi se uglavnom na promatranje zaposlenika i prikupljanje činjenica, kako bi on razvio bogato mišljenje o doživljenom iskustvu koje će biti temelj za njegovo izvješće (Wilson, 2001). Kod promatranja tajni kupac treba biti sposoban da čita izraze lica i govor tijela zaposlenika (Ramesh, 2010). To promatranje svakako podrazumijeva i određenu sposobnost snalaženja u nastaloj situaciji, jer ma koliko god tajni kupac bio educiran i ukoliko je čak prošao simulaciju njegovog zadatka, uvijek se može dogoditi situacija koja nije predviđena scenarijem i on na to mora biti spreman.

Kod izrade izvješća objektivnost je ključna. Tajni kupac ne smije dozvoliti da određene, uvijek prisutne, greške u ocjenjivanju utječu na njegovu prosudbu i izvješće, budući da u tom slučaju djelovanje tih pogrešaka imalo bi reperkusiju na samu svrhu i smisao njegovog zadatka. Pomanjkanje objektivnosti kod tajnih kupaca je svakako nepoželjno. Ta negativna karakteristika morala bi se otkriti tijekom postupka selekcije potencijalnih tajnih kupaca, kako bi se osigurao kredibilitet istraživanja koja će tajni kupac vršiti. Predrasude i stavovi predstavljaju limitirajući čimbenik kod tajnih kupaca, međutim ukoliko

su oni detektirani pri planiranju akcija tajnog kupca treba voditi brigu o njima i upućivati ga na one zadatke koji neće biti u mogućnosti da „aktiviraju“ tu njegovu karakteristiku.

Poznavanje proizvoda, odnosno iskustvo u korištenju određenih usluga svakako su poželjne informacije za poslovni subjekt koji nudi uslugu tajnog kupca, budući da oni predstavljaju nedvojben kriterij za kvalitetan odabir odgovarajuće osobe koja, temeljem dosadašnjeg stečenog iskustva, ima potencijalnu sposobnost da kvalitetno izvede zadatak tajne kupnje.

Uspješnost njegovog zadatka temelji se i na predviđenom scenariju, koji mora biti jednostavan, relevantan, vjerodostojan, praktičan, siguran i savladiv u razumnom vremenu. Jednostavnost predmnijeva ne suviše detaljistički planirani zadatak, kako bi se tajni kupac mogao držati planiranog zadatka. Relevantnost predstavlja karakteristiku koja omogućuje zaposleniku da djeluje na predviđeni način, te da tajni kupac bude u mogućnosti da zapazi to djelovanje. Vjerodostojnost predstavlja karakteristiku koja omogućuje da scenarij bude realan, odnosno da predstavlja situaciju koja se događa u svakodnevnoj interakciji zaposlenik-kupac, kako bi se zadatak mogao obaviti u razumnom vremenu koje je inače uobičajeno. Situacije koje nisu uobičajene zapravo daju naslutiti zaposleniku da se radi o tajnom gostu, te u tom slučaju moguće je kompromitiranje istraživanja. Praktičnost scenarija omogućuje tajnom kupcu spontanost, veću sposobnost pamćenja detalja, a ujedno djeluje kao ometajući čimbenik na sumnjičavost zaposlenika da se ne radi o stvarnom, odnosno potencijalnom kupcu. Sigurnost se ogleda pri uvježbavanju scenarija koje se vrši prilikom planiranja minimizira negativne pojave prilikom obavljanja dodijeljenog zadatka.

Tajni kupac ne smije gledati samo loše stvari, nego treba svoj zadatak izvršiti objektivno, ponašajući se kao pravi kupac, opažajući detalje kako bi se spoznao kvalitetu usluge (Wilson, 2001). Dolaskom na mjesto zadatka treba posvetiti pažnju okolini, tako primjerice ako je došao autom treba opažati stanje 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.

VI. IZVJEŠĆE TAJNOG KUPCA

Nakon posjeta tajni kupac ispunjava kontrolnu listu, ocjenjuje određene kategorije, zapisuje svoja vlastita zapažanja i doživljaje, čuva dokumentaciju koju je dobio (ponuda, račun i sl.), kako bi njegovo izvješće bilo što potpunije i preciznije.

Da bi se minimalizirao utjecaj subjektivnog doživljaja tajnom kupcu pripremaju se kontrolne liste koje zapravo predstavljaju proces kupnje, eventualne aktivnosti koje se mogu dogoditi i kriterije definirane poslovnim pravilima, a koju agencija za tajnu kupnju priprema zajedno sa poslovnim subjektom koji istraživanje naručuje. Ukoliko pak postoje određeni standardi poslovanja kontrolna lista sadržava i te provjere, na primjer ukoliko je predviđeno da zaposlenik pozdravlja na određeni način i pritom ponudi svoju pomoć, tajni kupac bi morao to znati prepoznati. Kod kontrolne liste tajni kupac u pravilu ima mogućnost da odgovori „Da“, „Ne“ ili „Nije primjenjivo“. Osim tih

mogućnosti tajni kupac navodi i svoj subjektivni doživljaj koji predstavlja vlastiti komentar koji će pomnije razjasniti doživljeno, ali i opisati dobre ili loše pojave koje je zamijetio. Hesselink i Viele (2003) navode na upravo kombiniranjem objektivnog i subjektivnog doživljaja mogu se dobiti najkvalitetniji rezultati. Preciznost rezultata moguće je povećati nakon više tajnih kupnji, čime se smanjuje utjecaj drugih elemenata koji mogu utjecati na razinu pružanja usluge, kao primjerice osobni problemi zaposlenika. Na taj način poslovni subjekt koji je naručio uslugu tajne kupnje ima mogućnost u potpunosti sagledati razinu pružene usluge, te zaključiti da li je potrebno provesti određene korektivne aktivnosti u cilju poboljšanja razine usluge.

