

# ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA O PROVOĐENJU PROCESA TAJNE KUPOVINE (MYSTERY SHOPPING)

---

Šakić, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:426584>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-18**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Prijediplomski stručni studij

**IVONA ŠAKIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA O  
PROVOĐENJU PROCESA TAJNE KUPOVINE  
(MYSTERY SHOPPING)**

Split, studeni 2023.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Prijediplomski stručni studij

**Predmet:** Marketing

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Ivona Šakić

**Naslov rada:** Istraživanje stavova zaposlenika o provođenju procesa tajne kupovine  
(Mystery shopping)

**Mentor:** Dr.sc. Rakušić Cvrtak Katja, viši predavač

Split, studeni 2023.

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD .....   | 1  |
| 2. POJMOVNO ODREĐENJE ZADOVOLJSTVA KUPACA.....                              | 2  |
| 2.1. Zadovoljstvo kupaca kao čimbenik uspjeha.....                          | 2  |
| 2.2. Metode mjerenja zadovoljstva kupaca .....                              | 3  |
| 2.2.1. Sustav za praćenje pritužbi i sugestija kupaca.....                  | 4  |
| 2.2.2. Ankete o zadovoljstvu kupaca.....                                    | 5  |
| 2.2.3. On-line recenzije.....   | 6  |
| 2.2.4. Tajna kupovina .....   | 7  |
| 3. POJMOVNO ODREĐENJE TAJNE KUPOVINE .....                                  | 9  |
| 3.1. Pojam tajne kupovine .....   | 9  |
| 3.1.1. Povijesni aspekt razvoja pojma tajnog kupca.....                     | 10 |
| 3.2. Definicija tajnog kupca .....  | 11 |
| 3.2.1. Karakteristike tajnog kupca .....                                    | 12 |
| 3.2.2. Definiranje posla tajnog kupca .....                                 | 13 |
| 4. METODE KORIŠTENJA, NAČIN PROVOĐENJA I FAZE PRIMJENE TAJNE KUPOVINE ..... | 16 |
| 4.1. Metode korištenja tajne kupovine .....                                 | 16 |
| 4.2. Način provođenja tajne kupovine.....                                   | 18 |
| 4.3. Faze primjene tajne kupovine .....                                     | 20 |
| 4.3.1. Faza poricanja.....  | 20 |
| 4.3.2. Faza prihvatanja .....   | 20 |
| 4.3.3. Faza djelovanja .....  | 20 |
| 4.3.4. Faza kulturne indokrinacije .....                                    | 21 |

|   |    |
|---|----|
| 5. POZITIVNE I NEGATIVNE STRANE TAJNE KUPOVINE .....                          | 22 |
| 5.1. Pozitivne strane .....   | 22 |
| 5.2. Negativne strane .....   | 23 |
| 5.3. Izazovi tajne kupovine u budućnosti .....                                | 23 |
| 5.3.1. On-line tajni kupac .....  | 24 |
| 5.3.2. Tajna kupovina na društvenim mrežama .....                             | 24 |
| 6. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA O PROVOĐENJU PROCESA TAJNE KUPOVINE ..... | 25 |
| 6.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....                                     | 25 |
| 6.2. Opis instrumenata istraživanja .....                                     | 25 |
| 6.3. Uzorak i metode istraživanja .....                                       | 25 |
| 6.4. Rezultati istraživanja .....   | 26 |
| 6.5. Osvrt na provedeno istraživanje .....                                    | 35 |
| 6.6. Ograničenja u provedenom istraživanju .....                              | 36 |
| 7. ZAKLJUČAK .....  | 37 |
| LITERATURA .....  | 39 |
| POPIS SLIKA .....   | 40 |
| POPIS TABLICA .....   | 40 |
| POPIS GRAFIKONA .....   | 40 |

## SAŽETAK

### **Istraživanje stavova zaposlenika o provođenju procesa tajne kupovine**

Tajna kupovina, poznata i kao "mystery shopping" predstavlja izvrstan alat za poboljšavanje usluge i zadovoljstva kupaca. Zadovoljstvo kupaca je koncept koji je potrebno razumjeti i konstantno raditi po njemu, te čini više od pukog mjerenja korisničke usluge. Ova metoda uključuje angažiranje anonimnih kupaca ili "mystery shoppers" koji tajno procjenjuju iskustvo kupovine ili korištenja usluga kako bi pružili nepristranu evaluaciju. Mystery shopping Providers Association (MSPA) propisuje pravila provođenja tajne kupovine kojih se svi članovi trebaju pridržavati kako bi sam proces bio uspješno i kvalitetno izveden. Primjena tajne kupovine pruža organizacijama objektivne i egzaktne informacije o njihovim operacijama i korisničkom iskustvu. Kroz jasno postavljene faze, tvrtke mogu sustavno poboljšavati svoje usluge i stvarati pozitivno okruženje za svoje kupce, pri čemu tajna kupovina ostaje ključan alat u održavanju visokih standarda zadovoljstva kupaca. Tajni kupci svojim informacijama i zapažanjima ukazuju poduzeću na njihove potencijalne nedostatke, te na taj način potiču unapređenja čime se utječe na smanjenje stope izgubljenih kupaca. Cilj ovog završnog rada bio je prikazati proces tajne kupovine sa stajališta zaposlenika, odnosno njihove stavove i iskustva u poimanju tajne kupovine. Kao glavni cilj tajne kupovine postavlja se unapređenje, poticanje, te nagrađivanje prodajnog osoblja kako bi se potaknuo timski duh, želja za napretkom i ostvarivanjem ciljeva. U određenim slučajevima, menadžeri kažnjavaju zaposlenike kroz sustav ocjenjivanja, iako bi upravo taj sustav ocjenjivanja trebao biti poticaj i podloga za eventualnim promjenama i unapređenjem, naravno, podrazumijevajući dobar rad samog radnika. U konačnici, ovaj rad opisuje proces tajne kupovine koja menadžerima pruža informacije o tome kako zaposlenici gledaju na tajnu kupovinu, te pruža smjernice o kojima treba voditi računa prilikom predstavljanja procesa tajne kupovine među zaposlenicima.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo kupaca, tajna kupovina, poboljšanje kvalitete ponude

## SUMMARY

### **Employee's attitudes about the implementation of the mystery shopping process in the company**

Secret shopping, also known as "mystery shopping", is an excellent tool for improving customer service and satisfaction. Customer satisfaction is a concept that needs to be understood and lived by, and it does more than just pure measurement of the customer service. This method involves hiring anonymous shoppers or "mystery shoppers" who secretly evaluate the experience of shopping or user services to provide an unbiased perspective. The Mystery Shopping Providers Association (MSPA) prescribes the rules for the conduct of mystery shopping, which all members must adhere to, the process to be carried out successfully and with high quality. The implementation of mystery shopping provides organizations with objective and valid information about their operations and customer experience. Through clearly defined stages, companies can systematically improve their services and create a positive environment for their customers, with mystery shopping remaining a key tool in maintaining high standards of customer satisfaction. With their information and observations, secret shoppers point out their potential shortcomings to the company, and in this way encourage improvements, which affects the reduction of the rate of customers loss. The main goal of mystery shopping is aiming at promoting, encouraging, and rewarding of the sales staff with final goal to encourage the team spirit, the desire to progress and achieve common company goals. In some cases, managers penalize employees through the evaluation system, even though this evaluation system should be an incentive and basis for possible changes and improvement, of course, implying the good work of the employees. This thesis describe the concept of mystery shopping which ultimately provides managers with information about how employees experience secret shopping, and provides guidelines that should be taken into account when presenting the process of secret shopping among employees.

**Keywords:** customer satisfaction, mystery shopping, improving the quality of the offer

# 1. UVOD

Zadovoljstvo kupaca ključni je pokazatelj uspješnosti koji pokazuje koliko dobro tvrtka ispunjava ili premašuje očekivanja svojih kupaca. Rezultat je načina na koji klijent percipira dobivenu vrijednost za novac koji potroši. Zadovoljstvo kupaca igra značajnu ulogu u prosperitetu poslovanja jer su kupci s pozitivnim iskustvom skloniji vraćanju i prenošenju pozitivnih iskustava drugima o tvrtki.<sup>1</sup>

Tajna kupovina (eng: *Mystery shopping* - MS) je metoda istraživanja koju mnoge tvrtke i javne organizacije koriste za mjerenje kvalitete pružanja usluga. Proces tajne kupovine fokusiran je upravo na praćenje iskustva potrošača, omogućujući mu definiranje korelacije povratne informacije tajnog kupca s i svrhe prodajne usluge.<sup>2</sup> Na taj je način svakoj tvrtki moguće definirati trenutna odstupanja između očekivanja i postignuća, te sukladno tome tvrtka može otvoriti prostor za primjenu suvremenih konkurentskih trendova. Glavni cilj ovog rada je ukazati na važnost uključivanja tajne kupovine u proces istraživanja zadovoljstva kupaca s ciljem unapređenja prodaje, te praćenja i kreiranja budućih trendova. U radu će se teorijski objasniti pojmovi tajne kupovine, tajnih kupaca, te prikazati proces tajne kupovine sa stajališta zaposlenika, odnosno njihove stavove i iskustva u poimanju tajne kupovine. U konačnici, rad ima svrhu ponuditi menadžerima informacije o tome kako zaposlenici gledaju na tajnu kupovinu, te smjernice kojima bi se trebao voditi prilikom predstavljanja procesa tajne kupovine među zaposlenicima.

Završni rad sadrži sedam dijelova. Nakon uvodnog dijela slijedi pojmovno određenje termina zadovoljstva klijenata, te prikaz metoda koje se najčešće koriste u mjerenju zadovoljstva kupaca. Treći dio rada donosi definiciju pojma tajnog kupca, te prikaz procesa tajne kupovine. U četvrtom dijelu rada predstavljene su metode kojima se provodi tajna kupovina, kao i faze njene primjene, dok peti dio rada donosi pozitivne i negativne strane tajne kupovine. Šesti dio rada je empirijski dio u kojem se prikazuju rezultati provedene ankete. Na samom kraju rada donosi se zaključak, odnosno spoznaje do kojih se došlo prilikom pisanja završnog rada, te popis korištene literature i slika.

---

<sup>1</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>2</sup> Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.



