

# MYSTERY SHOPPING: KLJUČNI ČIMBENIK USPJEŠNOG BENCHMARKINGA U MALOPRODAJI

Sanda Renko<sup>1</sup> & Ivana Matošić<sup>2</sup>

## Sažetak

*Kontinuirani razvoj i orijentacija prema potrebama i zahtjevima potrošača, kao i koordinirana integracija svih poslovnih aktivnosti u cilju upoznavanja i opsluživanja kupaca, te učinkovitog zadovoljenja njihovih potreba, u današnje su vrijeme preduvjeti dugoročne i uspješne maloprodajne strategije. Cilj autorica ovog rada je predstaviti metodu benchmarkinga kao jedan od najboljih načina za poboljšanje poslovanja, kao i posvetiti posebnu pažnju jednom od vidova benchmarkinga: mystery shoppingu ili tajnom kupovanju. Naime, u ovom su radu autorice istražile i vrednovala postojeće dokaze o učinkovitosti mystery shoppinga kao tehnike za ocjenu i poboljšanje kvalitete usluge koja se kupcima pruža u maloprodaji.*

**Ključne riječi:** benchmarking, mystery shopping, maloprodaja, konkurentska prednost.

## 1. UVOD

Posljednjih nekoliko godina, poduzeća diljem svijeta posluju u uvjetima intenzivne konkurencije, što posebice dolazi do izražaja u maloprodaji koja danas slovi za jednu od najdinamičnijih i najkonkurentnijih gospodarskih grana u svijetu. Brojne su promjene ili, bolje rečeno, revolucionarni izazovi u maloprodaji s kojima se suočavaju maloprodavači, poput:

- procesa internacionalizacije,
- ulaska stranih maloprodajnih lanaca,
- rastućeg ulaganja u tehnologiju,
- razvoja novih maloprodajnih oblika,
- povećane konkurencije među postojećim maloprodajnim oblicima,
- intenzivne konkurencije između maloprodaje u prodavaonicama i maloprodaje izvan prodavaonica,
- trgovačkih marki,
- naglaska na smanjenju ukupnih troškova,
- sofisticiranijim i zahtjevnijim potrošačima, itd.

<sup>1</sup> Dr. sc. Sanda Renko, Docent, Ekonomski fakultet-Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, E-mail: srenko@efzg.hr

<sup>2</sup> Ivana Matošić, Blue Wet d.o.o., Zagreb

Prilikom kreiranja konkurentske strategije koja će im osigurati konkurentsku prednost na tržištu, maloprodavači bi trebali razmotriti sve prethodno navedeno. Literatura (Kotler i Keller, 2006, 140) sugerira kako su najuspješnija ona poduzeća koja su u potpunosti orijentirana svojim kupcima. Dakle, riječ je o poduzećima koja su svjesna da svaka konkurentna poslovna strategija počinje i završava odabranim tržišnim segmentima. Za dugoročnu i uspješnu strategiju maloprodajnog poduzeća od osobite je važnosti stalna orijentacija prema potrebama i zahtjevima potrošača, te koordiniranje i integriranje svih poslovnih planova i aktivnosti usmjerenih na upoznavanje, opsluživanje i učinkovito zadovoljenje potrošača.

Segetlija i Lamza-Maronić (1999, 75) kao najvažnija obilježja strateškog planiranja maloprodajnog poduzeća navode:

1. iznalaženje potreba i mogućnosti razvijanja različitih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica,
2. određivanje ciljeva poslovanja na osnovi diferencijacije ponude u odnosu na konkurente, a za odabrane tržišne segmente,
3. prilagođavanje pravnoj, gospodarskoj i tržišnoj okolini,
4. maksimalna koordinacija ukupnih poslovnih, posebno marketinških aktivnosti.

Većina se slaže kako je u suvremenim uvjetima poslovanja konkurentski položaj najvažnija strategijska odrednica, kako na prodajnom tako i na nabavnom tržištu. Budući da danas niti jednom poduzeću nije problem proizvesti i nuditi proizvode i usluge slične onima koje nudi direktna konkurencija, ključ uspjeha je u kontinuiranom unaprjeđivanju kao sastavnom dijelu kulture poduzeća. "Unaprjeđivanje je ključ uspjeha suvremenog poslovanja" (Harrington i Harrington, 1996, 156). Svrha ovog rada je predstaviti metodu benchmarkinga kao jedan od najboljih načina za poboljšanje poslovanja, kao i posvetiti posebnu pažnju jednom od vidova benchmarkinga: mystery shoppingu ili tajnom kupovanju. Naime, temeljni cilj rada odnosi se na istraživanje i vrednovanje postojećih dokaza o učinkovitosti mystery shoppinga kao tehnike za ocjenu i poboljšanje kvalitete usluge koja se kupcima pruža u maloprodaji.