VII. KORIŠTENJE REZULTATA

Willson (2003) u svom istraživanju identificira tri glavna razloga za korištenje tajne kupnje: njome se identificiraju nedostaci i slabosti u pružanju usluge; ohrabruju, razvijaju i motiviraju zaposlenici putem procjenjivanja, educiranja i nagrađivanja; procjenjuje konkurentnost pružanja usluge u usporedbi sa ostalim sudionicima u branši. Navedeni razlozi ujedno impliciraju moguća područja u kojima se mogu koristiti rezultati dobiveni tajnom kupnjom. Kad se govori o identificiranju nedostataka i slabosti u pružanju usluge ili o procjeni konkurentnosti u branši tada se misli na identificiranje točaka koje je potrebno kroz korektivne aktivnosti poboljšati, a vodeću ulogu u tom procesu imaju upravo zaposlenici koji su u interakciji sa kupcem, a kojima će ohrabrivanje, razvijanje i motiviranje biti svojevrsni katalizatori u postizanju tog cilja. Danas kad je cjeloživotno obrazovanje postalo naprosto obveza, poslovni subjekti su ti koji moraju shvaćati njegovu važnost te omogućiti zaposlenicima produblivanje postojećih znanja, odnosno stjecanje novih znanja koristeći neku od metoda obrazovanja na poslu ili obrazovanja izvan posla. Međutim, u planiranju potrebne edukacije uputno je koristiti i informacije dobivene provođenjem tajne kupnje, čime se može nezadovoljavajuća razina usluge poboljšati. Također, osim dodatnog obrazovanja, nagrađivanje isto snažno utječe na motiviranost zaposlenika, a ono se može ogledati u materijalnim ili nematerijalnim dobrima koja se mogu dati zaposleniku. Vezano uz tajnu kupnju provodi kod konkurencije, intencija poslovnog subjekta je da identificira dobre karakteristike koja ona ima i da ih implementira ih u svoju poslovnu praksu.

VIII. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo i lojalnost kupaca spadaju u ciljeve kojima poslovni subjekt na tržištu mora težiti, a tajna kupnja može biti jedno je od sredstava u postizanju tog cilja budući se njime želi mjeriti i unaprijediti kvaliteta pružanja usluge kupcima. U procesu tajne kupnje primarnu ulogu ima tajni kupac, osoba koja je educirana za provjeru razine usluge i koja vjerno predstavlja stvarnog kupca, te svojim opažanjima prenosi poslovnom subjektu informacije o razini usluge koja je njemu pružena, kako bi poslovni subjekt aktivno mogao utjecati putem korektivnih aktivnosti kako što su edukacija i nagrađivanje zaposlenika, na poboljšanje kvalitete. Može se zaključiti

kako poslovni subjekt korištenjem tajne kupnje ima mogućnost da evaluiira i evoluiira razinu pružanja svoje usluge kupcima.

LITERATURA

1. American Nurse (2008): Putting an end to ED 'mystery shoppers', *American Nurse*, Vol 40 No 6, p 4
2. Berry, L., Parasuraman, A. (1997): Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System, *Sloan Management Reviews*, Vol 38 No 3, p 65-76.
3. Finn A., Kayandé, U. (1999): Unmasking a Phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping, *Journal of Retailing*, Vol 75 No 2, p 195-217
4. Hesselink M., van der Viele, T. (2003): Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction, *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2003-20-ORG
5. Hesselink, M., Van Iwaarden, J., Van der Viele, T. (2005): Mystery Shopping: A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision, *Total Quality Management*, Vol. 16 No 4, p 529-541.
6. Ramesh, M.A. (2010): Mystery Shopping with Reference to Durable Goods – A Hyderabad Experience, *Journal of Marketing & Communication*, Vol 5 No 3, p 37-45.
7. Shing, M.N.K., Spence, L.J. (2002): Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11 No.4, p 343-353.
8. Teller Vision (2010): Fraud Alert, tellervision, No 1392, p 7
9. Vranešević, T. (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb, Golden marketing
10. Willson, A.M. (1998): The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery, *The Service Industries Journal*, Vol 18 No 3, p 148-163.
11. Wilson, A.M. (2001): Mystery shopping: Using deception to measure service performance, *Psychology and Marketing*, Vol 18 No 7, p 721-734.
12. http://poq.oxfordjournals.org/cgi/content/full/68/1/94?ijkey=9e7ab0a981a3bcb4679cfddb3a5947787e5b0d33&keytype=tf_ipsecsha (25.09.2010.)
13. http://www.hostels247.com/news_68_Mystrery_Guest_and_Secret_Shoppers (25.09.2010.)
14. <http://www.mrs.org.uk/standards/downloads/2008-10-30%20Mystery%20shopping%20guidelines.pdf> (18.04.2010.)
15. <http://www.thebarblogger.com/tag/mystery-guest> (18.04.2010.)