## 2. POJMOVNO ODREĐENJE ZADOVOLJSTVA KUPACA

Prema istraživanjima, glavni zahtjevi kupaca su djelotvorna i učinkovita korisnička usluga, ali ista pokazuju da može postojati razlika između onoga što tvrtke misle da zadovoljava kupce i onoga što ih uistinu zadovoljava. Prvi, tj. osnovni korak svake tvrtke je pronaći kupca.<sup>3</sup> Obzirom da je pronalaženje kupca iznimno zahtjevan zadatak, počevši od činjenice da je pred samim kupcima u današnjici širok spektar usluga, proizvoda, dobavljača i cijena, od iznimne je važnosti pridodati posebnu pažnju glavnim zahtjevima kupaca te zadržati iste. Ukoliko se želi zadržati kupca, te održati/povećati ponudu koja bi kupcu donijela najveću vrijednost, bitno je osigurati visoku razinu zadovoljstva kupaca. U suprotnom, kupci neće oklijevati prijeći na konkurenta koji nudi bolje cijene, bolje mogućnosti proizvoda i bolju interakciju.<sup>4</sup> Zbog svega navedenog, pitanje načina na koji klijenti biraju tvrtku ostaje aktualno među istraživačima i praktičarima.

Kao odgovor, ističe se činjenica da kupci biraju onu ponudu kod koje ostvaruju najveću vrijednost. Zatim, vođeni svojim viđenjem pojma vrijednosti, slijedi usporedba vrijednosti koju ostvare uporabom proizvoda prema njihovim očekivanim vrijednostima. Ukoliko su kupci zadovoljni vrijednošću koju ostvaruju, ponavljaju kupovinu.

### 2.1. Zadovoljstvo kupaca kao čimbenik uspjeha

Zadovoljstvo kupaca kritičan je koncept koji treba razumjeti i konstantno raditi po njemu. Zadovoljstvo kupaca pojam je koji se često koristi u marketingu za procjenu korisničkog iskustva. Ono je mjera koliko proizvodi i usluge koje pruža tvrtka ispunjavaju ili premašuju očekivanja kupaca.<sup>5</sup> Zadovoljstvo kupaca definira se kao "broj kupaca ili postotak ukupnih kupaca čije iskustvo s tvrtkom, njenim proizvodima ili uslugama (ocjene) premašuje određene ciljeve zadovoljstva."<sup>6</sup>

Zadovoljstvo kupaca mjera je onoga kako se ljudi osjećaju u interakciji s brendom. Na njega mogu utjecati razni čimbenici, kao što su:

---

<sup>3</sup> Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management, 2, 258-282.

<sup>4</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>5</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>6</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62

- percipirana kvaliteta proizvoda
- percipirana vrijednost proizvoda
- pogodnost
- očekivanja kupaca
- komunikacija
- rješavanje pritužbi<sup>7</sup>

Povećanje zadovoljstva kupaca i poticanje lojalnosti kupaca ključni su za poduzeća, uzimajući u obzir značajnu važnost poboljšanja ravnoteže između stavova kupaca prije i nakon procesa potrošnje.

## 2.2. Metode mjerenja zadovoljstva kupaca

Zadovoljstvo kupaca čini više od pukog mjerenja korisničke usluge.<sup>8</sup> Ono optimizira izvedbu raznih odjela pružajući im korisne uvide u korisnike. Te se informacije koriste za poboljšanje korisničkog iskustva, što dovodi do cikličkog povećanja zadovoljstva kupaca.<sup>9</sup>

Kupci izgrađuju svoja iskustva na temelju razmjene mišljenja sa svojim prijateljima i poznicima, ali ono što je ključan element u izgradnji očekivanja klijenata je upravo iskustvo prijašnje kupovine.<sup>10</sup> Shodno tome, marketinški stručnjaci imaju dvije opcije:

- Prva opcija je sniziti kriterije očekivanja, gdje mogu udovoljiti onima koji kupuju, ali i takvim kriterijima odvući pažnju sa kupaca.
- Druga opcija je povećanje kriterija očekivanja, što može dovesti do gubitka klijenata.<sup>11</sup>

Vođen navedenim opcijama, Holiday Inn otvorio je tvrtku pod nazivom „Nema iznenađenja“. Kao što sam naziv govori, njegov cilj je bio zadovoljiti sve kupce, što mu nije pošlo za rukom. Zbog velikog nezadovoljstva, Holiday Inn je u konačnici zatvorio tvrtku. U današnjem vremenu postoji

<sup>7</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 157-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38528>

<sup>8</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>9</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62

<sup>10</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>11</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 157-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38528>

nekoliko velikih tvrtki koji imaju isti cilj kao i Holiday Inn, a glavni cilj njihova postojanja je održati ponovnu kupovinu, tj. održavanje kupaca.

Zadovoljstvo kupaca je stupanj zahvalnosti ili zadovoljstva koji kupac osjeća nakon što primi proizvod ili uslugu od vaše tvrtke.<sup>12</sup> Mjerljivo je putem:

- anketa o zadovoljstvu kupaca
- obrazaca za povratne informacije
- ispitivanje kupaca o zadovoljstvu
- praćenja pritužbi i sugestija kupaca
- tajne kupovine
- online recenzija, itd.<sup>1314</sup>

Na zadovoljstvo kupaca utječe niz faktora. Zadovoljstvo korisnika (CSAT) je metrika koja se koristi za kvantificiranje stupovima u kojem je korisnik zadovoljan proizvodom, uslugom ili iskustvom vezanim uz poslovanje.<sup>15</sup> Ova metrika se izračunava putem anketa o zadovoljstvu korisnika koje postavljaju pitanja o tome kako se kupac osjeća o svom iskustvu, a odgovori se kreću između 'vrlo nezadovoljan' i 'vrlo zadovoljan'. Ukoliko interpretacija proizvoda zadovoljava kupčeva očekivanja, kupac se definira kao zadovoljan. Nezadovoljni kupac definira se kada interpretacija proizvoda ne zadovoljava kupčeva očekivanja.<sup>16</sup>

### **2.2.1. Sustav za praćenje pritužbi i sugestija kupaca**

Sustav za praćenje pritužbi i sugestija kupaca (eng: *Customer Complaint and Suggestion Tracking System*) je ključni alat koji omogućava organizacijama učinkovito upravljanje i poboljšanje kvalitete svojih proizvoda i usluga. Ovaj sustav igra ključnu ulogu u održavanju zadovoljstva

---

<sup>12</sup> Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.

<sup>13</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

<sup>14</sup> Vranešević, T. (2007). Upravljanje markama. Accent, Zagreb, 10.

<sup>15</sup> Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management, 2, 258-282.

<sup>16</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

kupaca, identificiranju potencijalnih problema i implementaciji poboljšanja temeljenih na stvarnim povratnim informacijama korisnika.<sup>17</sup>

Jedna od osnovnih funkcija sustava je prikupljanje pritužbi i sugestija od kupaca.<sup>18</sup> Ista se može postići kroz različite kanale, uključujući web stranice, e-poštu, telefonske pozive ili posebne aplikacije. Sve primljene informacije automatski se bilježe u sustavu, raspoređuju određenim odjelima ili agentima, te se za iste dodjeljuju odgovornost za rješavanje.

Jedan od ključnih elemenata sustava je praćenje vremena rješavanja pritužbi. Brza reakcija na pritužbe ključna je za očuvanje povjerenja kupaca. Sustav automatski generira obavijesti i podsjetnike kako bi se osiguralo rješavanje pritužbi u razumnom roku. Osim toga, sustav omogućuje praćenje učinkovitosti različitih odjela ili agenata u rješavanju pritužbi.

Centralna baza podataka sustava omogućuje analizu trendova i identifikaciju ponavljajućih problema. Ovaj analitički pristup omogućuje organizacijama prepoznavanje strukturalnih nedostataka ili obrazaca u pritužbama te razvijanje dugoročnih rješenja kako bi spriječili buduće slične probleme.

Uvođenje sustava za praćenje pritužbi i sugestija kupaca ne samo da pomaže u rješavanju trenutnih problema, već i stvara okruženje u kojem se kontinuirano radi na poboljšanju proizvoda i usluga. Navedeno jača odnos s postojećim kupcima te privlači nove kupce koji cijene posvećenost organizacije zadovoljstvu svojih korisnika.<sup>19</sup>

### **2.2.2. Ankete o zadovoljstvu kupaca**

Ankete o zadovoljstvu kupaca su važan alat koji omogućava tvrtkama dobivanje povratne informacije izravno od svojih kupaca o njihovim iskustvima s proizvodima ili uslugama.<sup>20</sup> Ove

---

<sup>17</sup> Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.

<sup>18</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>19</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

<sup>20</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

ankete često uključuju pitanja o različitim aspektima, uključujući kvalitetu proizvoda, korisničku podršku, brzinu isporuke i općenito zadovoljstvo.<sup>21</sup>

Prednosti anketa o zadovoljstvu kupaca su mnogobrojne.<sup>22</sup> Pružaju organizacijama kvantitativne podatke o tome kako kupci percipiraju njihove proizvode ili usluge, omogućujući im da identificiraju jake točke poslovanja, kao i područja za poboljšanje.<sup>23</sup> Osim toga, ankete pružaju priliku za prikupljanje kvalitativnih komentara, što pomaže u dubljem razumijevanju potreba i želja kupaca.

Jedan od ključnih aspekata anketa o zadovoljstvu kupaca je i mogućnost uspoređivanja rezultata s vremenom kako bi se pratila učinkovitost poboljšanja ili promjena koje je tvrtka implementirala na temelju prijašnjih anketa. Ovo dinamično praćenje omogućuje organizacijama očuvanje agilnosti i funkciju prilagodbe koja je generirana sukladno potrebama kupaca.

Važno je postavljati relevantna pitanja u anketama kako bi se dobio koristan uvid. Pitanja bi trebala biti jasna i konkretna, a rezultati bi se trebali lako analizirati. Također, postavljanje otvorenih pitanja može omogućiti kupcima da izraze svoje mišljenje na individualan način.

Osim klasičnih papirnatih anketa, tvrtke sve više koriste on-line ankete koje su brže, praktičnije i često privlačnije za suvremene potrošače. On-line ankete mogu također olakšati analizu rezultata putem automatiziranih alata.

### **2.2.3. On-line recenzije**

On-line recenzije zadovoljstva kupaca imaju ključnu ulogu u današnjem digitalnom dobu, gdje potrošači učestalo koriste internet kako bi dijelili svoja iskustva s proizvodima i uslugama. Ove recenzije predstavljaju vrijedan izvor informacija za potrošače koji istražuju proizvode ili usluge prije nego ih kupe, pružajući im uvid u stvarna iskustva drugih korisnika.

Jedan od ključnih aspekata on-line recenzija je transparentnost. Potrošači cijene stvarna iskustva drugih kupaca, a on-line recenzije omogućavaju im uvid u direktne povratne informacije. Ove recenzije često sadrže detalje o kvaliteti proizvoda, isporuci, korisničkoj podršci i drugim bitnim

---

<sup>21</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

<sup>22</sup> Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.

<sup>23</sup> Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.

aspektima koji utječu na zadovoljstvo kupaca. Transparentnost pruža potrošačima pouzdan uvid prije nego što donesu odluku o kupovini.