## 2. OPĆENITO O BENCHMARKING METODI

### Pojam

Među brojnim strateškim alatima kreiranim da poduzećima omoguće postizanje konkurentske prednosti, u poslovnoj se praksi poduzeća razvijenih gospodarstava benchmarking metoda pokazala kao vrijedan instrument te jedan od najboljih alata za provođenje poboljšanja. Brojne su definicije i tumačenja pojma 'benchmarking' i onoga što on obuhvaća. Za većinu on predstavlja neku vrstu detektivske priče, kopiranja, špijunaže i otkrivanja strogo čuvanih poslovnih tajni konkurencije.

Iako u nekim slučajevima dolazi do pogrešne interpretacije samog pojma, primjena ove metode nužna je u današnjim uvjetima jer omogućava uštedu dragocjenog vremena i financijskih sredstava, ubrzava rješavanje određenih konfliktnih situacija, pomaže u otkrivanju vlastitih prednosti i slabosti i sl. (Brčić-Stipčević i Renko, 2001, 70). To je moćno sredstvo koje poduzeću daje smjernice kako bi se njegovi problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. On pokazuje nužnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja i orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima. Zaključno, sve postojeće definicije ovog pojma u osnovi imaju jednu zajedničku konstantu – unaprijediti poslovanje na temelju rješenja najboljih i postati bolji od najboljeg.

Za potrebe ovog rada benchmarking bi se mogao definirati (Renko, Delić i Škrtić, 1999, 9) kao kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom, u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Prema Harringtonu (1996, 15), ovaj proces u sebi uključuje:

- usporedbu poduzeća i njegovih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost niti istu zemlju gdje se djelatnost obavlja,
- usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti poduzeća s ekvivalentnim aktivnostima drugih poduzeća iste djelatnosti kako bi se definirali najbolji,
- usporedbu proizvoda i usluga poduzeća s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate,
- usporedbu tehničkih rješenja poduzeća u cilju odabira najbolje opreme za specifične situacije,
- primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa,
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima,
- ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.

Brojni su razlozi zbog kojih se pojedina poduzeća odlučuju za implementaciju benchmarkinga. Pojedina poduzeća pozicioniraju benchmarking kao dio procesa za rješavanje problema s jasnim ciljem poboljšanja poslovanja. Druge ga pozicioniraju kao aktivni mehanizam da bi ostale u tijeku i bile svjesne najbolje prakse. Biti najbolji na bilo kojem području složen je zadatak, koji uključuje potrošače, zadovoljne zaposlenike i upravu, priznanja, moć, novac i sl. (Renko, Delić & Škrtić, 1999, str. 12).

Teorijski, benchmarking se može primijeniti kod svih vrsta poduzeća, od onih koja su klasificirana kao pobjednici, do onih koji preživljavaju. Međutim, potrebno je napomenuti kako istraživanja koja su proveli Ernst i Young LLP (Harrington i Harrington, 1996, 7) potvrđuju činjenicu kako primjena benchmarkinga može biti rizična za poduzeća gubitnike, jer se ona primarno fokusiraju na tekuće probleme, a ne na dobivanje svjetskog priznanja.

Zadaci benchmarkinga su sljedeći:

- pomoći poduzeću u učenju iz iskustva drugih, jer ne postoji poduzeće koje ima toliko raspoloživog slobodnog vremena ili sredstava da bi proučavalo vlastite pogreške u poslovanju,
- pokazati poduzeću kako izgledaju njegovi rezultati u usporedbi s najboljima,
- olakšati razumijevanje vlastite i konkurentske pozicije na tržištu, a kao konačni rezultat osigurati veće zadovoljstvo potrošača,
- ustanoviti snage i slabosti poduzeća,
- pomoći poduzeću u otkrivanju i prioritiziranju aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa,
- pomoći u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminaciju nepotrebnih i uvođenje novih ili modificiranih proizvoda ili usluga, omogućiti poduzeću dostupnost dokazano ispravnog plana akcije.

Povećana sofisticiranost potrošača i tržišta, te povećanje konkurencije znači da je konkurentska prednost svih, a ne samo maloprodajnih poduzeća stalno u opasnosti ukoliko se ne usmjere na okolinu koja ih okružuje i poboljšaju efikasnost svog poslovanja. Pregled dostupne literature sugerira na postojanje brojnih područja primjene benchmarkinga, među kojima su i sljedeća (prilagođeno prema: Spendolini, 1992, 25):

- a) strateško planiranje (budući da benchmarking zahtijeva potpuno poznavanje tržišta, mogućih kretanja konkurenata i sl., a upravo benchmarking predstavlja jedno od najuspješnijih sredstava prikupljanja podataka)
- b) predviđanje (informacije dobivene benchmarkingom često se koriste za procjenu stanja na tržištu i prognoziranje tržišnih potencijala, poslovnih kretanja ključnih konkurenata na tržištu, trendova, ponašanja i preferencija potrošača i sl.)
- c) nove ideje (benchmarking osigurava «otvaranje» pojedinaca ili poduzeća prema novim idejama, proizvodima, poslovnim procesima i sl.)
- d) komparacija proizvoda i/ili proizvodnih procesa (budući da u sebi uključuje prikupljanje informacija o proizvodima, uslugama i poslovnim procesima konkurenata ili poduzeća s najboljom praksom, a ti se podaci prikupljaju i koriste kao standard prilikom komparacije istih područja poduzeća koje provodi benchmarking projekt)
- e) utvrđivanje ciljeva (benchmarking je «protuotrov» za «nametnutu» prosječnost budući da osigurava postavljanje izazovnih ciljeva i njihovo ispunjenje).