S druge strane, on-line recenzije također pružaju korisne informacije poduzećima. Praćenjem recenzija, tvrtke mogu brzo identificirati jake točke svojih proizvoda ili usluga, ali i prepoznati područja koja zahtijevaju poboljšanje. Ove informacije omogućavaju tvrtkama usmjeravanje na rješavanje stvarnih problema koje kupci doživljavaju, poboljšavajući time ukupno zadovoljstvo kupaca.

S obzirom na brojnost platformi na kojima se mogu ostaviti recenzije, od stranica proizvoda i usluga do društvenih mreža, tvrtke moraju sustavno pratiti i upravljati on-line recenzijama, što uključuje odgovaranje na recenzije, bilo pozitivne ili negativne, u razumnom vremenskom periodu. Aktivno sudjelovanje tvrtke u odgovaranju na recenzije pokazuje predanost korisničkom iskustvu i želju za rješavanjem problema koji se pojave.

On-line recenzije također imaju snažan utjecaj na izgradnju povjerenja između potrošača i tvrtki. Potrošači često više vjeruju recenzijama drugih potrošača nego tradicionalnim marketinškim porukama. Pozitivne recenzije djeluju kao preporuke od strane stvarnih ljudi, što može značajno utjecati na odluke potrošača.

Međutim, važno je napomenuti da on-line recenzije nisu uvijek potpuno objektivne. Ponekad mogu biti polarizirane ili čak lažne, što može izazvati zabunu među potrošačima. Stoga, tvrtke moraju razviti strategije za filtriranje stvarnih i korisnih recenzija od onih koje to nisu, čime osiguravaju pouzdane informacije potrošačima.

On-line recenzije su snažan alat u oblikovanju percepcije potrošača o proizvodima i uslugama. Tvrtke koje pažljivo prate i upravljaju on-line recenzijama imaju priliku poboljšati svoje proizvode i usluge, izgraditi povjerenje potrošača, te ostvariti dugoročnu lojalnost kupaca. Iskustva drugih kupaca postaju ključni faktor u donošenju odluka, čime se ističe važnost brige o zadovoljstvu kupaca u današnjem konkurentnom tržišnom okruženju.

#### **2.2.4. Tajna kupovina**

Tajna kupovina, poznata i kao "*mystery shopping*" predstavlja koristan alat za ocjenjivanje i poboljšanje zadovoljstva kupaca. Ova metoda uključuje angažiranje tajnih kupaca ili "*mystery shoppers*" koji tajno procjenjuju iskustvo kupovine ili korištenja usluga kako bi pružili nepristranu

evaluaciju. Jedan od ključnih ciljeva tajne kupovine je stvaranje autentičnog iskustva za procjenitelja, replicirajući stvarne uvjete koje kupci doživljavaju.<sup>24</sup> Tajni kupci analiziraju različite aspekte kupovine i poslovanja, uključujući ljubaznost osoblja, brzinu usluge, čistoću prostora i sveukupni dojam pružatelja usluga ili prodavača.<sup>25</sup>

Sve navedene metode doprinose stvaranju cjelokupne slike doživljaja proizvoda ili usluge od strane kupca, te pomažu tvrtki u mogućnostima unapređenja poslovanja.

---

<sup>24</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>25</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

### 3. POJMOVNO ODREĐENJE TAJNE KUPOVINE

Tajna kupovina predstavlja jedan od oblika istraživanja potrošača koji tvrtkama omogućuje testiranje proizvoda ili usluge na tržištu.<sup>26</sup> Ovaj alat pruža poduzećima neposredan uvid u stvarno iskustvo kupaca, identificirajući jačine i slabosti u pružanju usluga, što omogućava organizacijama pravovremeno prepoznavanje područja koja zahtijevaju poboljšanje te poduzimanje konkretnih koraka za optimizaciju korisničkog iskustva.<sup>27</sup>

Također, tajna kupovina potiče zaposlenike na održavanje konzistentne i konstantne kvalitete usluge, jer nisu upoznati s točnim vremenom dolaska ni identitetom tajnog kupca. Ovaj pritisak za održavanjem visokih standarda može doprinijeti podizanju kvalitete usluge na dugoročnoj osnovi.<sup>28</sup>

Dodatno, koristeći tajnu kupovinu kao alat, organizacije mogu procijeniti kako se stvarne situacije uspoređuju s internim standardima i smjernicama koje su postavljene. To im omogućava prilagodbu pristupa i implementaciju poboljšanja kako bi se osiguralo dosljedno pozitivno iskustvo za kupce.<sup>29</sup>

Važno je napomenuti da tajna kupovina također pruža priliku za dodatno obučavanje zaposlenika, jer se rezultati evaluacije koriste kao povratna informacija za razvoj vještina i poboljšanja u pružanju usluga.<sup>30</sup>

#### 3.1. Pojam tajne kupovine

Tajna kupovina definira se kao pomoć organizaciji u mjerenju pojedinih parametara poslovanja, rezultata, te mogućnosti ocjene kvalitete same organizacije.<sup>31</sup> Tajna kupovina je metoda testiranja

---

<sup>26</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 157-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38528>

<sup>27</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

<sup>28</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>29</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

<sup>30</sup> Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.

<sup>31</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 157-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38528>



kvalitete usluga.<sup>32</sup> Može se koristiti za testiranje kvalitete proizvoda, korisničke usluge ili učinka zaposlenika. Tvrtka ili uprava odabire probne kupce kako bi procijenili vlastitu kvalitetu usluge.<sup>33</sup> Tajni kupac ne smije biti prepoznat kao kupac i mora se ponašati kao redoviti kupac kako bi dobio objektivnu i egzaktnu sliku situacije. Tajna kupovina provodi se kako bi se provjerilo jesu li zadovoljeni standardi kvalitete tvrtke i slijede li zaposlenici zadanu proceduru. U svrhu unapređenja cjelokupnog marketinga tvrtke, metoda tajne kupovine se upotrebljava kako bi se prije svega otkrili možebitni problemi, rizici, krađe, diskriminacije i slično. Shodno tome, poslovni subjekt ima mogućnost uviđanja kvalitete interno postavljenog procesa, ali i vlastite pozicije u odnosu na konkurente.<sup>34</sup>

Sinonimi koji se mogu pronaći u literaturi za pojam tajne kupovine su: „service checks“, „service monitoring“, „secret shopping“, „quality auditing“ i slično, premda se u Republici Hrvatskoj najčešće koriste pojmovi kao što su tajanstvena kupnja i tajna kupovina.

### **3.1.1. Povijesni aspekt razvoja pojma tajnog kupca**

Tajno kupovanje je u svojim počecima korišteno radi sprječavanja krađa od strane zaposlenih u bankama. Tajna kupovina je tehnika nastala 40-ih godina prošlog stoljeća.<sup>35</sup> Prvi koji je stvorio i započeo koristiti tehniku tajne kupovine bio je maloprodavač pod imenom Wilmark. Njegova tehnika je u potpunosti prihvaćena u hotelima, maloprodaji, bankarskoj industriji, restoranima i sličnim poslovanjima. Nekoliko godina kasnije, uslijedio je Zakon o zabrani diskriminacije u SAD-u, te se tajnom kupovinom počela baviti vlada kako bi istražila mogu li ljudi drugih rasnih skupina iznajmljivati stanove na područjima gdje su živjeli isključivo ljudi bijele rase.<sup>36</sup>

Nekoliko desetljeća kasnije, odnosno 70-ih i 80-ih godina, agencija pod imenom Shop Chek preuzima aktivnosti tajne kupovine, te 1990-ih godina tajna kupovina proživljava snažan procvat kao i podršku ljudi, a sve zahvaljujući Internet revoluciji. Potaknuti snažnim rastom Mark

---

<sup>32</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

<sup>33</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>34</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>35</sup> Klanac, J. (2018). Tajno kupovanje (mystery shopping) u teoriji i praksi (primjer agencije heraklea i msa adrie) (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).

<sup>36</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

Michelson i Michael Bare 1997. godine osnivaju agenciju Mystery shopping Providers Association (MSPA). MSPA je namijenjen poboljšanju usluge i promicanju vještina u industriji tajne kupovine. Glavni cilj udruge je osigurati poštivanje standarda koje organizaciju propisuje.

Tajna kupovina mjeri poštivanje standarda poslovanja određene tvrtke u sljedećim kategorijama:

- Čistoća i urednost prostora
- Prvi susret s kupcima
- Pružanje dodatnih upita kupcima
- Prodavačevo znanje o proizvodima
- Prodavačeve prodajne vještine
- Način postupanja s reklamacijama i pritužbama kupaca
- Način predstavljanja novih proizvoda
- Brzinu i kvalitetan odgovor vezan uz telefonsku komunikaciju i e-mail
- Kvalitetu rada distributera i dr.<sup>37</sup>

Zaključno, metoda tajne kupovine pruža mogućnost otkrivanja možebitnih problema, rizika, krađe, diskriminacije i sličnih devijacija unutar kompanije.

### **3.2. Definicija tajnog kupca**

Tajni kupci, često nazivani anonimni, tihi ili tajni kupci, posjećuju servisne točke ili trgovine, pretvarajući se da su uobičajeni, regularni kupci. Promatraju proces pružanja usluge, te odmah nakon interakcije s uslugom, bilježe svoja zapažanja o različitim aspektima iskustva usluge u detaljni upitnik.<sup>38</sup> Ključna uloga tajnog kupca je pretvaranje u potencijalnog ili pak redovnog kupca.

---

<sup>37</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

<sup>38</sup> Finn, A., & Kayandé, U. (1999). Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of retailing*, 75(2), 195-217.

Tajni kupac mjeri kvalitetu pružanih usluga prema određenim pravilima samog poduzeća gdje naposljetku daje izvještaj o kupovnom iskustvu.<sup>39</sup> Tajni kupac je osoba koja je angažirana kako bi procijenila cjelokupno korisničko iskustvo koje pruža tvrtka. Kupci će imati zadatak da se ponašaju kao redoviti kupci i dobiju konkretne upute o tome na što trebaju obratiti pozornost tijekom posjeta tvrtki. Također, moguća je i obveza izvršavanja određene radnje prilikom posjete, poput traženja artikla ili savjeta o tome što kupiti.<sup>40</sup>

### 3.2.1. Karakteristike tajnog kupca

Sama karakteristika tajnog kupca ogleda se u potrebi za detaljnim mjerenjem zadanih parametara (npr. kvalitete usluga), s konačnom svrhom poboljšavanja poslovanja samog poduzeća.<sup>41</sup> Nakon obavljene tajne posjete određenoj tvrtki, tajni kupac prilaže izvještaj o kupovnom iskustvu. Na temelju izvještaja, poslovni subjekti dobivaju uvid u vlastite trgovine, spoznaju o odgovornosti njihovih zaposlenika, kao i prezentaciji samih proizvoda.<sup>42</sup> Koristeći dobivene rezultate, poslovni subjekti poboljšavaju poslovanje poduzeća, te nastoje podići zadovoljstvo samih kupaca ali i profit tvrtke. Svrha tajne kupovine nije usmjeravanje samo na odnos kupca i zaposlenika, već i ukupno kupčevo iskustvo, koje se još i naziva „*Customer experience management*“.<sup>43</sup>

Iako postoje predrasude da tajni kupci traže isključivo greške u kupovnom procesu, njihov cilj je pronalaženje pozitivnih strana samog procesa ne izostavljajući ni potencijalne negativne strane kako bi poduzeće ustanovilo stvarno stanje u poduzeću. Tajni kupac prije svega mora biti adekvatno educiran i prikladno obučan kako bi zadatak bio što bolje izvršen. Karakteristika tajnog kupca je zapažanje i memoriranje, a ne bilježenje viđenoga. Odlike koje tajni kupac treba imati su: pouzdanost, objektivnost, iskrenost, dobro pamćenje, te povrh svega želja za poboljšanje kvalitete usluge.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

<sup>40</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>41</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>42</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

<sup>43</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>44</sup> Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62.

### 3.2.2. Definiranje posla tajnog kupca

Tajni kupac je osoba koja posjećuje lokaciju koja joj je dodijeljena i ponaša se kao redoviti kupac kako bi promatrao i procijenio niz različitih područja kao što su prezentacija trgovine, usluga kupcima, prodajne vještine i kvaliteta proizvoda. Posao tajnog kupca iziskuje veliku odgovornost upravo zbog toga što utječe na zaposlenike i njihove karijere.<sup>45</sup>

Smatra se da je posao tajnog kupca zabavan proces, ali stvarnost istog je kudikamo različita. Tajni kupci nemaju mogućnost iznijeti vlastita mišljenja izuzev ako se to od njih ne zahtijeva. Poslovi tajnog kupca zahtijevaju od pojedinaca besprijekorne komunikacijske vještine, obraćanje pažnje na detalje i dobre vještine pisanja. Od njih se također zahtijeva da budu koncentrirani reaktivni kako bi mogli odlučno nastupiti u teškim ili nepredviđenim situacijama. Obučeni i iskusni tajni kupci ne daju svoje mišljenje. Oni jednostavno pedantno procjenjuju situacije koje su predočene u maloprodaji. Razmatraju svaki potencijalni problem koji bi mogao stajati na putu pri privlačenju kupaca ili koji bi mogao spriječiti kupce da se vrate u trgovinu.<sup>46</sup>

Kvalitete koje se očekuju od tajnog kupca su:

- vrlo dobre vještine pisanja
- sposobnost točnog praćenja uputa
- pouzdanost (npr. ispunjavate svoje obveze i dovršavate zadatke unutar zadanog roka)
- dobro pamćenje i posvećenost detaljima
- znatiželja
- pouzdanost
- profesionalizam.<sup>47</sup>

Tajni kupac dobiva popis anketnih pitanja i smjernica koje mora pregledati prije posjeta kako bi dovršio tajnu trgovinu u skladu sa zahtjevima projekta.<sup>48</sup> Izvještaji koji se ispisuju prilikom

---

<sup>45</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>46</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

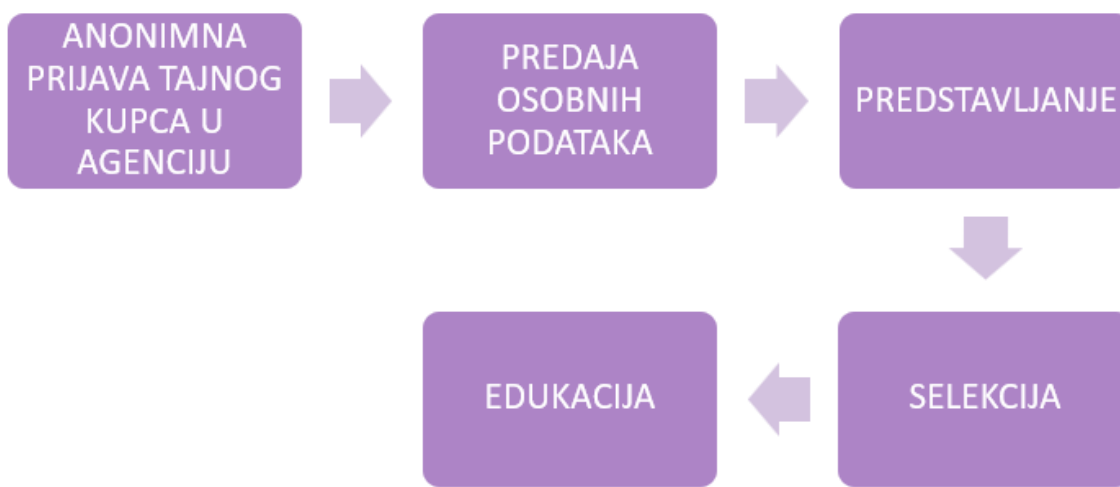
<sup>47</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>48</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

kupovnog procesa trebaju biti potvrđeni i ispravni. Potpisivanjem ugovora osobe i zaposlenika strane se obvezuju poštivati etička načela, nakon čega slijedi edukacija.<sup>49</sup>

Slika 1. prikazuje proces prijave i selekcije, te angažmana tajnog kupca. U prvom koraku tajni kupac se prijavljuje anonimno u agenciju, daje osobne podatke te sve potrebne karakteristike prilikom čega se biraju osobe koje zadovoljavaju navedene uvjete. Poslije odabira, predstoji obuka tajnih kupaca za sve poslove koje ih čekaju. Svrha obuke je priprema tajnog kupca na možebitna ograničenja od planiranog procesa. Obuka također obuhvaća vježbe pamćenja kako bi kupci zapisali svoje dojmove nakon kupovnog procesa.<sup>50</sup>

Angažirana osoba ne smije davati svoje mišljenje, ali mora procijeniti situaciju i prijaviti sve moguće probleme ili nedoumice koje otkrije.<sup>51</sup>



**Slika 1. Proces prijave za posao tajnog kupca**

*Izvor:* Obrada autora prema Dobrača (2010)

Kada je u pitanju tajna kupovina, postoje dvije vrste kupaca:

- amateri

<sup>49</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>50</sup> Klanac, J. (2018). Tajno kupovanje (mystery shopping) u teoriji i praksi (primjer agencije heraklea i msa adrie) (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).

<sup>51</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

- stručnjaci.

Kupac amater je netko tko nije upoznat s propisima i zahtjevima trgovine. Oni mogu moći procijeniti razne čimbenike u trgovini, ali nisu tako točni kao stručni tajni kupac.

Stručno tajno kupovanje koristi se u maloprodaji i farmaceutskim trgovinama. Stručni kupci obično su plaćeni za odrađivanje misije ili se od njih može samo tražiti da to učine kao uslugu tvrtki. Njihov je posao procijeniti sve aspekte poslovanja – od korisničke službe do točnosti proizvoda.

## **4. METODE KORIŠTENJA, NAČIN PROVOĐENJA I FAZE PRIMJENE TAJNE KUPOVINE**

Postoje 3 glavne vrste tajne kupovine: osobna, telefonska i hibridna. Istraživanje tajne kupovine može se provesti osobno, putem telefonskog razgovora ili putem interneta.<sup>52</sup>

Međutim, cilj ostaje isti, a to je uvid u korisničku uslugu i korisničko iskustvo koje tvrtka pruža.<sup>53</sup>

### **4.1. Metode korištenja tajne kupovine**

Maloprodajna industrija je upoznata s osobnom tajnom kupovinom ili tajnom kupovinom na terenu gdje tajni kupac odlazi u trgovinu kako bi procijenio svaki aspekt uključujući ljubaznost, uslužnost, hitnost u rješavanju problema, promocije i više. Navedeno je također uobičajeno u restoranima.<sup>54</sup>

Telefonska tajna kupovina specifična je za okruženje pozivnog centra. U maloprodajnoj trgovini mnogi zaposlenici zovu službu za korisnike ili zovu trgovinu za upute. U takvoj situaciji tajni kupci mjere koliko učinkovito i djelotvorno agenti pozivnog centra ili zaposlenici mogu obraditi pozive kupaca. Također, provjeravaju ton, uslužnost i koliko je agent bio ugodan klijentu.

Hibridna tajna kupovina s druge strane uključuje tajne kupce koji prate cijelo putovanje kupca. Svi aspekti korisničkog iskustva, počevši od trenutka kada se korisnik prijavi pa sve do odjave, ocjenjuju se, analiziraju i na kraju izvješćuju. Sve tri vrste daju tvrtkama sveobuhvatan uvid u to koliko se dobro pridržavaju svoje procedure upravljanja korisničkim iskustvom.<sup>55</sup>

U tablici 1. prikazane su najčešće metode tajne kupovine, kojima se poduzeće vodi prilikom odabira samog procesa.

---

<sup>52</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>53</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

<sup>54</sup> Klanac, J. (2018). Tajno kupovanje (mystery shopping) u teoriji i praksi (primjer agencije heraklea i msa adrie) (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).

<sup>55</sup> Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.

**Tablica 1. Metode tajne kupovine**

| <i>Naziv metode</i>                        | <i>Karakteristike</i>   |
|--|---|
| <b>Mystery calls</b>                       | Telefonski pozivi tajnog kupca koji se koriste za provjeru kvalitete usluge u call centrima.  |
| <b>Tajna kupovina</b>                      | Najčešća metoda u restoranima, maloprodaji, kinima i slično a ona zapravo obuhvaća posjetu tajnih kupaca te ona je općenito najzastupljenija metoda.  |
| <b>Mystery web</b>                         | Mjeri kvalitetu kupovine preko interneta.   |
| <b>Mystery e-mail</b>                      | Mjeri vremenski rok koji je potreban organizaciji da odgovore na e-mail.  |
| <b>Benchmarking tajna kupovina</b>         | Predstavlja posjete i telefonske pozive tajnog kupca konkurentskim tvrtkama te sve što se mjeri u vlastitom poduzeću može se mjeriti i kod konkurencije uz male preinake u pravilima kao što je zadržavanje u direktnom kontaktu s osobljem vremenski je ograničeno. Ovom metodom moguće je prikupiti detaljne informacije o ponudi i kvaliteti usluge. Upotrebljavaju je proizvođači i distributeri kako bi vidjeli na koji način prodavači prezentiraju njihove proizvode u odnosu na konkurenciju, kako ih ističu, preporučuju i slično. |
| <b>Business to business tajna kupovina</b> | Provjera kvalitete usluga na tržištu poslovne potrošnje putem tajnih kupaca. Najčešće obuhvaćaju male poslovne subjekte i obrtnike koji šalju upite, mjere kvalitetu i brzinu odgovora i slično. Koristi se inače u leasing i odgovarajućim kućama te bankama.  |
| <b>Audio tajna kupovina</b>                | Najviše se koristi za snimanje telefonskih poziva. U velikom broju zemalja mora biti odobrena od strane zaposlenika.  |
| <b>Video tajna kupovina</b>                | Budući da „slika govori više od 1000 riječi“ vrlo je koristan, no u velikom broju država nije odobren niti zakonom dopušten. Klijenti ga također nisu spremni u potpunosti platiti jer je potrebna skupa oprema.  |



|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Mystery employee</b> | Predstavljajući se kao stvarni podnositelj zahtjeva, agent (tajni potencijalni zaposlenik) predaje svoju prijavu tvrtki i prolazi kroz sve faze zapošljavanja. Po završetku provedbe ove metode tvrtka dobiva zaključke i posebne preporuke za postupak zapošljavanja što može olakšati proces zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika te samim time smanjuje troškove tvrtke. |
|-------------------------|--|