Povijesno gledajući, benchmarking nije pojam novijeg datuma. Rani počeci benchmarkinga vežu se za 4. st. prije Krista u radovima Sun Tzua, autora djela "Umijeće ratovanja", gdje je napisao (Hlad, 1997, 116): "ako znaš druge i znaš sebe, nećeš biti u opasnosti u stotinama bitaka; ako ne znaš druge, ali znaš sebe, možeš izgubiti, možeš pobijediti; ako ne znaš druge i ne znaš sebe, bit ćeš ugrožen u svakoj pojedinačnoj bitki". Sa stajališta

proizvoda, benchmarking se koristi od ranih 1900-ih kako bi se shvatila konkurencija, njen način rada i funkcioniranje konkurentskih proizvoda (Harrington i Harrington, 1996, 29). Međutim, zbog svog iznimnog uspjeha, kao preteča benchmarking pokreta često se uzima projekt koji je 1970-ih poduzelo poduzeće Xerox.

U novije je vrijeme benchmarking stekao veliku popularnost zahvaljujući prestižnoj Malcolm Baldrige međunarodnoj nagradi za kvalitetu koja se dodjeljuje kao poticaj za povećanje konkurentnosti i unapređenje kvalitete. Ugled nagrade fantastično je porastao od njena uvođenja 1987. godine, a među njenim dobitnicima nalaze se poduzeća kao Motorola, Xerox, IBM, i dr.

### **Vrste benchmarkinga**

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

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

Budući da svaka vrsta benchmarkinga ima svoje prednosti i nedostatke, u praksi se najviše koristi kombinacija internog i eksternog (bilo konkurentnog, funkcionalnog ili generičkog) benchmarkinga, jer daje i najbolje rezultate za poduzeće.

### **Proces**

Benchmarking se može provoditi u svom formalnom ili neformalnom obliku. Budući da je benchmarking proces u svom formalnom obliku (kada zahtijeva formiranu ekipu eksperata, te slijedi specifične procedure) vrlo opsežan i dugoročan, te zahtijeva veća novčana sredstva i više vremena za provođenje, najčešće se primjenjuje neformalni benchmarking koji ne zahtijeva isti stupanj planiranja i izvedbe kao formalni, ali sadrži isti cilj – poboljšanje. Različiti autori i poduzeća (Camp, 1995; Harrington i Harrington, 1996; Renko, Delić i Škrtić, 1999) pokušali su definirati faze benchmarking procesa tako da u njima uključe sve aktivnosti i zadatke koje on obuhvaća, ali bez obzira na broj faza formalni se benchmarking može najjednostavnije prikazati kroz sljedeće korake:

- utvrđivanje područja i problema koji se rješavaju (formiranje benchmarking ekipe, donošenje odluke što podvrci benchmarking procesu, usvajanje procesa od strane vrhovne uprave, te definiranje korisnika procesa),

- planiranje ukupnog projekta (definiranje detaljnih koraka kojih se treba pridržavati prilikom provođenja benchmarking projekta, sastavljanje plana sakupljanja podataka, popis internih i eksternih izvora ključnih informacija i kontakata koji mogu biti korisni u procesu istraživanja, podjela uloga i odgovornosti, procjena vremena potrebnog za provođenje cjelokupnog projekta, te pregled planova sa stručnjacima kako bi se kritički preispitali i ocijenili od strane eksperata za područja koja su podvrgnuta istraživanju),

- analizu vlastitog polazišnog stanja (benchmarking projekt moramo započeti s podacima o vlastitom poslovanju, jer je identifikiranje i razumijevanje vlastitih učinaka i poslovnih procesa neophodno ukoliko želimo analizirati poslovanje drugih i unaprijediti vlastito),

- analizu relevantnih subjekata (budući da prethodna analiza obuhvaća identifikaciju vlastitih snaga, slabosti, prijetnji i strategije poduzeća, ovdje je riječ o eksternoj analizi koja obuhvaća analizu potrošača, konkurenata, industrije i okruženja),

- ekstrahiranje informacija iz prikupljenih podataka (organiziranje prikupljenih podataka na način da budu pregledni i lako usporedivi, utvrđivanje razlike u vlastitim dostignućima u usporedbi s najboljima, kvalitativna kontrola podataka, te sastavljanje benchmarking izvještaja vrhovnoj upravi koji će poslužiti kao temelj za nadolazeću provedbu promjena),

- apliciranje rezultata (izbor najboljeg rješenja između nekolicine alternativa, razvoj plana njegove implementacije, dobivanje odobrenja vrhovne uprave za samu primjenu, te implementacija i ocjena promjena).

S druge strane, neformalni benchmarking proces ima istu svrhu, često se koristi u manjim poduzećima i faze mu se mogu svesti na:

- analiziranje vlastitih proizvoda, usluga i procesa,
- otkrivanje što drugi rade,
- uspoređivanje stanja i utvrđivanje razlika,
- poticanje promjena i uvođenje poboljšanja.