*Izvor:* dostupno na:

[http://www.heraklea.hr/wcontent/uploads/2010/09/106\\_Knjizica\\_o\\_Mystery\\_shoppingu\\_sijecanj\\_2009.pdf](http://www.heraklea.hr/wcontent/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf)

Važno je naglasiti da rezultati tajne kupovine često vode do izravnih akcija. Organizacije koriste dobivene informacije kako bi obučile osoblje, implementirale promjene u operativnim procesima i poboljšale općenito korisničko iskustvo.<sup>56</sup>

U zaključku, tajna kupovina pruža organizacijama različite metode za analizu i poboljšanje različitih aspekata poslovanja, potičući kontinuirano unapređenje kvalitete usluge i zadovoljstva kupaca.

#### **4.2. Način provođenja tajne kupovine**

Mystery shopping Providers Association (MSPA) propisuje pravila provođenja tajne kupovine kojih se svi članovi trebaju pridržavati kako bi sam proces bio uspješno i kvalitetno izveden.<sup>57</sup> Kao prvi korak implementira se planiranje, tijekom kojeg se u obzir uzimaju sva etička i pravna načela postupka kako ne bi došlo do ikakvih lažnih informacija (npr. potražnja za specifičnim proizvodom i sl.). Važno je naglasiti da se bilo kakav negativan učinak koji bi mogao utjecati na sam kupovni

<sup>56</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

<sup>57</sup> Curri-Mehmeti, A. (2020). Mystery shopping-a process of understanding consumers, which opens up the space for creating contemporary competitive trends. Economic vision-International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism, 7(13-14), 22-27.



- anonimnost
- kritičnost.<sup>60</sup>

Glavna odlika tajnog kupca je oponašanje pravog kupca kako bi se proces uspješno izveo. Sljedeći korak odnosi se na analizu i usporedbu podataka dobivenih na temelju prethodnih rezultata gdje tajni kupci izrađuju novi izvještaj, dobiven prema novom istraživanju. U izvještaju trebaju biti zapisana sva zapažanja, nakon čega se ispunjava kontrolna lista.<sup>61</sup> Agencija koja provodi istraživanje sastavlja kontrolnu listu u svrhu provođenja tajne kupovine. Sama svrha kontrolne liste je pomoći tajnim kupcima da na što lakši način predstave prikupljene podatke. Sadrži mogućnost ostavljanja vlastitog komentara, kao i odgovore poput da, ne, ili primjenjivo. Izvješća trebaju biti pregledna, te u što kraćem roku predana organizaciji, kako bi se na vrijeme otklonile eventualne pogreške.<sup>62</sup>

### **4.3. Faze primjene tajne kupovine**

Poduzeća prolaze kroz četiri faze procesa tajne kupovine.

#### **4.3.1. Faza poricanja**

Prva faza odnosi se na poricanje, te kao što sama riječ kaže radi se o fazi u kojoj se poriču svi navodi procesa tajne kupovine, odnosno smatraju se netočnima. U toj fazi poduzeća se „opravdavaju“ navodima kao što su „U prodavaonici je bila prevelika gužva“ i slično.

#### **4.3.2. Faza prihvaćanja**

Druga faza odnosi se na prihvaćanje. U toj fazi prihvaćeni su svi navodi tajnog kupca, te se smatraju u potpunosti točnima. Naravno u ovoj fazi proces tajne kupovine istražuje se više puta. Za razliku od prve faze, u ovoj fazi navodi poput „prevelike gužve“ ne uzimaju se u obzir jer se proces tada obavlja više puta.

#### **4.3.3. Faza djelovanja**

U ovoj fazi „glavnu“ riječ vodi uprava, te je zapravo i obilježava primarno djelovanje uprave poduzeća. Riječ je o tome da uprava postavlja jasne strategije i ciljeve tajne kupovine kako bi se

---

<sup>60</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.

<sup>61</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>62</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

što učinkovitije unaprijedila kvaliteta usluge. Zatim, osoblje prima rezultate tajnog procesa, nakon čega slijedi rasprava kao i mogućnost primanja povratnih informacija od strane uprave. Nakon izvršene obrade i analize podataka, u trgovini je moguće uvoditi izmjene. Treća faza odnosi se na nagrađivanje prodajnog osoblja, koja se provodi nakon uspješnih izmjena u prodavaonici nakon tajnog procesa kupovine.

#### **4.3.4. Faza kulturne indokrinacije**

Četvrta, posljednja faza, naziva se kulturna indoktrinacija koja nastaje kada poduzeća prihvaćaju tehniku tajne kupovine do te mjere da ne mogu više zamisliti rad bez tajne kupovine. Razlog tome su spomenute nagrade koje uveliko daju motivaciju i želju za poboljšanjem i napredovanjem samog osoblja.

Zaključno, može se reći da primjena tajne kupovine obično uključuje četiri ključne faze koje pomažu organizacijama bolje razumjeti i poboljšati iskustvo svojih kupaca. Prva faza uključuje planiranje i postavljanje jasnih ciljeva tajne kupovine. Organizacije određuju što žele postići, koji aspekti poslovanja će se procijeniti i koji će se standardi usluge primijeniti. Nakon postavljanja ciljeva, druga faza uključuje odabir tajnih kupaca. Ovi kupci trebaju biti pažljivo odabrani kako bi odražavali ciljanu demografsku skupinu i bili sposobni pružiti objektivne i detaljne povratne informacije o iskustvu kupovine.<sup>63</sup> Tajni kupci prate zadane scenarije kupovine i procjenjuju ispunjenje postavljenih ciljeva, što uključuje evaluaciju ljubaznosti osoblja, brzinu usluge, čistoću prostora, primjenu prodajnih tehnika i slično. U zaključnoj fazi dolazi do analize rezultata i donošenje odluka. Organizacije pregledavaju prikupljene podatke, identificirajući snage, slabosti i područja za poboljšanje. Na temelju tih analiza, donose se konkretne odluke o obuci osoblja, implementaciji promjena u poslovnim procesima ili poboljšanjima koja će poboljšati zadovoljstvo kupaca, da bi na kraju došlo do prihvaćanja tehnike tajne kupovine.

Primjena tajne kupovine pruža organizacijama objektivne, validne i egzaktne informacije o njihovim operacijama i korisničkom iskustvu. Kroz jasno postavljene faze, tvrtke imaju mogućnost i temelje za sustavno poboljšavanje svojih usluga i stvaranje pozitivnog okruženja za svoje kupce, pri čemu tajna kupovina ostaje ključan alat u održavanju visokih standarda zadovoljstva kupaca.

---

<sup>63</sup> Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734

## 5. POZITIVNE I NEGATIVNE STRANE TAJANSTVENE KUPOVINE

Današnja ponuda u svim kategorijama poslovanja je iznimno konkurentna i dinamična, te se preporučuje da bi svaka trgovinska djelatnost barem jednom mjesečno trebala primijeniti proces tajne kupovina u svojim trgovinama.<sup>64</sup>

### 5.1. Pozitivne strane

Nekoliko je prednosti tajne kupovine, uključujući procjenu standarda robne marke, povratne informacije kupaca i razumijevanje konkurencije. Upravo je zbog navedenih činjenica uputno koristiti tehniku tajne kupovine. Tajni kupci svojim informacijama i zapažanjima ukazuju poduzeću na njihove potencijalne nedostatke, te na taj način potiču unapređenja čime se utječe na smanjenje stope izgubljenih kupaca. Samim tim, poduzeće poboljšava svoje poslovanje i uklanja nedostatke u organizaciji.<sup>65</sup> Na ovaj način se dolazi do pozitivnih strana tajne kupovine. Jedna od pozitivnih strana tajne kupovine je istinitost informacija prikupljenih u procesu tajnog kupovanja, što znači da tajni kupac zapaža i zapisuje informacije bez iznošenja mišljenja drugih ljudi.<sup>66</sup> Vrlo je važno napomenuti da uloga tajnih kupaca nije samo usmjerena na rad prodajnog osoblja, već i na elemente prodajnog prostora (urednost, čistoća, izlog, izgled prodavaonice itd.).<sup>67</sup>

Nakon provedenog istraživanja na temu zadovoljstva hrvatskih kupaca pokazalo se da izrazito mali broj kupaca koji ostvare nezadovoljstvo tijekom kupovine upućuje kritiku nadležnima, a ostatak kupaca trgovinu u kojoj osjete nezadovoljstvo zamjenjuju novom.

Tajna kupovina ima mogućnost učinkovitog snimka kvalitete usluga koja se pruža u prodavaonici.<sup>68</sup> Time se dobiva u vid ponašanje potrošača i kupaca. Ponašanje prodavača prate poduzeća koja tehnikom tajne kupovine žele ustanoviti koje doprinose ostvaruju njihovi prodavači.

---

<sup>64</sup> Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 157-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38528>

<sup>65</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>66</sup> Kerschbamer, R., Neururer, D., & Sutter, M. (2023). Credence goods markets, online information and repair prices: A natural field experiment. *Journal of Public Economics*, 222, 104891.

<sup>67</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2022). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Firms.

<sup>68</sup> Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734

S druge strane, ponašanje potrošača prate poslovni subjekti čiji je cilj stalno unapređenje i poboljšanje proizvoda čime upravo mogu vidjeti jesu li kupci zadovoljni novitetima.<sup>69</sup>

Zaključno s pozitivnim stranama tajne kupovine može se zaključiti da je njen glavni cilj unapređenje, poticanje, te nagrađivanje prodajnog osoblja kako bi se potaknuo timski duh, želja za napretkom i ostvarivanjem ciljeva kao i sve ostale želje svakog prodavača.

## **5.2. Negativne strane**

Uz pozitivne strane tajne kupovine, značajno je navesti i one negativne. Naime, tajni kupci moraju biti maksimalno objektivni i profesionalni, te ne bi smjeli dopustiti da njihova osobna osjećanja utječu na rezultate istraživanja. Kako bi se spriječile takve situacije, kvaliteta njihova rada prati se u više navrata, pa tek potom slijedi i konačna ocjena.