### Ograničenja

Iako je benchmarking vrlo djelotvorno sredstvo koje može generirati promjene i poboljšanja, postoje i potencijalne opasnosti i zamke koje proizlaze iz njegove neodmjerene upotrebe. Ponekad su troškovi za njegovo provođenje previsoki i/ili vrijeme potrebno za njegovu provedbu ponekad dulje od onoga koje poduzeće ima na raspolaganju za rješavanje određenog problema. Stoga je od izuzetne važnosti napraviti korelaciju između ukupnih troškova i koristi od cjelokupnog procesa, te provoditi benchmarking samo ukoliko su koristi veće od troškova. U slučaju da je vrijeme potrebno za provedbu benchmarkinga dulje od planiranog, potrebno je pojednostavniti proces ili pronaći neko drugo rješenje.

Neka poduzeća griješe previše se oslanjajući na benchmarking, jer tako počinju gubiti svoju prepoznatljivost na tržištu i izvorni kontakt s kupcima. Takva bi poduzeća trebala spoznati moguće posljedice za kupce prije poduzimanja bilo kakve aktivnosti.

Posebno pitanje, odnosno problem koji se javlja kod provođenja benchmarkinga jest njegova etičnost. Naime, neke vrste uključuju proučavanje i prikupljanje podataka o drugim poduzećima i njihovim iskustvima u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. Dakako, benchmarking je etičan kada se ispravno provodi.

U praksi se većina maloprodavača orijentira na korištenje benchmarkinga u cilju komparacije troškovnih pokazatelja i pokazatelja ostvarene produktivnosti sa standardima djelatnosti, direktnih konkurenata, vodećih maloprodajnih poduzeća i aktivnosti vlastitog poduzeća: "Pronađite nekog tko kvalitetno obavlja svoj posao, nadzirite ga, usvajajte njegova rješenja, te na vlastito poslovanje primjenjujte najprimjerenija rješenja. Od poduzeća koje pomno istražuje najbolju praksu na nekom području ili prodavaonici, te je pokušava "klonirati" u ostatak poduzeća, do trgovca koji savjesno proučava najbolje elemente poslovanja svojih konkurenata, vrijednost analiziranja, usvajanja ili prilagođavanja najbolje prakse predstavlja tehniku koja se ne može precijeniti." (Berman i Evans, 2004, 513).

Interni i eksterni konkurentni benchmarking najčešće je korišten oblik benchmarkinga u maloprodaji. Poduzeća, u osnovi, odabiru interni benchmarking kako bi dobila uvid u svoje poslovanje, jake strane i slabosti svojih odjela i načina poslovanja svakog od njih, i te podatke koristi kao polaznu točku. Zbog lako dostupnih i detaljnih podataka, niskih troškova, lakog uspoređivanja i dobre informiranosti osoblja, interni je benchmarking najbolji početak za uhadavanje benchmarking ekipe i eventualnu pripremu za eksterni benchmarking. Prilikom istraživanja poslovanja direktnih konkurenata, maloprodavači mogu doći do dragocjenih podataka posredstvom različitih izvora, kao što su godišnja izvješća, časopisi, gospodarske komore, statistički zavodi, i sl. U maloprodajnom sektoru, gdje je različitost koja se temelji na uslugama postala od najveće važnosti, najveći je broj poduzeća započeo s provođenjem jedne vrste benchmarkinga, popularnije nazvane konkurentna kupovina, tajno kupovanje ili mystery shopping. Iako pojedini autori (Harrington i Harrington, 1996) smatraju mystery shopping jednom od sedam podaktivnosti u okviru prikupljanja i analize eksternih izvora podataka (Slika 1.), autori ovog rada sugeriraju kako je mystery shopping mnogo više od toga.

**Slika 1:** Prikaz tijeka dijagrama prikupljanja eksternih informacija temeljem originalnog istraživanja



Izvor: Harrington, H. J. i Harrington, J. S., 1996, 114.

### 3. MYSTERY SHOPPING

#### Teorijski okvir

Mystery shopping je relativno nova tehnika koja se pojavila 1940-ih (Jett, 2003, 1) kada je maloprodavač Willmark kreirao i počeo koristiti ovaj pojam za mjerenje kvalitete usluge koja se pruža kupcima. Mystery shopping je u potpunosti razvijen 1980-ih i prihvaćen u bankarstvu, maloprodaji, kod velikog broja proizvođača, hotela, restorana i sl. U literaturi (Karlsson i Horbec, 2006, 35), je još poznat pod nazivima: secret shopping, performance evaluation, service monitoring, quality auditing, service investigations, service checks, trained customers i frontline evaluations, a u Republici Hrvatskoj za njega se može naći na pojmove tajni, tajanstveni, sakriveni ili pritajeni kupci.

Mystery shopping predstavlja oblik konkurentskog benchmarkinga jer omogućava poduzeću mjerenje poslovanja i ostvarenih rezultata unutar odjeljenja, kao i ocjenu kvalitete pružene usluge među pojedincima ili među različitim poduzećima. Na ovaj način odjeljenja ili pojedini zaposlenici u poduzeću mogu ustanoviti svoj položaj u odnosu na ostale dijelove poduzeća. Također, poduzeće je u stanju ustanoviti vlastiti položaj u odnosu na konkurenciju, a time konkurent postaje mjerilo usporedbe.

Veliki broj poduzeća educira svoje osoblje u konkurentne promatrače, te ih šalje "na teren" da koriste usluge konkurencije, primjerice šalje ih u konkurentne hotele ili zrakoplovne kompanije kako bi ocijenili konkurenciju i usporedili je s vlastitim poslovanjem. U tim slučajevima, riječ je o eksternom konkurentnom benchmarkingu. Inače, pojedina poduzeća razmatraju problem etičnosti koja je uključena u takvu analizu.

Sve faze provođenja mystery shopping programa zahtijevaju visoki stupanj stručnosti. On se sastoji od sličnih faza kao i formalni benchmarking. Pojednostavljeno, odvija se na način da se prvenstveno donese odluka o tome što će se vrednovati. Zatim se definira potencijalno područje i lokacija koju treba podvrgnuti istraživanju. Sljedeći je korak odabir i angažiranje mystery shopping promatrača (tajnih kupaca), te razvoj smjernica i pravila za provođenje samog projekta. Izrada upitnika predstavlja najteži i najsloženiji dio posla budući da upitnik mora obuhvatiti sve nužne detalje vezane za analizu prodajnog procesa. Na kraju slijede posjet i sastavljanje izvješća.

Danas je mystery shopping postao jedna od važnijih djelatnosti u velikom broju zapadnih zemalja i procjenjuje se na 1.5 milijardi USD (Taschner, 2004, 1). Postoje neke organizacije koje su se specijalizirale za ovu vrstu aktivnosti, poput Evaluation Systems for Personnel, Michelson & Associates i Mystery Shopping Providers Association. U Hrvatskoj je prisutna Heraklea, prva specijalizirana agencija za mystery shopping, a ujedno i najveća agencija na području Balkana. Ovakve su organizacije razvile mystery shopping upitnike za gotovo svaku vrstu gospodarske djelatnosti. Ovdje je, dakle, riječ o "pravom" mystery shoppingu koji koristi prethodno obučene promatrače (tajne kupce) koji se pretvaraju da su potencijalni i redoviti kupci, te iz perspektive kupca objektivno mjere kvalitetu pružene usluge prema unaprijed definiranim kriterijima, a nakon toga na odgovarajući način izvještavaju o svom kupovnom iskustvu.



Prilikom donošenja odluke da li zaposliti vlastito osoblje ili koristiti usluge specijalizirane agencije za provođenje istraživanja u sklopu mystery shoppinga, najveći se broj poduzeća suočava s istom dilemom. S jedne strane, angažiranje vlastitog kadra znači i značajnu uštedu u troškovima, ali istovremeno može rezultirati nekompetentnim i neučinkovitim projektom.

Velika poduzeća koja se sastoje od velikog broja organizacijskih jedinica, kao što su veliki maloprodajni lanci, prisiljena su koristiti usluge specijaliziranih mystery shopping agencija kako bi provela interni benchmarking (u cilju identificiranja najbolje prakse) i definirala kako bi različiti dijelovi poduzeća trebali poslovati. Naime, ukoliko se angažira vlastiti kadar moguća je pojava problema međusobnog prepoznavanja i zaposlenika koji se pojavljuju u ulozi promatrača i zaposlenika čiji je rad podvrgnut ocjenjivanju.

U literaturi (Calvert, 2005, 25), mystery shopping se smatra jednom od metoda za procjenu potrošačke percepcije pružene usluge. Neke od ovih metoda su kvantitativne metode poput istraživanja pomoću fokus grupa, radnih grupa, povratne informacije od zaposlenika i sl.. Osim njih, postoje i kvalitativne metode koje obuhvaćaju analizu pritužbi, anketiranje kupaca (sadašnjih i onih izgubljenih), mystery shopping i dr. (Ford et al., 1997, 74-89). Potrebno je istaknuti kako mystery shopping ima određene prednosti pred ostalim istraživačkim metodama jer omogućava poduzeću transformiranje kvalitativnih podataka u kvantitativne koristeći neke od statističkih analiza.

### **Koristi**

Zbog današnje «turbulentne» situacije na maloprodajnom tržištu svaki bi maloprodavač trebao mjesečno provoditi ovu vrstu benchmarkinga. Uobičajeni elementi koji se vrednuju u sklopu njega su: vrijeme čekanja na uslugu, uspostavljanje kontakta s kupcima, učinkovitost, čistoća, prodajne sposobnosti prodavača i dr.