U nekim slučajevima menadžeri kažnjavaju zaposlenike kroz sustav ocjenjivanja, iako bi upravo taj sustav ocjenjivanja trebao biti poticaj i podloga za eventualne promjene i unapređenje, ukoliko zaposlenik obavlja svoj posao prema osnovnim kriterijima zaposlenika te isti odgovaraju moralnim normama rada. Objavljeni rezultati su anonimni, što znači da nitko ne može vidjeti koliku je tko ocjenu dobio od zaposlenika. Iz navedenog se očituje i nedostatak mogućnosti nagrađivanja zaposlenika koji su ostvarili dobru ocjenu.<sup>70</sup>

Uz sve nabrojane nedostatke najveći je ostavljeni dojam u prethodnom iskustvu tajne kupovine, gdje tajni kupac kao dobar poznavatelj tog područja ne može zaboraviti prethodno iskustvo bilo ono dobro, a posebno loše.<sup>71</sup>

## **5.3. Izazovi tajne kupovine u budućnosti**

Tajna kupovina neprestano se razvija kroz integraciju s drugim istraživačkim tehnologijama i tehnikama, kao što su povratne informacije kupaca, analiza društvenih medija (analiza informacija društvenih mreža). Posljedično, tvrtke dobivaju više prilika za istraživanje zadovoljstva kupaca.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2022). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Firms.

<sup>70</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

<sup>71</sup> Kerschbamer, R., Neururer, D., & Sutter, M. (2023). Credence goods markets, online information and repair prices: A natural field experiment. *Journal of Public Economics*, 222, 104891.

<sup>72</sup> Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.

U budućnosti industriju tajne kupovine očekuju novi izazovi:

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

U budućnosti se može očekivati da će usluga tajne kupovine postati još sofisticiranija, prilagođena individualnim preferencijama korisnika. Napredak tehnologije omogućit će dublje analize korisničkog iskustva, pružajući prodavateljima vrijedne uvide. Tajna kupovina će postati ključni alat za održavanje visokih standarda usluge, smanjujući rizik od lažnih recenzija na internetu. Pozitivni aspekti uključuju točne ocjene proizvoda, povećanje povjerenja potrošača i poboljšanje konkurencije na tržištu.

### **5.3.1. On-line tajni kupac**

Većini ljudi se prve asocijacije na tajnu kupovinu odnose na tajnu kupovinu licem u lice. Bilo da se radi o odlasku u maloprodajnu trgovinu i kupovini odjevnog predmeta ili o odlasku u restoran i ručanju, to je obično najčešće tražena usluga i često jedina usluga za koju tvrtke misle da im je dostupna. U današnje vrijeme, kako sve više i više potrošača kupuje odjeću online i naručuje hranu putem aplikacija trećih strana, jasno je da se i za ostale uslužne djelatnosti može primijeniti ista evaluacija tajnom kupnjom.

### **5.3.2. Tajna kupovina na društvenim mrežama**

Ne može se poreći da društveni mediji igraju vitalnu ulogu u marketinškom planu mnogih tvrtki i vrlo je važno osigurati da društvene platforme koje tvrtke koriste ne ometaju tijek poslovanja. Iskustvo koje potrošači imaju na društvenim mrežama jednako je važno kao i iskustvo koje imaju s istim brendom u nekom drugom okruženju.

Usluga tajne kupovine na društvenim mrežama može pomoći u evaluaciji društvenih kanala, te sagledavanju iskustva doživljaja očima potrošača. To će poduzeću omogućiti preispitivanje načina na koji se koriste društvene mediji, te osigura doprinos boljitku poslovanju.

Budućnost tajne kupovine ogleda se u kombiniranju tradicionalnih tehnologija s inovativnim. Potiče poduzeća na poboljšanje odnosa s potrošačem te uvođenju optimalnih promjena u uslužnoj politici tvrtke kako bi se u konačnici poboljšala kvaliteta cjelokupne usluge pružene kupcu.

## **6. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIKA O PROVOĐENJU PROCESA TAJNE KUPOVINE**

### **6.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet istraživanja odnosi se na ispitivanje stavova zaposlenika o posjetama tajnih kupaca u svrhu evaluacije njihovog rada, te njihova iskustva sa tajnim kupcima. Istraživanjem su prikupljeni podaci o stavovima vezanim za pojam tajnog kupca pri čemu su postavljana pitanja koja se tiču korištenja usluge tajne kupovine i tajnog kupca. Istraživanjem se pokušalo ustanoviti podržavaju li zaposlenici takvu vrstu istraživanja kvalitete usluge, te uočavaju li pozitivne aspekte tajne kupovine ili ne.

### **6.2. Opis instrumenata istraživanja**

Instrument istraživanja koji se koristio u svrhu prikupljanja podataka je anketni upitnik. Prvi dio upitnika sadržava sociodemografske podatke ispitanika. Drugi dio ankete odnosio se na pitanja pomoću kojih se nastojalo saznati kako zaposlenici doživljavaju proces tajne kupovine. Anketni upitnik sadrži 17 pitanja. Seleksijskim pitanjem na početku upitnika, koje se odnosilo na upit je li anketirana osoba imala doticaja sa tajnim kupcem, omogućilo se da u anketi sudjeluju isključivo ispitanici koji su upoznati s pojmom tajne kupovine. Pomoću ponuđenog otvorenog pitanja dana je mogućnost sudionicima da napišu osobna mišljenja, dojmove i iskustva vezane za tajnu kupovinu, koji nisu pokriveni prethodnim pitanjima, a za koje smatraju da bi bila korisna za istraživanje. Zbog svega navedenog 14 pitanja uzeta su kao relevantna za zaključno razmatranje na osvrt istraživanja.

### **6.3. Uzorak i metode istraživanja**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 142 ispitanika, od čega je 100 ispitanika potpuno odgovorilo na anketu, čija će se statistika uzeti u obzir (ostalih 42 ispitanika sa nepotpunim odgovorima neće se uzeti u obzir). Anketa je provedena na stranici LimeSurvey, prigodnim uzorkovanjem uz pomoć metode snježne grude pri čemu se do ispitanika pristupilo putem društvenih platformi. Metoda snježne grude je metoda uzorkovanja u kojoj postojeći ispitanici u istraživanju istraživača upućuju na druge ispitanike koje mogu uključiti u studiju. Grupa raste kao snježna gruda, po čemu nosi i naziv. Kako se uzorak povećava, sakuplja se dovoljno podataka koji su upotrebljivi za dalju analizu. Naime, u kratkom opisu cilja ankete nalazio se link koji je

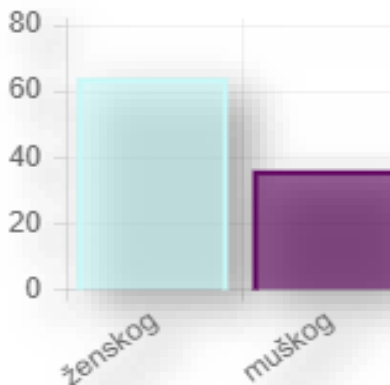


zainteresiranog ispitanika vodio na stranicu gdje sudjelovati u anketi. Dobiveni rezultati prezentirani su grafički i opisno u nastavku rada.

#### 6.4. Rezultati istraživanja

U nastavku rada prezentirati će se dobiveni rezultati istraživanja pri čemu je ispod svakog grafikona dano pripadajuće objašnjenje. Ukupno je u istraživanju sudjelovalo 142 ispitanika od kojih je 100 potpuno odgovorilo na cijeli upitnik. Sukladno tome, rezultati prikazani u nastavku kao uzoračku skupinu koriste rezultate samo potpuno ispunjenih upitnika (100 ispitanika) te za istu prikazuje statistiku.

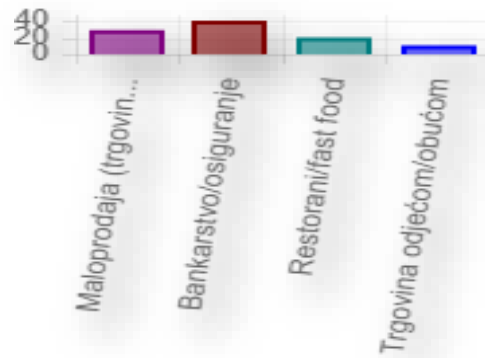
**Grafikon 1. Spol ispitanika**



*Izvor:* Obrada autora

Od 100 ispitanika koji su potpuno ispunili upitnik, 64 odgovorilo da je ženskog spola, dok je 36 ispitanika muškog spola.

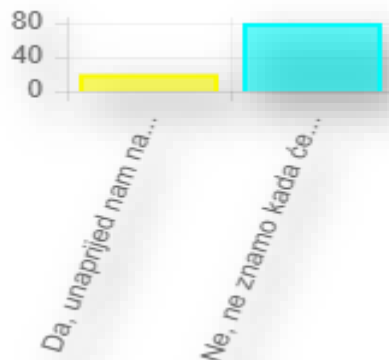
**Grafikon 2. Djelatnost u kojem su zaposleni ispitanici**



*Izvor:* Obrada autora

Najveći udio broji 40 ispitanika koji radi u bankarstvu i osiguranju, zatim slijedi maloprodaja u kojoj radi 29 ispitanika, dok u restoranima radi 20 ispitanika, te na posljertku najmanji udio broji trgovina odjećom/obućom u kojoj radi 11 ispitanika.

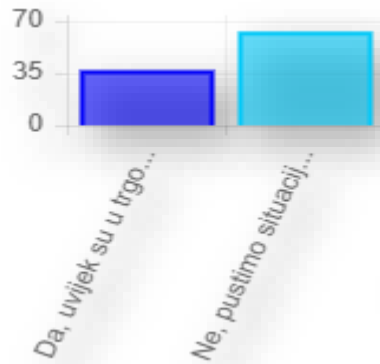
**Grafikon 3. Upoznatost ispitanika s dolaskom tajnog kupca**



*Izvor:* Obrada autora

Na postavljeno pitanje jesu li unaprijed upoznati sa činjenicom da u trgovinu dolazi tajni kupac, 80 ispitanika je odgovorila da nije znala, dok je samo 20 ispitanika odgovorilo da im je tajni kupac unaprijed najavljen.