Rezultati istraživanja zadovoljstva hrvatskih kupaca (Kovačević, 2004, 13) pokazali su kako samo 4% kupaca upućuje žalbu poduzeću kada su nezadovoljni, dok preostali dio nezadovoljnih kupaca jednostavno prelazi konkurenciji prilikom sljedeće kupnje. Međutim, koji je razlog činjenici da se kupci ne žale u većem postotku? Najjednostavniji je odgovor da većina kupaca smatra da žalbe neće rezultirati nikakvim, a posebice ne pozitivnim rezultatima. Upravo ovdje leži prilika za mystery shopping da osigura poduzeće vrijednim informacijama o njegovim jakim i slabim točkama, te da ih korigira. Mystery shopping je vrlo važno sredstvo poboljšanja za maloprodajna poduzeća, jer im pruža informacije o tijeku odvijanja cjelokupnog prodajnog procesa.

Osim toga, ono daje poduzeću informacije iz prve ruke, a ne one koje se temelje na tuđoj interpretaciji. To je jedini način da poduzeće dođe do informacija o tome što i kako rade njegovi prodavači, te kako prodajno mjesto djeluje na percepciju kupaca. U fokusu mystery shopping promatrača je ne samo analiza rada prodavača, već i elementi u prodajnoj okolini.

Kako Guzman (1992, 23) navodi, “mystery shopping omogućava “brzi snimak” usluge koja se pruža na jednom mjestu u određenom vremenskom trenutku, bez utjecaja

prethodnih iskustava." Na taj se način istovremeno može analizirati ponašanje kupaca i/ili prodavača. Prvi pristup, dakle analiziranje ponašanja kupaca, koriste poduzeća koja su zainteresirana za nove načine kupovine određenih proizvoda, jer tako mogu ustanoviti kako njihovi kupci prihvaćaju pojedine njihove proizvode i usluge ili jesu li njihovi kupci promijenili stil života i potrebe i sl. Drugi pristup, odnosno analiziranje rada i ponašanje prodavača koristan je za maloprodavače koji mystery shoppingom žele ustanoviti stupanj kvalitete usluge koju pružaju njihovi prodavači. Prema Erstadu (1998, 34) mystery shopping programi se koriste kako bi se unaprijedila politika upravljanja ljudskim potencijalima u smislu poticanja sudjelovanja zaposlenika, stvaranja pozitivnog motivacijskog okruženja, izgradnje timskog duha u poduzeću, identificiranja potrebe za obučavanjem, nagrađivanja i sl.

Pravovremena upotreba mystery shoppinga promptno pomaže poduzeću u identifikaciji i korigiranju njegovih problema kako bi umanjilo izgubljeni tržišni udio. Brojna poduzeća nisu svjesna svojih slabosti sve dok im ne zaprijeti konkurencija. Njihovi zaposlenici ne smatraju nužnim poboljšanja u poslovanju. Međutim, mystery shopping osigurava poduzeće podacima koji upravo pokazuju suprotno – da poduzeće mora prekinuti s dosadašnjim načinom poslovanja ukoliko želi opstati na tržištu.

### Ograničenja

Unatoč brojnim prednostima, mystery shopping ima i neke nedostatke. Na prvom mjestu Calvert (2005, 27) ističe veličinu uzorka koji se istražuje, budući da jedno ili dva promatranja nisu statistički vrijedan uzorak, dok alternativa koja podrazumijeva znatan broj posjeta čini ovaj program izuzetno skupim. Naime, moguća je situacija kada svatko ima loš dan, pa će istraživanja dati slabije rezultate. Stoga je bolje obavijestiti zaposlenike o namjeri menadžmenta da ocijeni njihov rad. Oni trebaju biti upoznati s činjenicom da njihovo pružanje usluga može s vremena na vrijeme biti ocijenjeno, odnosno treba ih upoznati sa svrhom i ciljem provođenja mystery shoppinga, ali ne i o točnom vremenu njegova održavanja. Smjernice MSPA (Međunarodne organizacije za mystery shopping) također to zahtijevaju.

Pojedini menadžeri griješe jer rezultate istraživanja koriste za kažnjavanje zaposlenika. Na taj način oni zapravo izazivaju negativne reakcije kod svojih zaposlenika glede provođenja ocjenjivanja u budućnosti. Umjesto toga, mystery shopping izvješće trebalo bi poslužiti kao podloga klijentima za dobivanje saznanja kako unaprijediti kvalitetu usluga i povećati stupanj zadovoljstva svojih potrošača. U praksi se osoblju prezentiraju rezultati izostavljajući imena zaposlenika (čak i u slučaju da su rezultati bili iznimno dobri). U slučaju "loših" rezultata, oni se trebaju raspraviti između pojedinca i njegovog/njenog linijskog menadžera.

Najznačajnije ograničenje mystery shoppinga predstavlja njegovo oslanjanje na kognitivne procese i sposobnost mystery shopping promatrača (tajnog kupca). Međutim, on može griješiti zbog prethodnih iskustava i specifičnog poznavanja područja istraživanja, a takva saznanja ne može eliminirati niti dobar trening. Zbog toga je uobičajeno da klijenti sami definiraju profil tajnog kupca. Na taj će način biti sigurni da promatrač ne poznaje nikoga u poduzeću, te da nije čest posjetitelj tog poduzeća.