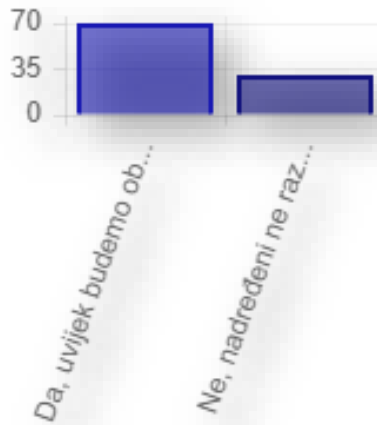
**Grafikon 4. Iskustvo pripreme zaposlenika za dolazak tajnog kupca**



*Izvor:* Obrada autora

Na pitanje pripremaju li se u tvrtki za dolazak tajnog kupca u smislu pojačane pažnje na urednost trgovine, prezentacija proizvoda, ljubaznost itd., 63 ispitanika je odgovorila negativno, dok se 37 ispitanika pozitivno izjasnilo u smislu priprema.

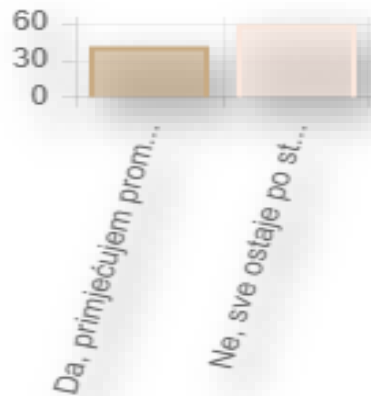
**Grafikon 5. Iskustvo objašnjavanja zaposlenicima rezultata tajne kupovine**



*Izvor:* Obrada autora

Na postavljeno pitanje jesu li nakon završetka procesa tajne kupovine ispitanici bili obaviješteni o rezultatima evaluacije 70 ispitanika je pozitivno odgovorilo na pitanje, dok je 30 ispitanika odgovorilo negativno.

**Grafikon 6. Trendovi promjene u poduzeću nakon posjeta tajnog kupca**



*Izvor:* Obrada autora

Na pitanje primjećuju li se promjene u poduzeću nakon procesa tajne kupovine 59 ispitanika je odgovorio da je sve ostalo po starom, dok 41 ispitanik primjećuje promjene.

**Grafikon 7. Podržavanje prakse tajne kupovine u poduzeću**



*Izvor:* Obrada autora

Na pitanje u kolikoj mjeri podržavaju praksu tajne kupovine u poduzeću, zaposlenici su odgovorili sljedeće?

1. Uopće ne podržavam - 7 ispitanika
2. Uglavnom ne podržavam - 10 ispitanika

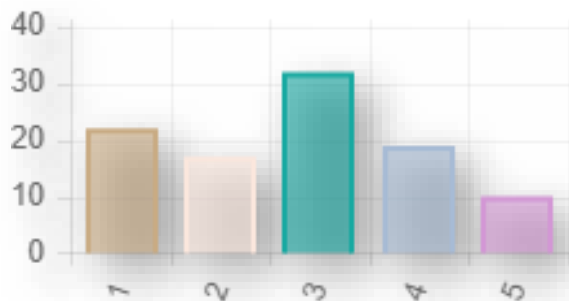
3. Niti podržavam niti ne podržavam - 42 ispitanika

4. Uglavnom podržavam - 31 ispitanika

5. U potpunosti podržavam - 10 ispitanika

Može se zaključiti da većina nema konkretan stav o tajnoj kupovini, ali se iz daljnjih odgovora može iščitati da zaposlenici ipak više podržavaju ovakav koncept usluge.

**Grafikon 8. Doživljavanje tajne kupovine kao špijuniranje djelatnika**



*Izvor:* Obrada autora

Na pitanje doživljavaju li tajnu kupovinu kao špijuniranje djelatnika, zaposlenici su odgovorili sljedeće:

1. Uopće se ne slažem - 22 ispitanika

2. Uglavnom se ne slažem - 17 ispitanika

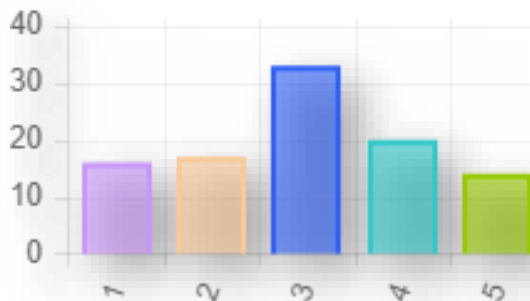
3. Niti se slažem niti ne slažem - 32 ispitanika

4. Uglavnom se slažem - 19 ispitanika

5. U potpunosti se slažem - 10 ispitanika

Kod ovog pitanja može se zaključiti da su ispitanici podvojeni, 32 ispitanika odgovorila je da niti se slaže niti ne slaže, 39 ispitanika (22+17) naginje tome da ne misli da je riječ o špijuniranju, dok 29 (19+10) ispitanika tajnu kupovinu u određenoj mjeri doživljava kao špijuniranje djelatnika.

**Grafikon 9. Osjećaji ispitanika prilikom spoznaje da se njihov rad evaluira**



*Izvor:* Obrada autora

Pitanje u anketi glasilo je: Ne osjećam se ugodno znajući da netko ocjenjuje moj rad?

1. Uopće se ne slažem - 16 ispitanika
2. Uglavnom se ne slažem - 17 ispitanika
3. Niti se slažem niti ne slažem - 33 ispitanika
4. Uglavnom se slažem - 20 ispitanika
5. U potpunosti se slažem - 14 ispitanika

Može se zaključiti da su ispitanici podvojeni u svojim stavovima na ovo pitanje.. Naime približno je jednak broj ispitanika odgovorio da se slaže ili ne slaže, dok je najveći broj ispitanika odgovorio da se niti slaže niti ne slaže s izjavom.

**Grafikon 10. Razina percepcije stresa kod ispitanika prilikom upoznatosti sa dolaskom tajnog kupca**



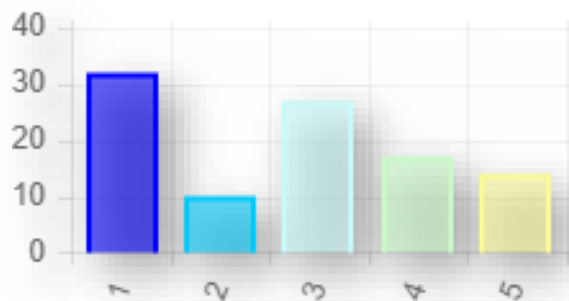
*Izvor:* Obrada autora

Pitanje u anketi glasilo je: Spoznaja da će mi doći tajni kupac mi stvara dodatni stres?

1. Uopće se ne slažem - 15 ispitanika
2. Uglavnom se ne slažem - 9 ispitanika
3. Niti se slažem niti ne slažem - 29 ispitanika
4. Uglavnom se slažem - 24 ispitanika
5. U potpunosti se slažem - 23 ispitanika

Iako je većina ispitanika (29) odgovorila da se niti slaže niti ne slaže, 47 ispitanika (24+23) naginje činjenici da im dolazak tajnog kupca u određenoj mjeri stvara dodatni stres.

**Grafikon 11. Stupnjevanje zadovoljstva zaposlenika zbog tajne kupovine**



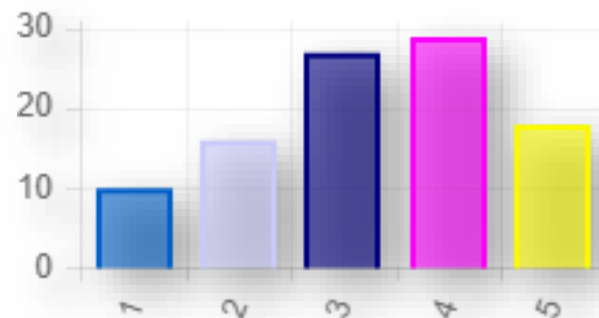
*Izvor:* Obrada autora

Pitanje u anketi glasilo je: Smatram da se tajnom kupovinom u konačnici smanjuje zadovoljstvo zaposlenika?

1. Uopće se ne slažem - 32 ispitanika
2. Uglavnom se ne slažem - 10 ispitanika
3. Niti se slažem niti ne slažem - 27 ispitanika
4. Uglavnom se slažem - 17 ispitanika
5. U potpunosti se slažem - 14 ispitanika

Može se zaključiti da većini ispitanika činjenica o dolasku tajnog kupca ne smanjuje zadovoljstvo na poslu ili se pak niti slažu niti ne slažu sa ovom tvrdnjom.

**Grafikon 12. Podizanje kvalitete usluge tajnom kupovinom**



*Izvor:* Obrada autora

Pitanje u anketi glasilo je: Vjerujem da se uvođenjem tajne kupovine podiže kvaliteta usluge?

1. Uopće se ne slažem - 10 ispitanika
2. Uglavnom se ne slažem - 16 ispitanika
3. Niti se slažem niti ne slažem - 27 ispitanika
4. Uglavnom se slažem - 29 ispitanika
5. U potpunosti se slažem - 18 ispitanika

Sukladno rezultatima, većina ispitanika se uglavnom slažu da se uvođenjem tajne kupovine podiže kvaliteta usluge. Manji dio ispitanika, njih 10 se ne slaže s izjavom, dok je 27 ispitanika izjavilo da se niti slaže niti ne slaže.



**Grafikon 13. Stavovi zaposlenika o objektivnosti procjene tajnog kupca**



*Izvor:* Obrada autora

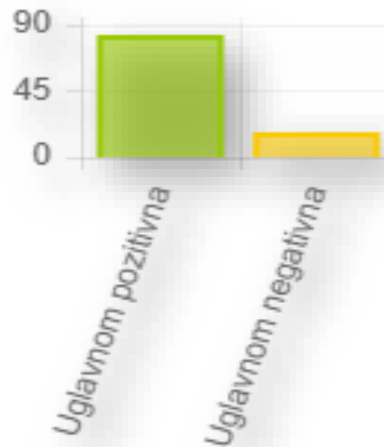
Pitanje u anketi glasilo je: Mislite li da tajni kupci daju objektivnu ocjenu svog iskustva kupovine?

1. Tajni kupci daju apsolutno neobjektivnu ocjenu - 5 ispitanika
2. Tajni kupci daju uglavnom neobjektivnu ocjenu - 16 ispitanika
3. Niti daju objektivnu niti neobjektivnu ocjenu - 33 ispitanika
4. Tajni kupci uglavnom daju objektivnu ocjenu - 40 ispitanika
5. Tajni kupci daju apsolutno objektivnu ocjenu - 6 ispitanika

Može se zaključiti da većina ispitanika smatra da tajni kupci u određenoj mjeri

daju objektivnu ocjenu 46 (40+6), dok dio ispitanika (33) nisu zauzeli konkretan stav. Manji dio ispitanika 21 (5+16) smatraju da tajni kupci daju apsolutno ili uglavnom neobjektivnu ocjenu.

**Grafikon 14. Doživljaj iskustva zaposlenika sa tajnim kupcima**



*Izvor:* Obrada autora

Na pitanje kakva su iskustva s tajnim kupcima, većina ispitanika (83) ima uglavnom pozitivna iskustva, dok ih 17 ima uglavnom negativna iskustva.