Važno je da se promatrač ponaša u skladu s postavljenim smjernicama i scenarijem posjeta istraživanja. U pojedinim se slučajevima od mystery shopping promatrača očekuje ponašanje identično potencijalnom kupcu, bez da utječe na rad prodavača. Ponekad klijent može izričito nalagati mystery shopping promatračima da postave prodavača u netipične i teške situacije, te promatraju njihove reakcije. U svakom slučaju, promatrači ne smiju obavljati ništa što nije u skladu sa zakonom ili što im predstavlja određeni rizik.

#### 4. SLUČAJEVI PROVEDENOG MYSTERY SHOPPINGA NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

Kako bi dokazali postojanje koristi od korištenja mystery shoppinga na hrvatskom tržištu, prilikom izrade rada korišteni su sekundarni podaci. Pregled literature potvrđuje kako je mystery shopping djelotvorna tehnika u vrednovanju usluga koje se pružaju kupcima u maloprodaji što se tiče poboljšanja poslovnih procesa, ponašanja zaposlenika i praćenja konkurencije.

Močnik (2002, 22-25) opisuje mystery shopping program kreiran za analizu prodaje automobila u salonima. U njegovom radu testirano je devet cjelina koje se odnose na najvažnije faze prodaje, od telefonskih poziva do završetka kontakta između prodavača i kupca, te praćenja kupca do izlaza iz prodajnog salona. Primjerice, upitnik započinje pitanjem koje se odnosi na vrijeme potrebno da se odgovori na telefonski poziv, a završava s pitanjima vezanim za postprodajne akcije, poput ispraćanja kupca iz salona, pozdrava i osmjeha prodavača na odlasku iz salona. Upitnik za analizu prodaje automobila sastojao se od 105 pitanja. U ovom slučaju, glavni zadatak mystery shopping promatrača nije bio ocjenjivanje potrošačke percepcije već bilježenje da li se određena aktivnost u prodajnom procesu pojavila ili ne. Sljedeći korak (nakon završenog posjeta) uključivao je komparaciju rezultata sa relevantnim kriterijima. Navedeni su kriteriji dobiveni prerađivanjem istog upitnika u upitnik za anketiranje putem telefona ili anketiranje na terenu, na uzorku od 100 ispitanika. Tako su dobivene prosječne vrijednosti koje su za potrebe izrade izvješća izražene u postocima ili indeksima. Primjerice, indeks prezentacije unutrašnjosti automobila iznosio je 98 dok je istovremeno kod konkurencije iznosio 112. Stoga poduzeće (koje je klijent mystery shopping istraživanja), može razumjeti koje su njegove slabosti u prodajnom pristupu prilikom prodaje automobila i na što bi trebalo obratiti pažnju prilikom obučavanja prodajnog osoblja.

Rezultati mystery shopping istraživanja ([www.heraklea.hr](http://www.heraklea.hr)), kojeg je 2004. godine provela agencija Heraklea (prva specijalizirana hrvatska agencija za mystery shopping), otkrili su kako hrvatski potrošači uslugu koja im se pruža u maloprodajnim objektima smatraju najvažnijim područjem na kojem se može postići povećanje njihovog zadovoljstva. Ova agencija kontinuirano provodi mystery shopping u različitim djelatnostima i sugerira kako još uvijek ima dosta mjesta za unapređivanje kvalitete usluge kod većine poduzeća (koja posluju na hrvatskom tržištu). Naime, izvješća o rezultatima mystery shopping projekta u sektoru bankarstva pokazala su kako 13% bankarskih službenika ne pozdravlja ljubazno svoje klijente. Istražujući maloprodajne prodavaonice, ustanovljeno je kako 39% prodajnog osoblja ne zahvaljuje kupcima na realiziranoj kupovini, dok njih 86,4% ipak pozdravlja kupce na odlasku.

Ovo su samo neki od dokaza da hrvatske maloprodajne snage još nisu dosegnule potreban nivo usluga koje bi trebali pružati kupcima. Inozemni su maloprodavači koji djeluju na hrvatskom tržištu među prvima započeli s implementacijom mystery shoppinga u cilju poboljšanja ukupne kvalitete, budući da im je to bilo dobro poznato sa ostalih europskih tržišta. Međutim, hrvatski su potrošači postali sve zahtjevniji i sofisticiraniji, te i oni počinju tražiti viši nivo kvalitete usluge.

## 5. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Odlična i besprijekorna usluga ključ je stjecanja sve većeg broja kupaca, veće prodaje i profita. Upravo zato diljem svijeta koriste se nove tehnike istraživanja i poboljšavanja aktualne situacije na tržištu. Benchmarking je metoda koja poduzeću osigurava konkurentsku prednost koja se temelji na njegovim snagama, na slabostima njegovog konkurenta ili na praksi najboljih poduzeća. Poduzeće koje namjerava usporediti svoje poslovanje s nekim maloprodajnim poduzećem ili njegovom organizacijskom jedinicom, mora posjedovati adekvatne pokazatelje za kompariranje. Mystery shopping, kao nova metoda istraživanja, može se u ovom području upotrijebiti s velikim uspjehom. On posjeduje određene prednosti pred ostalim metodama za ocjenu rada osoblja i samog poduzeća. U usporedbi s anketama o kvaliteti potrošačkih usluga koje od kupaca zahtijevaju da se u detalje prisjete što se dogodalo za vrijeme njihove posljednje kupovine (Finn, 2001, 310), mystery shopping može se koristiti za sakupljanje činjeničnih informacija (broja kupaca koji čekaju u redu, da li se prodajni predstavnik predstavio), a ne isključivo percepciju procesa pružanja usluga. Prema Finnu i Kayandeu (1997, 262-275), podaci prikupljeni mystery shoppingom veće su kvalitete nego oni dobiveni temeljem anketiranja kupaca. Usprkos višim troškovima provođenja istraživanja po anketnom upitniku, mystery shopping još uvijek je troškovno isplativiji način sakupljanja adekvatnih podataka o vrednovanju prodajnog mjesta koji mogu poslužiti za donošenje upravljačkih odluka.

### LITERATURA:

1. Berman, B., Evans, J. R., *Retail Management: A Strategic Approach*, 9<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
2. Brčić-Stipčević, V., Renko, S., "Primjena benchmarking metode u zaštiti hrvatskih potrošača", *RRIF*, No. 9, 2001.
3. Calvert, P., "It's a mystery. Mystery shopping in New Zealand's public libraries", *Library Review*, Vol. 54, No. 1, 2005.
4. Camp, R. C., *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press, USA, 1995.
5. Erstad, M., "Mystery shopping programmes and human resource management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, No.1, 1998.
6. Finn, A., "Mystery shopper benchmarking of durable-goods chains and stores", *Journal of Service Research*, May 2001.
7. Finn, A., Kayande, U., "Reliability Assessment and Optimization of Marketing Measurement", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, May 1997.
8. Ford, R. C., Bach, S. A., Fottler, M. D., "Methods of measuring patient satisfaction in health care organisations", *Health Care Management Review*, Vol. 22, No. 2, 1997.

9. Guzman, I., "Using shopper studies to evaluate service quality", *Marketing News*, Vol. 26, No. 19, 1992.
10. Harrington, H. J., Harrington, J. S., *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*, McGraw-Hill, 1996.
11. Hlad, D., "Sun Tzu: Umijeće ratovanja", Misl, 1997.
12. Jett, C., "Mystery shoppers check on customer service", *Knight Ridder Tribune Business News*, No. 2, August, 2003.
13. Karlsson, V. B., Horbec, K., *Measuring Management and the Moment of Truth*, Heraklea, 2006.
14. Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
15. Kovačević, N., "Profil poduzetnika", *Novosti-HUP*, br. 7-8, 2004.
16. Močnik, U., "Mystery shopping – što je to i za koga", *Marketing UP*, No. 11, 2002.
17. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M., *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, 1999.
18. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., *Strategija maloprodaje*, Ekonomski fakultet Osijek, 1999.
19. Spendolini, M. J., *The benchmarking Book*, AMACOM Press, New York, 1992.
20. Taschner, C., "Mystery shopping is booming business", *The Daily Record (Baltimore)*, No. 15, May 2004. [www.heraklea.hr](http://www.heraklea.hr)

## MYSTERY SHOPPING: KEY FACTOR FOR THE SUCCESSFUL RETAIL BENCHMARKING

*Sanda Renko<sup>3</sup> & Ivana Matošić<sup>4</sup>*

### *Summary*

*Continuous improvement and orientation towards customers' needs and requirements, as well as coordinated integration of all business activities in knowing, meeting and serving customers, are prerequisite for long term and successful retail strategy today. The main purpose of this paper is to present benchmarking as one of the best ways to keep improving retail companies as well as to pay special attention to one of the benchmarking applications: mystery shopping. Namely, the intention of the paper is to explore and to evaluate the evidence about the effectiveness of mystery shopping as a technique for the evaluation and improvement of customer service in the retailing.*

**Key words:** *benchmarking, mystery shopping, retailing, competitive advantage*

<sup>3</sup> Assistant Professor Sanda Renko, Ph.D., Faculty of Economics & Business, Zagreb, E-mail: [srenko@efzg.hr](mailto:srenko@efzg.hr)

<sup>4</sup> Ivana Matošić, Blue Wet d.o.o., Zagreb

**NAPOMENA UREDNIŠTVA:**

Zbog tiskarske pogreške u tiskanoj verziji časopisa došlo je do ispuštanja bibliografskih podataka o ovom radu. Bibliografski se podaci zato daju u nastavku.

**NOTE OF EDITORIAL BOARD:**

Due to typographic error, bibliographic data of this paper are not given in printed issue. Bibliographic data of the paper are as follows.

**MYSTERY SHOPPING: KLJUČNI ČIMBENIK USPJEŠNOG BENCHMARKINGA U  
MALOPRODAJI**

*Sanda Renko & Ivana Matošić*

UDK: 65.012.3+658.817]:339.37

JEL: L<sub>81</sub>

Pregledni rad/Review

Primljeno/Received: 12. siječnja 2007/ January 12, 2007

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 19. ožujka 2007/ March 19, 2007