### **6.5. Osvrt na provedeno istraživanje**

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na pozitivan trend među zaposlenicima, gdje većina ispitanika izražava zadovoljstvo i smatra da ovakav pristup ne samo da ne narušava njihovo zadovoljstvo u radu, već pridonosi unapređenju ukupne kvalitete usluge koju pruža tvrtka.

Ispitanici ističu da tajni kupci objektivno ocjenjuju zaposlenike, te da osjećaj objektivnosti u procjeni njihovog rada doprinosi povjerenju zaposlenika u sustav ocjenjivanja, ističući kako ova metoda pomaže u identificiranju jačih i slabijih strana njihove usluge. Ovaj pristup kritičkom osvrtu njihovog rada percipira se kao prilika za osobni rast i profesionalni razvoj, budući da kritike od strane tajnih kupaca često sadrže specifične smjernice za poboljšanje.

Također, ističe se da većina zaposlenika ne doživljava prisutnost tajnih kupaca kao prijetnju, već kao koristan alat za unapređenje cjelokupnog iskustva kupaca. Osoblje prepoznaje da je zadovoljstvo kupaca ključno za uspjeh poduzeća i shvaća važnost stalnog praćenja i poboljšavanja kvalitete usluga.

Osim toga, tajni kupci ne samo da igraju ulogu u ocjeni pojedinačnih zaposlenika već i doprinose stvaranju kulture u kojoj se cijeni visoka razina usluge. Ispitanici naglašavaju da je svijest o

prisustvu tajnih kupaca podigla standarde kvalitete unutar poduzeća, motivirajući ih da kontinuirano teže boljem iskustvu kupaca.

Važno je napomenuti i da tajni kupci često pružaju pozitivne povratne informacije, ističući iznimne usluge pojedinih zaposlenika ili odjela. Ovakvi pozitivni osvrti pomažu u jačanju timskog duha i povećanju samopouzdanja zaposlenika. Cilj poslodavca trebao bi biti osvještavanje i edukacija zaposlenika o tome da korištenje usluge tajne kupovine ne ugrožava zadovoljstvo zaposlenika, već da ih potiče na kontinuirano unapređenje kvalitete usluga. S obzirom na objektivnost i korisnost tajnih kupaca, mnogi zaposlenici prepoznaju ovu metodu kao važan alat u postizanju izvrsnosti u pružanju usluga i stvaranju pozitivnog dojma o poduzeću u očima kupaca. Ipak, istraživanje je pokazalo da tajna kupovina može rezultirati stvaranjem stresa među zaposlenicima. Kada poslodavci netransparentno pristupaju informacijama o tajnoj kupovini zaposlenici mogu osjećati nelagodu i stres u radnom okruženju. Ovakav pristup može dovesti do gubitka povjerenja između poslodavaca i zaposlenika, što može negativno utjecati na radnu atmosferu i produktivnost.

#### **6.6. Ograničenja u provedenom istraživanju**

U provedenom istraživanju može se istaknuti nekoliko ograničenja. Jedno od njih se odnosi na veličinu i strukturu uzorka. Uzorak bi bio reprezentativniji kada bi bio veći i kada bi se proveo na širem geografskom području. U budućim istraživanjima bilo bi korisno uzeti u obzir širi geografski kontekst, a također, bi bilo uputno istražiti postoje li razlike u rezultatima ovisno o različitim kulturnim okruženjima. U budućim istraživanjima bi se moglo obuhvatiti širi kontekst tajnih posjeta, kao npr. tajni pozivi, web i ostali oblici tajnih posjeta, a ne isključivo fizički posjeti koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem.

## 7. ZAKLJUČAK

Tajna kupovina predstavlja vrstu istraživanja u kojem tvrtka angažira anonimnog suradnika koji se predstavlja kao pravi kupac kako bi izvršio procjenu usklađenosti dobivene kvalitete usluge sa standardima kvalitete koju tvrtka želi postići. Središnji cilj tajne kupovine je procijeniti elemente korisničkog iskustva koje tvrtka trenutno pruža, kako bi se uočile moguće manjkavosti u pružanju cjelokupnog korisničkog iskustva, te realizirao potencijal za poboljšanje. Korist za tvrtku koja angažira agenciju za tajnu kupovinu ogleda se u mogućnosti poboljšanja korisničkog iskustva, te posljedično i povećanja prodaje te razvoja poslovanja.

Tajna kupovina predstavlja snažan alat koji može značajno poboljšati uspješnost poduzeća kroz niz prednosti koje donosi. Ovaj metodološki pristup pridonosi raznim aspektima poslovanja, uključujući unapređenje kvalitete usluga, podizanje razine zadovoljstva kupaca, identifikaciju područja za poboljšanje, motivaciju zaposlenika te izgradnju pozitivnog imidža i povjerenja među potrošačima.

Jedna od ključnih prednosti tajne kupovine je njezina sposobnost pružanja stvarne i nepristrane percepcije o kvaliteti usluge. Tajni kupci igraju ulogu "insajdera" koji procjenjuje iskustvo kupaca na način koji nije ometan subjektivnošću ili unaprijed postavljenim očekivanjima što pruža autentične podatke o tome kako kupci doživljavaju proizvode, usluge i interakciju s osobljem, omogućavajući poduzeću da prepozna i riješi stvarne probleme koji bi inače mogli proći nezamijećeni.

Poboljšanje kvalitete usluge ključna je prednost tajne kupovine. Identifikacija nedostataka i područja za poboljšanje omogućuje poduzeću da poduzme konkretne korake kako bi povećalo zadovoljstvo kupaca. Kroz pravovremeno prepoznavanje i rješavanje problema, poduzeće može održavati visoke standarde usluge, čime se povećava vjerojatnost ponovne kupovine, poboljšava lojalnost kupaca i povećava konkurentska prednost na tržištu.

Istraživanje stavova zaposlenika o provođenju tajne kupovine otkriva kompleksnost percepcije ove prakse u radnom okruženju. Dok neki zaposlenici prepoznaju pozitivne aspekte, poput unapređenja usluge putem povratnih informacija dobivenih kroz tajne kupovine, određeni broj ispitanika doživljava ovu praksu kao oblik špijuniranja, što posljedično rezultira stresom na radnom mjestu.

Zaposlenici koji podržavaju tajnu kupovinu često naglašavaju koristi poput povećanja kvalitete usluge, identifikacije područja za poboljšanje i unaprjeđenja korisničkog iskustva. S druge strane, znatan broj ispitanika izražava nelagodu zbog osjećaja da su njihove aktivnosti pod stalnim nadzorom, smatrajući tajnu kupovinu oblikom nepotrebne invazije privatnosti.

Ovo istraživanje ukazuje na potrebu balansiranja između poboljšanja usluge kroz tajne kupovine i poštovanja privatnosti zaposlenika. Poslodavci bi trebali razviti transparentne pristupe i komunikaciju kako bi smanjili stres i izgradili povjerenje među osobljem, osiguravajući da tajna kupovina ne rezultira negativnim emocionalnim iskustvima među zaposlenicima.

U konačnici, tajna kupovina predstavlja integralni element strategije poboljšanja kvalitete usluga i zadovoljstva kupaca. Njezine brojne prednosti, uključujući objektivnu procjenu, motivaciju zaposlenika i brzu reakciju na probleme, čine je snažnim instrumentom za postizanje dugoročnog uspjeha poduzeća na tržištu. Tajna kupovina (mystery shopping) predstavlja koristan alat za sve organizacije koje teže postizanju izvrsnosti u pružanju usluga.

## LITERATURA

1. Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance?. *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62
2. Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2023). Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Service Firms.
3. Curri-Mehmeti, A. (2020). Mystery shopping-a process of understanding consumers, which opens up the space for creating contemporary competitive trends. *Economic vision-International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism*, 7(13-14), 22-27.
4. Dobrača, I. (2010). Otkrivanje i unapređivanje kvalitete pružanja usluge putem tajne kupovine. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 1(1), 53-56.
5. Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management, 2, 258-282.
6. Finn, A., & Kayandé, U. (1999). Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping. *Journal of retailing*, 75(2), 195-217.
7. Jagodič, G., & Skrbinjek, V. (2018). Improving Knowledge Transfer With Trainings—A Case of Car Sellers Approach. *Management*, 16, 18.
8. Kerschbamer, R., Neururer, D., & Sutter, M. (2023). Credence goods markets, online information and repair prices: A natural field experiment. *Journal of Public Economics*, 222, 104891.
9. Klanac, J. (2018). Tajno kupovanje (mystery shopping) u teoriji i praksi (primjer agencije heraklea i msa adrie) (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split).
10. Renko, S. i Matošić, I. (2007). Mystery shopping: ključni čimbenik uspješnog benchmarkinga u maloprodaji. *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 157-169. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38528>
11. Vidov, L., Radman Peša, A., & Bosna, J. (2014). Uloga i značaj Competitive Intelligencea s posebnim osvrtom na mystery shopping. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 64-79.
12. Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734.

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Proces prijave za posao tajnog kupca ..... | 14 |
| Slika 2. Način provođenja tajne kupovine .....      | 19 |

## **POPIS TABLICA**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Tablica 1. Metode tajne kupovine..... | 17 |
|---------------------------------------|----|

## **POPIS GRAFIKONA**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1. Spol ispitanika .....  | 26 |
| Grafikon 2. Djelatnost u kojem su zaposleni ispitanici .....   | 27 |
| Grafikon 3. Upoznatost ispitanika s dolaskom tajnog kupca.....   | 27 |
| Grafikon 4. Iskustvo pripreme zaposlenika za dolazak tajnog kupca.....                                   | 28 |
| Grafikon 5. Iskustvo objašnjavanja zaposlenika o rezultatima tajne kupovine .....                        | 28 |
| Grafikon 6. Trendovi promjene u poduzeću nakon posjeta tajnog kupca .....                                | 29 |
| Grafikon 7. Podržavanje prakse tajne kupovine u poduzeću .....   | 29 |
| Grafikon 8. Doživljavanje tajne kupovine kao špijuniranje djelatnika.....                                | 30 |
| Grafikon 9. Osjećaji ispitanika prilikom spoznaje da se njihov rad evaluira .....                        | 31 |
| Grafikon 10. Razina percepcije stresa kod ispitanika prilikom upoznatosti sa dolaskom tajnog kupca ..... | 31 |
| Grafikon 11. Stupovinevanje zadovoljstva zaposlenika zbog tajne kupovine.....                            | 32 |
| Grafikon 12. Podizanje kvalitete usluge tajnom kupovinom.....  | 33 |
| Grafikon 13. Stavovi zaposlenika o objektivnosti procjene tajnog kupca.....                              | 34 |
| Grafikon 14. Doživljaj iskustva zaposlenika sa tajnim kupcima.....                                       | 35 |